

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование режима труда и отдыха персонала организации

Студент

В.А. Котельников

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В.Полякова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Котельников Владислав Андреевич.

Тема работы: Совершенствование режима труда и отдыха персонала организации (на примере ООО «Ресторан «Редкая птица»).

Научный руководитель: канд. экон. наук, Т.В. Полякова

Цель работы: разработка мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха персонала.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ООО «Ресторан «Редкая птица».

Предмет исследования - организация режима труда и отдыха.

Методы исследования: анализ теоретических источников по тематике исследования, абстрагирование, индукция, анализ, синтез, сравнение.

Краткие выводы по бакалаврской работе: ранее было принято решение о разработке мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха персонала ООО «Ресторан «Редкая птица» исходя из выявленных проблем и недостатков в действующей организации труда персонала.

Мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха персонала ООО «Ресторан «Редкая птица» являются эффективными, а внедрение данных мероприятий, позволит повысить эффективность деятельности ресторана и удовлетворенность трудом персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования. Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источников. Общий объем работы, без приложений, 48 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 17.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления режимом труда и отдыха персонала	6
1.1 Понятие и сущность режима труда и отдыха	6
1.2 Основные нормы режима труда и отдыха персонала	13
2 Анализ режима труда и отдыха в ООО «Ресторан «Редкая птица»	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	18
2.2 Оценка эффективности организации режима труда и отдыха	22
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Ресторан «Редкая птица»	39
3.1 Предлагаемые к внедрению мероприятия по совершенствованию режима труда отдыха	39
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	41
Заключение	44
Список используемой литературы и используемых источников.....	46

Введение

В процессе труда человек опосредует, регулирует и контролирует обмен между собой и природой. В работе человек не только изменяет природные условия своей жизни, но и меняет свою собственную природу, развивает свои творческие силы и способности. Работа представляется способом отчуждения человека от природы и одновременно формой связи человеческого общества с природой.

Актуальность данной темы заключается в том, что изучение основ организации труда и организации производства обусловлена тем, что современное производство не может развиваться интуитивно, без научного подхода и, игнорируя законы экономики труда, организации производства и др. Развитие рыночных отношений и преодоления государственной формы организации труда приводят к необходимости исследования возможных форм организации труда с целью эффективного использования имеющихся ресурсов.

Анализ последних исследований и публикаций. В исследовании вопроса организации труда персонала предприятия принимали участие такие зарубежные и отечественные ученые, как: Абрютин М.С., Голдыбан Н.Ю., Кибанов А.Я., Макарова И.К., Мерманн Э., Моргунов Е.Б., Оксина К.Э., Руденко А.М., Рофе А.И., Тебекин А.В., Трейси Б.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ООО «Ресторан «Редкая птица».

Предмет исследования - организация режима труда и отдыха.

Цель работы: разработка мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха персонала.

Задачи работы:

- рассмотреть понятие и сущность режима труда и отдыха;
- представить основные нормы режима труда и отдыха персонала;

- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести анализ кадрового состава, организации труда персонала, выявить проблемы и перспективы их решения. Оценка эффективности организации режима труда и отдыха;
- предложить к внедрению мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха
- дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методы исследования: анализ теоретических источников по теме исследования, абстрагирование, индукция, синтез, сравнение.

С точки зрения теории значимость исследования заключается в обобщении теоретических данных по вопросу режима труда и отдыха сотрудников предприятия общественного питания. Множество исследований проведено на данную тему. Но, практическое применение эффективного режима труда и отдыха не нашло отражение в трудах ученых с учетом специфики деятельности предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в разработке ряда рекомендаций по совершенствованию режима труда и отдыха и возможности их адаптации под другие виды деятельности.

Структура работы. Работа состоит из трех глав, введения и заключения, общим объемом 46 страницы, содержит 14 таблиц, 17 рисунков, список литературы из 24 наименований.

1 Теоретические аспекты управления режимом труда и отдыха персонала

1.1 Понятие и сущность режима труда и отдыха

«Режим труда и отдыха – это регламентированное чередование периодов работы и перерывов на отдых на протяжении рабочей смены, суток, недели, года. Различают сменный, суточный, недельный и годовой режимы труда и отдыха. Сменный режим устанавливает общую длительность рабочей смены, время ее начала и окончания, длительность обеденного перерыва, труда, а также частоту регламентированных перерывов на отдых. Суточный режим труда и отдыха устанавливает количество смен за сутки, время восстановления трудоспособности между сменами. Недельный режим труда и отдыха предусматривает разные графики сменности, количество и порядок предоставления выходных дней, порядок перехода работников из одной смены в другую. Годовой режим труда и отдыха устанавливает количество рабочих и нерабочих дней в данном периоде, количество работников, которые идут в отпуск, длительность основных и дополнительных отпусков, а также их график» [3].

Режимы труда и отдыха формируются с учетом трудоспособности человека. Это физиологический показатель, который отражает взаимосвязь человека с условиями внешней среды и характером трудовой деятельности.

Для начала рассмотрим, что такое рабочее время по Трудовому кодексу. Ответ дан в статье 91 ТК РФ. Согласно данной норме, это период, в течение которого специалист должен исполнять свои должностные обязанности, прописанные в условиях контракта и правилах внутреннего трудового распорядка. Проще говоря, это затраты времени от начала прихода на работу до ухода с нее. К нему также можно отнести следующие периоды:

период нахождения сотрудника в вынужденном простое; пересменка; время пребывания в командировке; перерыв для обеда, если в это время нельзя оставлять свое трудовое место; перерывы для трудящихся в холодные периоды года и для лиц, занятых на погрузочных работах, и т. п. [3].

Каждый начальник обязан осуществлять учет и контроль рабочего времени сотрудников. Время отдыха также, каждый работник имеет право на отдых. Согласно статье 106 ТК РФ, время для отдыха — это время, в течение которого работник свободен от исполнения служебных обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению. Ст. 107 ТК РФ поясняет, что к нему относятся: перерывы в течение рабочего дня [3].

Например, обеденный перерыв дается сотрудникам для питания. Его длительность может быть от 30 минут до 2 часов, и в трудовое время он не включается. Об этом сообщает статья 108 ТК РФ; ежедневный (междусменный) отдых — это время с момента окончания работы и до ее начала на следующий день (смену); выходные дни (еженедельный непрерывный отдых) [3].

«Работникам он предоставляется длительностью не менее 42 ч. На то, какая конкретно продолжительность отдыха, влияет вид рабочей недели и режим труда в организации; нерабочие праздничные дни, установленные ТК РФ; отпуск — определенное число свободных от работы календарных дней (помимо праздничных нерабочих дней), предоставляемых работникам для непрерывного отдыха и восстановления работоспособности с сохранением места работы (должности)» [3].

«Временные нормы, закрепленные в Трудовом Кодексе работоспособность человека изменяется в течение суток. При этом максимум — с 9 до 20 ч, минимум — с 2 до 4 часов утра. Чтобы избежать утомления и поддержать силы сотрудникам необходим отдых» [3].

Для некоторых категорий сотрудников существует определенная продолжительность времени отдыха. Это связано с тем, что стандартной

продолжительности недостаточно для полного восстановления. Поэтому для них на законодательном уровне установлена сокращенная длительность времени труда: подростки от 16 до 18 лет должны трудиться не более 36 часов в неделю.

«Не более 24 часов труда в неделю — норма для подростков от 15 до 16 лет, а также для учащихся от 14 до 15 лет, работающих в период каникул; для лиц, трудящихся на вредном или опасном производстве, норма труда — не более 36 ч в неделю; сокращенная продолжительность работы (36 часов в неделю) полагается для учителей, врачей; женщинам, работающим в сельской местности, полагается 36-часовая неделя труда, если для них не предусмотрена ее меньшая продолжительность; сокращенное время работы установлено для некоторых специалистов, труд которых связан с повышенным интеллектуальным и нервным напряжением; инвалиды I и II групп должны трудиться не более 35 часов в неделю».

«Стандартный режим рабочего времени по Трудовому Кодексу — 5 или 6 дней в неделю (ст. 100 ТК РФ). Но есть и другие режимы. Рассмотрим, сколько часов труда и часов отдыха они предполагают: так, при пятидневной рабочей неделе работники трудятся на протяжении 5 дней по 8 часов. Дни отдыха приходятся, как правило, на субботу и воскресенье. Такой режим считается оптимальным» [3].

Чаще всего подобного рода режим труда устанавливают государственные учреждения; в организациях, где по характеру производства и условиям труда введение пятидневной рабочей недели нерационально, устанавливается шестидневная рабочая неделя с одним выходным днем. При этом длительность работы не должна превышать 7 часов при недельной норме 40 часов, 6 — при недельной норме 36 часов и 4 — при недельной норме 24 часа; допускается и другое распределение рабочего времени при использовании сменного труда. В этом случае дни отдыха могут быть плавающими.

«Работникам дается непрерывный отдых — 42 часа в неделю и междусменный — двойная продолжительность смены; при неполной трудовой неделе работник может выполнять свои обязанности всего один или два дня — все будет зависеть от рабочего времени, прописанного в контракте. Например, если сотруднику установлено всего 8 рабочих часов в неделю, он может их отработать за день.

Остальное время он может использовать по своему желанию; в ночное время длительность работы (смены) сокращается на 1 ч (это, правило не распространяется в отношении работников, трудящихся ночью постоянно). Ночным считается время с 22 до 6 ч утра. Стоит отметить, что к труду в ночное время не допускаются беременные женщины, инвалиды, подростки. Могут допускаться к таким работам женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет, но только с их согласия и при условии, что ночной труд не принесет вреда их здоровью. При необходимости они в любое время могут отказаться трудиться ночью (ст. 96 п. 3 ТК РФ)» [3].

Помимо понятий «нормальная», «сокращенная» продолжительность трудового дня, существует такое понятие, как «неполный рабочий день», «сверхурочная работа». Так, по соглашению сторон рабочему может устанавливаться неполный трудовой день или неполная неделя (ст. 93 ТК РФ). Например, таким правом могут воспользоваться: беременные сотрудницы, женщины, занимающиеся воспитанием малышей в возрасте до 14 лет (с инвалидностью — до 16 лет, в том числе находящихся на их попечении); лица, осуществляющие уход за больными родственниками. Порядок установления неполного трудового дня подробно рассматривается в статье 93 Трудового Кодекса Российской Федерации [3].

Сверхурочная работа – это труд, который производится работником по инициативе начальника за пределами обычного рабочего дня, и допускается с письменного согласия работника. Автоматически от такого труда освобождаются беременные женщины и подростки до 18 лет. Сверхурочный

труд не должен превышать 4 часов в течение двух дней подряд и 120 в год (ст. 99 ТК РФ).

Что касается правил рабочего времени перед выходными. Согласно ст. 95 ТК РФ, в день, предшествующий государственному празднику (который объявлен днем отдыха), длительность рабочего дня (или смены) сокращается на 1 час. Но стоит отметить, что существуют предприятия с непрерывным производством. В таком случае, вместо сокращения рабочего времени сотруднику могут предоставить дополнительное время для отдыха или оплатить переработку. Трудящийся вправе выбрать подходящий для него вариант.

Способность выполнять установленный объем работы определенного качества за определенное время – это есть уровень трудоспособности человека. Он изменяется в разные периоды рабочего времени под влиянием разных факторов. Изменения в характере, протекания физиологических и психических функций в организме человека являются основной причиной колебания уровня трудоспособности на протяжении рабочего дня, суток, недели, года. Динамика, которая характеризует соотношение времени устойчивой трудоспособности с ее снижением по периодам, является критерием оценки трудоспособности.

Отслеживание динамики трудоспособности на протяжении недели (месяца, года), позволит выявить такую же закономерность, как и в течение рабочей смены.

Исследования, проведенные научным путем, показывают аналогичные изменения в динамике трудоспособности человека на протяжении рабочего дня, на разных работах. На основе этого разработали типовые условия труда в зависимости от их влияния на трудоспособность – типовые режимы труда и отдыха.

Порядок использования рабочего времени (режим сменности, начало и конец смены, длительность обеденного перерыва, режим труда и отдыха)

устанавливается каждой организацией самостоятельно и отражается в коллективном договоре.

Важным способом регламентирования режимов труда и отдыха, как в непрерывном, так и в обычном производстве с многосменной работой являются графики сменности, которые устанавливают порядок чередования смен, их длительность, время отдыха между сменами. На предприятиях используют различные графики сменности: одно-, двух-, трех- и четырехсменные (для одной, двух, трех, четырех и пяти бригад); для обычной и непрерывной рабочей недели с постоянными и изменяющимися выходными днями.

Организация рабочего места, проводится исходя из особенностей труда. Состоит из его планирования и оснащения. Это поможет всему коллективу своевременно и качественно решать трудные и ответственные задачи, а также выполнять поручения руководства. Применимо для любого предприятия.

Также есть такие базовые элементы, как оснащение рабочего месяца, которые остаются неизменными, работа, которая не выполнялась в каждый отдельный период. Разработка рациональных форм кооперации и разделения труда рабочих выполняется для того, чтобы усовершенствовать организацию труда.

При больших объемах обслуживания разумно выделять их отдельным звеном, основываясь на специализацию отдельных работников. Из этого следует, что за каждым работником устанавливают оптимальные зону, участок, график, режим и маршрут обслуживания [5, с. 121]. Рациональная и эффективная организация труда – главный аспект, который обеспечивает эффективное использование оборудования и рабочей силы.

В течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается. Время

предоставления перерыва и его конкретная продолжительность устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка или по соглашению между работником и работодателем.

На работах, где по условиям производства (работы) предоставление перерыва для отдыха и питания невозможно, работодатель обязан обеспечить работнику возможность отдыха и приема пищи в рабочее время. Перечень таких работ, а также места для отдыха и приема пищи устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка.

Так, к примеру, на котельной и тепловой сети, где оборудование управляется дистанционно в режиме реального времени по геометрическим параметрам как автоматически, так и в ручном режиме, весь сменный персонал: начальник смены; машинисты котлов; аппаратчика ХВО; операторы теплового пункта; слесаря по обслуживанию теплосети; отдыхают, кушают и справляют нужду, заменяя друг друга. У них в инструкциях, картах РМ, правилах ВТР установлено 2 часа на отдых ночью в глубокие часы (2-4 часа ночи), когда по полчаса минимум дается на кратковременный отдых, прием пищи и горячих напитков.

А также дается время на отдых и прием горячих напитков и т.п. через 2 часа после начала смены (~10 часов или 22 часа) и через 2 часа после обеда (~15 часов). Поскольку большинство рабочих мест сейчас оборудовано автоматикой, параметры которой выводятся на дисплей компьютера в виде мнемосхемы, то на таких РМ для предупреждения преждевременной утомляемости пользователей компьютеров рекомендуется организовывать рабочую смену путем чередования работы с использованием компьютера и без него (п. 1.3 приложения 7 к СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03) [6].

В том случае, если работа требует постоянного взаимодействия с монитором (набор текстов или ввод данных и т. п.) с напряжением внимания и сосредоточенности при исключении возможности периодического переключения на другие виды трудовой деятельности, не связанные с ПЭВМ,

рекомендуется организовывать перерывы на 10 – 15 минут через каждые 45 – 60 минут работы. Такие перерывы: включаются в рабочее время в силу ч. 1 ст. 109 ТК РФ; увеличиваются на 30% при работе в ночное время (п. 1.6 приложения 7 к СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03) [6].

Отметим, что в зависимости от категории трудовой деятельности и уровня нагрузки за рабочую смену при работе за компьютером продолжительность перерывов может варьироваться от 50 до 90 минут (при 8-часовой смене) и от 80 до 140 минут (при 12-часовой смене). Продолжительность и начало каждого перерыва устанавливаются работодателем в правилах внутреннего трудового распорядка (ст. 109 ТК РФ) [3].

Для снижения нервно-эмоционального напряжения, устранения влияния гиподинамии и гипокинезии целесообразно устраивать физкультурные минутки. Они различны по содержанию и предназначены для конкретного воздействия на ту или иную группу мышц (например, для общего воздействия, улучшения мозгового кровообращения, снятия утомления с плечевого пояса и рук и др.).

1.2 Основные нормы режима труда и отдыха персонала

Право на отдых, как и на труд, закреплено Конституцией РФ. А трудовое законодательство устанавливает конкретный порядок, в котором работники должны трудиться и отдыхать. Соблюдение режима труда и отдыха снижает риск эмоционального выгорания и соматических профзаболеваний, повышает продуктивность работы персонала.

Периоды, в течение которых сотрудник выполняет порученную ему работу, должны чередоваться с периодами отдыха, когда он полностью освобождается от рабочих обязанностей и поручений. Распоряжаться

временем отдыха вправе только сам работник, работодатель не должен диктовать ему свои условия — например, запрещать во время обеденного перерыва покидать территорию предприятия.

Трудовым кодексом предусмотрены следующие виды отдыха:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- междусменный отдых;
- выходные и нерабочие праздничные дни;
- отпуск.

Как к продолжительности рабочего времени, так и к каждому виду времени отдыха предъявляются определенные требования. Задача руководства — учесть их при распределении рабочих и выходных дней, смен, отпусков и перерывов.

Различают следующие режимы труда и отдыха: сменный, суточный, недельный, месячный.

Режим труда и отдыха формируют с учетом работоспособности человека, которая изменяется в течение суток, что находит отражение, прежде всего в сменном и суточном режимах.

Сменный режим труда и отдыха определяет продолжительность смены, время ее начала и окончания, продолжительность обеденного перерыва, время его начала и окончания, продолжительность и частоту общих регламентированных перерывов в работе.

Суточный режим труда и отдыха включает число смен (циклов) в сутки. Число смен должно быть таким, чтобы на него можно было разделить 24. Следовательно, можно работать в одну, две, три, четыре и шесть смен.

Недельный режим труда и отдыха предусматривает различные графики работы, число выходных дней в неделю, работу в выходные и праздничные дни. Графики работы предусматривают порядок чередования смен.

Месячный режим труда и отдыха определяет число рабочих и нерабочих дней в данном месяце, число работников, уходящих в отпуск, и продолжительность основного и дополнительного отпусков.

Режимы труда и отдыха регулируются статьями 91-111 Трудового кодекса РФ. Указанными статьями предусматривается общая (нормальная) продолжительность рабочего времени 40 часов в неделю, порядок сокращения рабочего времени подросткам и другим категориям работников, сокращение продолжительности работы накануне праздничных и выходных дней, количество выходных дней в неделю, работа в сверхурочное время, при сокращенной рабочей неделе (неполное рабочее время), продолжительность перерывов для отдыха и питания (не более двух часов). Ст. 112 установлены общие праздничные дни, а ст. 114-128 регулируют порядок предоставления очередных и дополнительных отпусков [3].

Требования организации режимов труда и отдыха:

- оптимальное согласование нормального времени работы людей с плановым временем эффективной работы оборудования;

- обеспечение рациональности режима труда и отдыха работников. Под этим понимается такое чередование периодов труда и отдыха, которое позволяет сохранять здоровье работников, поддерживать достаточно высокий уровень их работоспособности, обеспечивать нормальную физическую и нервно-психическую нагрузку;

- соблюдение установленной законом общей продолжительности рабочего времени. Для этого проводится расчет нормального числа часов работы в году и месяце, а также делается расчет баланса (бюджета) рабочего времени одного рабочего;

- обеспечение равномерного чередования времени работы и перерывов между сменами, для чего рассчитывается продолжительность цикла оборота смен - периода, за который все рабочие и бригады отработают во всех сменах, предусмотренных графиками;

- следует стремиться к ограничению количества графиков на предприятии, поскольку их большое число затрудняет организацию труда и усложняет процесс управления производством.

При формировании графика работы предприятия и его отдельных подразделений необходимо:

1. Не превышать нормальную продолжительность рабочих дней и смен. Общая норма составляет 40 часов в неделю. Если в организации применяется сменный график работы, режим труда и отдыха можно контролировать путем суммированного учета рабочего времени, когда переработки в текущем периоде полностью компенсируются недоработками в следующем периоде.

2. Обеденный перерыв предоставлять всем сотрудникам, работающим более 4 часов в день. Если по технологическим причинам такой перерыв невозможен, создайте условия для полноценного питания на рабочем месте. Перерыв на обед должен длиться не менее получаса и не более двух часов.

3. Предоставлять специальные перерывы отдельным категориям персонала: сотрудникам, работающим на открытом воздухе в зимнее время — для отдыха и обогрева, матерям детей до полутора лет — для кормления ребенка, при работе за компьютером — для снятия напряжения и усталости глаз, и т.д.

4. Следить за продолжительностью еженедельного отдыха. Независимо от режима работы, будь то пятидневка, шестидневка или гибкий график, каждый работник раз в неделю должен непрерывно отдыхать в течение как минимум 42 часов.

5. Не привлекать персонал к работе в выходные и праздничные дни без письменного согласия. Исключения составляют чрезвычайные происшествия, работы по ликвидации аварий и другие случаи, предусмотренные статьей 113 ТК РФ [3].

6. Каждого сотрудника раз в год отправлять в оплачиваемый отпуск продолжительностью не менее 28 дней. На время отпуска сохраняйте за ним рабочее место и среднюю зарплату.

Серьезным нарушением закона считается непредоставление отпуска в течение двух и более лет подряд, отзыв из отпуска без письменного согласия и замена денежной компенсацией всего отпуска или его части, если в результате такой замены в распоряжении работника остается менее 28 отпускных дней.

Итак, ранее было выявлено, что важнейшей задачей в улучшении организации труда является установление наиболее целесообразных режимов труда и отдыха.

Исходя из особенностей труда, проводится организация рабочего места, состоит в соответствующем его планировании и оснащении. Все это поможет всему коллективу своевременно и качественно решать трудные и ответственные задачи и поручения руководства любого предприятия.

Существуют также постоянные, неизменные элементы, такие как оснащение рабочего места, никогда не меняющиеся. А также работа, которая не выполнялась в каждый отдельный период. Разработка рациональных форм кооперации и разделения труда рабочих выполняется для того, чтобы усовершенствовать организацию труда.

2 Анализ режима труда и отдыха в ООО «Ресторан «Редкая птица»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Ресторан «Редкая птица», в дальнейшем именуемое Общество, создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество считается коммерческим, корпоративным юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Полное наименование Общества – Общество с ограниченной ответственностью «Ресторан «Редкая птица» - осуществляет ресторанный деятельность. Сокращенное наименование ООО «Ресторан «Редкая птица». Firmenное наименование – ООО «Ресторан «Редкая птица».

Основным видом деятельности общества согласно ОКВЭД является:

- подача блюд и напитков.

Дополнительные виды деятельности общества являются:

- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- деятельность ресторанов и ресторана с полным ресторанным обслуживанием, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания.

Организационная структура предприятия общественного питания ООО «Ресторан «Редкая птица» представлена на рисунке 1.

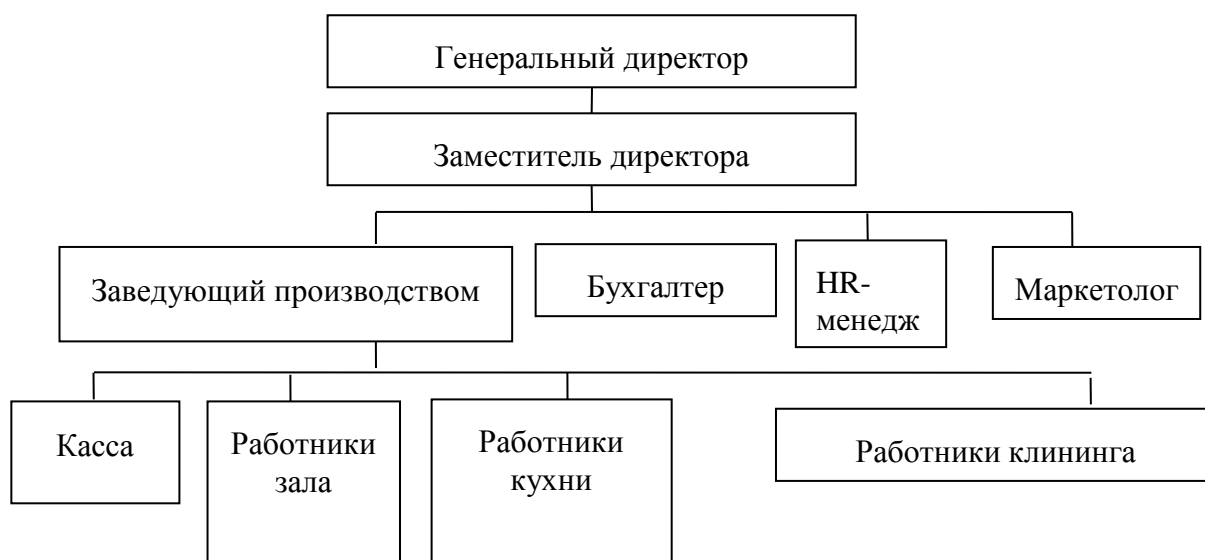


Рисунок 1 – Организационная структура предприятия общественного питания ООО «Ресторан «Редкая птица»

К функциональной сфере относится генеральный директор, так как он выполняет определенную функцию по созданию подразделений. К территориальной сфере относятся коммерческий директор, заведующий производством, менеджер.

К продуктовой сфере относятся работники кухни и зала, кассиры, работники ночной смены. Так как у них разделение обязанностей по отдельным видам продукции, производимой компанией.

Организационно – управленческая структура предприятия общественного питания ООО «Ресторан «Редкая птица» является достаточно эффективной, соответствующей целям и задачам предприятия, обеспечивая взаимодействие всех структурных подразделений.

Проанализируем основные экономические показатели в ООО «Ресторан «Редкая птица» на основании отчета о финансовых результатов, данные представлены в таблице 1.

Таблица 1– Основные организационно-экономические показатели

Показатели	2017 г., значение, тыс. руб.	2018 г., значение, тыс. руб.	2019 г., значение, тыс. руб.	Отклонение 2019 г. к 2018 г., тыс. руб.	Отклонение 2019 г. к 2018 г., %
Выручка	10792	21594	26122	4528	120,97
Расходы по обычной деятельности	9867	20763	25957	5194	125,02
Прочие доходы	1	4	125	121	3125
Прочие расходы	187	397	366	-31	92,19
Налоги на прибыль (доходы)	108	74	165	91	222,97
Чистая прибыль (убыток)	631	364	-241	-605	-66,21
Среднесписочная численность персонала, чел.	50	47	45	-5	-10
ФОТ, тыс. руб.	16620	16525,2	16308	-312	-1,87
Среднемесячная заработная плата 1- го работающего, тыс. руб.	27,7	29,3	30,2	2,5	9,02
Производительность труда	215,84	459,45	580,49	364,65	168,94
Рентабельность продаж	5,85	1,69	-0,92	-6,77	-115,78

Данные таблицы 1 показывают, что в 2019 году организация не получила чистой прибыли, а получила убыток от своей деятельности, это связано с увеличением себестоимости и прочих расходов, поэтому расходы превышают выручку.

При этом производительность труда выросла на 168,94% и составила 580,49 тыс. руб./чел.

График загрузки зала предприятия общественного питания ООО «Ресторан «Редкая птица» представлен на рисунке 2.

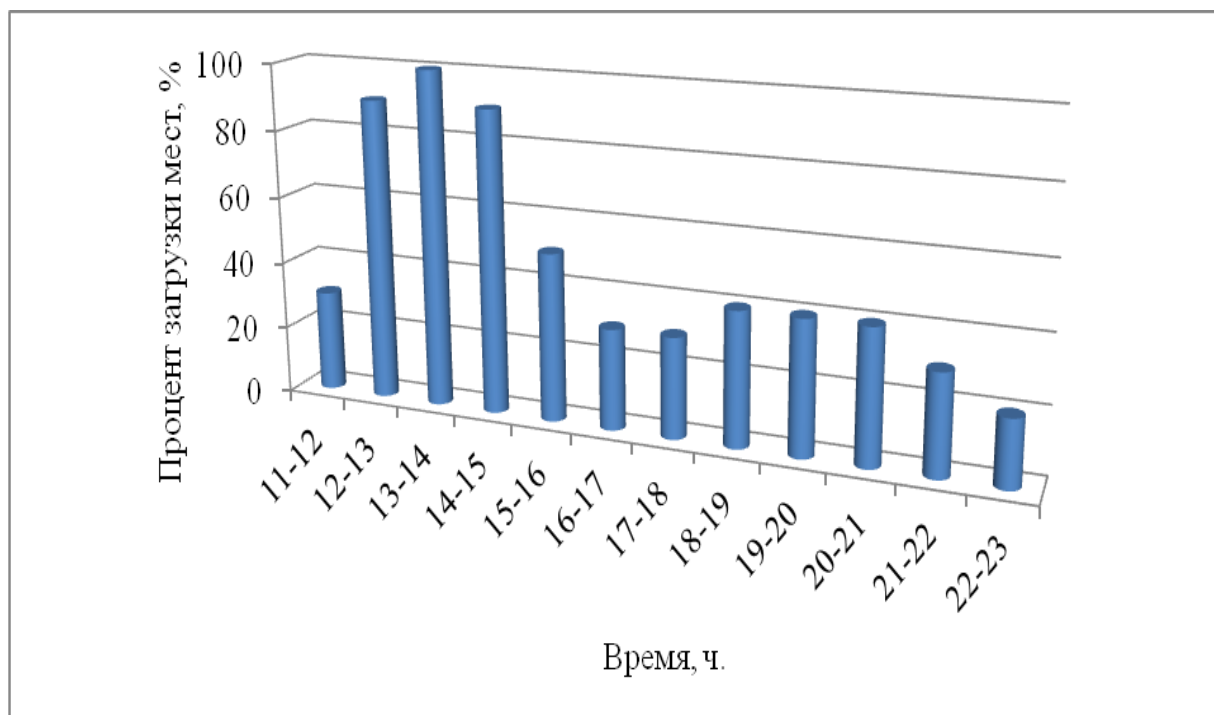


Рисунок 2 – График загрузки зала предприятия общественного питания ООО «Ресторан «Редкая птица»

Количество посадочных мест в обеденном зале «Редкая птица» составляет около 65 мест. ООО «Ресторан «Редкая птица» имеет собственный сайт, на котором публикуют новости, а также на сайте можно ознакомиться с меню и узнать адреса ресторана.

Цены на продукцию собственного производства отражаются в калькуляционных карточках.

В ресторане представлен широкий выбор блюд, которые различаются по своим размерам и составу начинки. Есть блюда с говядиной, курицей, рыбой. Среди напитков можно выделить молочный шейк (с шоколадом, клубникой и ванилью), кофе, соки, чай.

Разнообразные десерты порадуют взрослых и детей: пирожки с вишней, маффины, мороженое, горячий брауни (десерт с шоколадом внутри).

2.2 Оценка эффективности организации режима труда и отдыха

Проведем анализ качественного и количественного состава персонала «Редкая птица» (таблица 2).

Таблица 2 – Обеспеченность кадрами «Редкая птица», 2018 – 2019 гг.

Категория работников	2018 г.	2019 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение 2019/2019	Абсолютное отклонение 2019/2018	Относительное отклонение 2019/2019
Итого	50	47	45	-5	-3	-10
Руководители	3	3	3	0	0	0
Специалисты	5	5	5	0	0	0
Служащие	20	18	17	-3	-2	-15
Рабочие	22	21	20	-2	-1	-9,09

Исходя из таблицы 2, в 2018 – 2019 гг. численность руководителей и специалистов оставалась неизменной и составляла 3 и 5 человек соответственно.

Что касается основного персонала, то его численность ежегодно изменялась и в 2019 г. составила 37 человек. Таким образом, следует отметить, что численность персонала снижается по причине оптимизации кадрового состава ресторана.

Движение персонала представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Движение персонала в ООО «Ресторан «Редкая птица» за 2019-2019 гг.

Наименование показателя	2019 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. к 2019 г. (+/-)
Коэффициент оборота по приему ($K_{пр.}$), %	10,59	7,44	-3,15
Коэффициент оборота по увольнению ($K_{ув.}$), %	15,12	16,53	1,41
Коэффициент текучести кадров ($K_{т.}$), %	12,1	14,05	1,95
Коэффициент постоянства кадров ($K_{пост.}$), %	88,85	89,67	0,82

Исходя из таблицы 3 текучесть персонала в ООО «Ресторан «Редкая птица» в 2019 г. составляла 12,1%, а в 2018 – 14,05%, тем самым увеличившись на 1,95%. Сотрудники в основном увольняются по собственному желанию.

Для наглядности причины выбытия сотрудников в 2019 году представлены на рисунке 3.

Как видно из рисунка 3, в 2019 г. причины увольнений руководителей и рабочих были естественными (сокращение штата, окончание срока договора, уход на пенсию). Большинство же специалистов выбыли по собственному желанию.

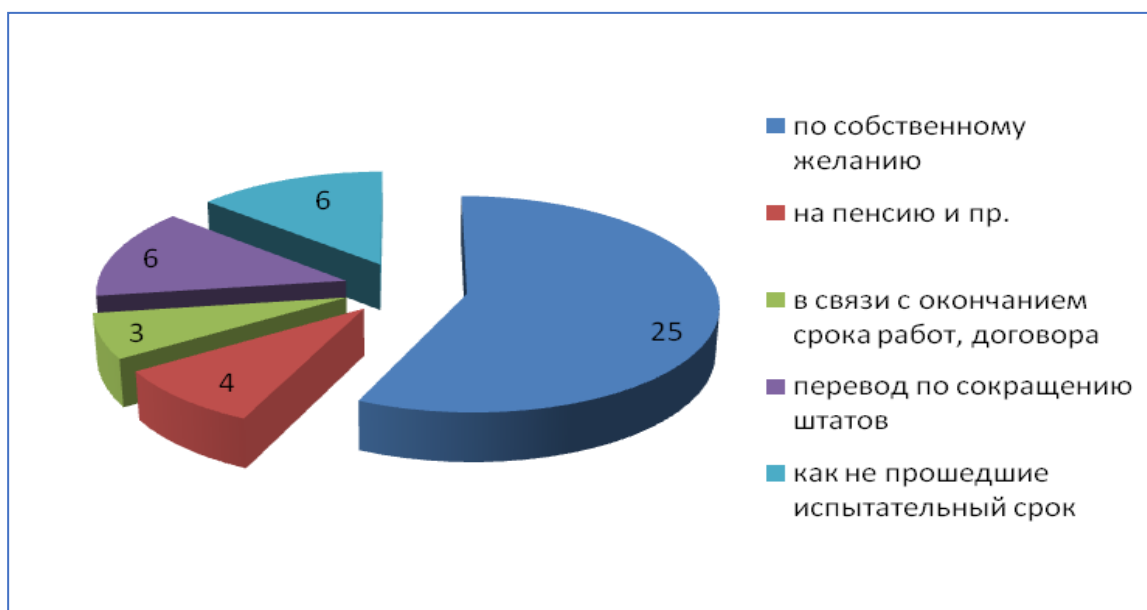


Рисунок 3 – Структура причин выбытия сотрудников ООО «Ресторан «Редкая птица» в 2019 г., чел.

Организация трудовых процессов в ООО «Ресторан «Редкая птица» заключается в использовании ряда основных составляющих системы организации труда персонала.

Анализ рабочего времени официантов представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ рабочего времени официантов

Время	Действие
10-00-11-00	Участие в производственном совещании
11-00-12-00	Подготовка зала к открытию
12-00-00-00	Обслуживание клиентов
14-00 +(-1 час)	Плавающий обед
00-00-01-00	Закрытие ресторана. Участие в совещании (по субботам)

Совещания в ООО «Ресторан «Редкая птица» проводятся ежедневно утром (ежедневно) и вечером (по субботам). Все совещания проводятся вне рабочего времени. Из этого следует, что сотрудники вынуждены приходить на работу раньше установленного времени и задерживаться после окончания рабочего дня.

- стиль руководства;

Что касается системы премирования и оплаты труда, то сотрудники получают фиксированную заработную плату и единоразовую премию в конце календарного года в размере второго оклада.

Все официанты ресторана имеют плавающий обед в течении 1 часа. Но в случае повышенной загрузки на усмотрение руководства сотрудники могут быть отозваны с обеденного перерыва. Кроме того, такая же ситуация наблюдается и с отпусками. Например, в сезон корпоративов и праздников сотрудники могут быть отозваны из отпуска или им может быть отказано в отпуске, что противоречит действующему законодательству.

Анализ рабочего времени работников кухни представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ рабочего времени работников кухни

Время	Действие
10-00-11-00	Участие в производственном совещании
11-00-12-00	Подготовка кухни и заготовок
12-00-00-00	Приготовление блюд и напитков

Продолжение таблицы 5

14-00 +(-1 час) на 10 мин при условии низкой загрузки	Плавающий обед
00-00-01-00	Закрытие ресторана. Участие в совещании (по субботам)

Работники кухни работают без обеденного перерыва и имеют возможность пообедать не более 10 минут при низкой загрузке.

Другие сотрудники имеют обеденные перерыв в течении 1 часа согласно графика.

В ООО «Ресторан «Редкая птица» применяется график проведения совещаний, который не устраивает персонал. Совещания проводятся следующим образом:

- 1 час после закрытия по субботам;
- 1 час ежедневно перед открытием.

С целью определения влияния режима труда и отдыха на эффективность работы официантов и работников кухни было проведено исследование качества обслуживания клиентов ресторана.

На вопрос: «Как давно Вы являетесь клиентом «Редкая птица»?» респонденты ответили таким образом (рисунок 4): 62,9% респондентов ответили, что являются клиентом от 1 до 3 лет, 31,5% респондентов ответили, что посещают 3-5 лет, 27% респондентов посещают более 5 лет, а 21,4% - менее 1 года.

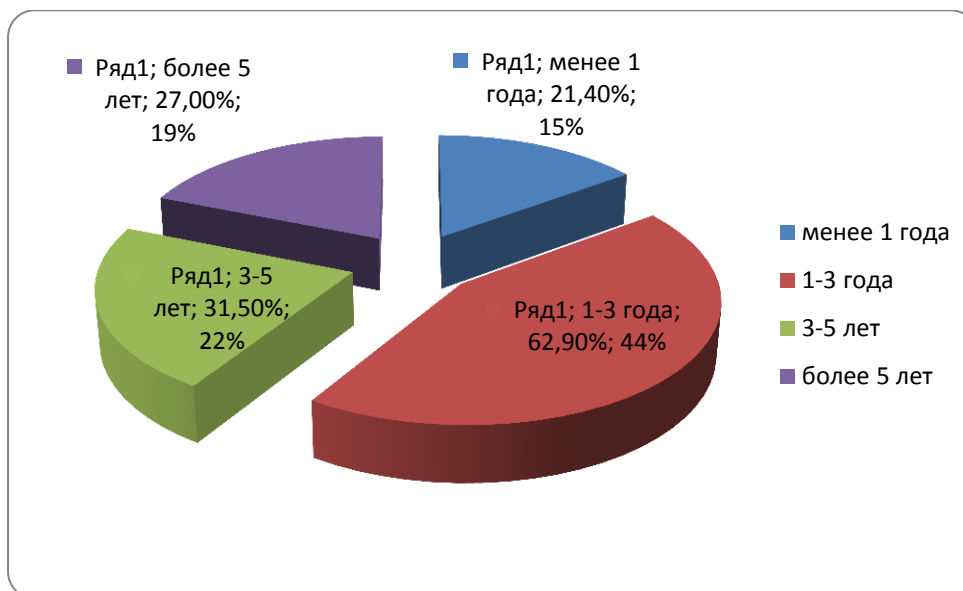


Рисунок 4 - Как давно респонденты являются клиентами «Редкая птица»

На вопрос, устраивают ли Вас действующая ценовая политика, респонденты ответили следующим образом (рисунок 5): 46% отметили, что не довольны действующей ценовой политикой.

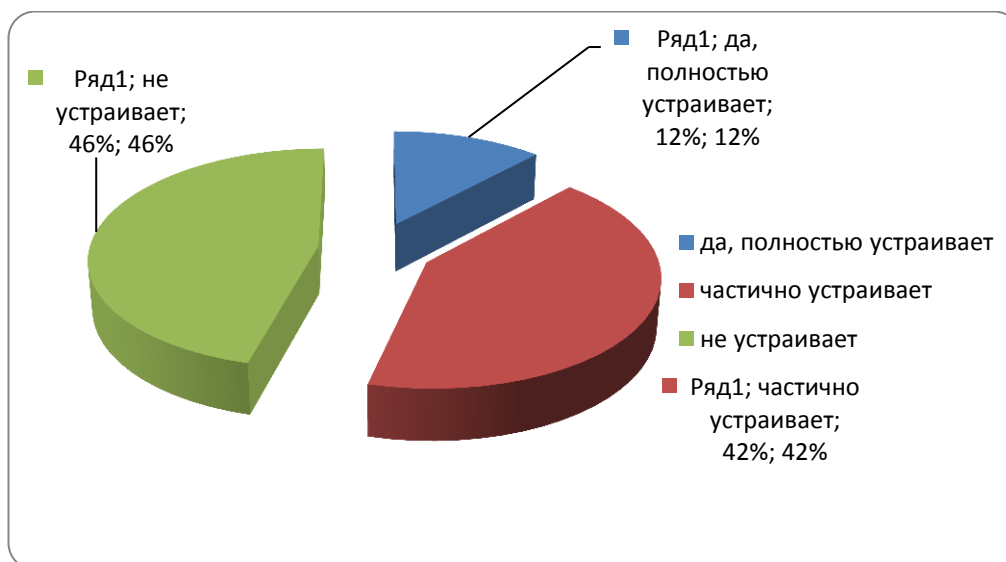


Рисунок 5 - Отношение клиентов к ценовой политике «Редкая птица»

На вопрос «Интерьер заведения соответствует Вашим требованиям?» 53,2% респондентов ответили, что интерьер не соответствует ожиданиям (рисунок 6).

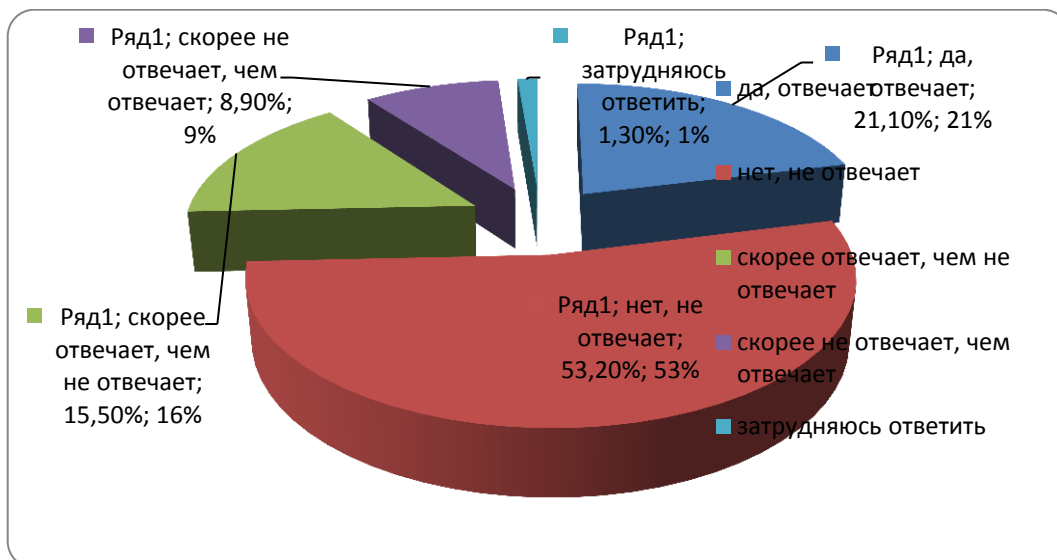


Рисунок 6 – Соответствие интерьера «Редкая птица» требованиям клиентов

На вопрос Вас устраивает качество обслуживания? Респонденты, исходя из данных опроса, ответили таким образом (рисунок 7): 44% респондентов сообщило, что не устраивает.

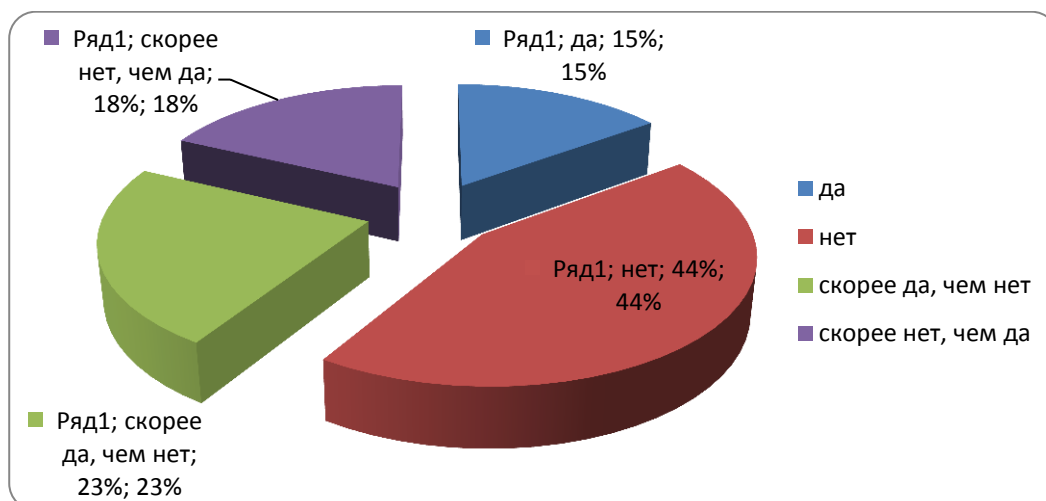


Рисунок 7 – Мнение респондентов относительно качества обслуживания

ООО «Ресторан «Редкая птица»

Факторы, снижающие мнение потребителей о качестве услуг ООО «Ресторан «Редкая птица», были названы следующие (рисунок 8):

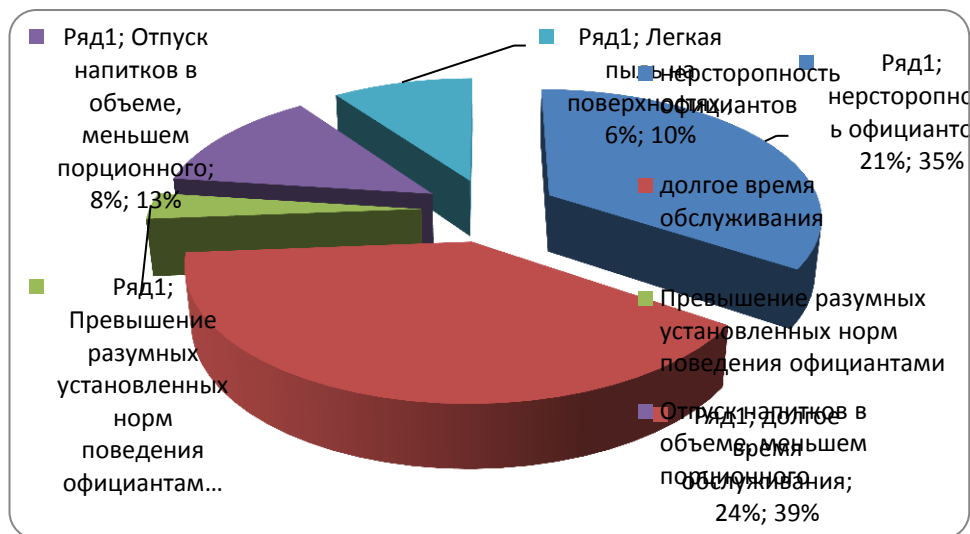


Рисунок 8 – Факторы, снижающих мнение потребителей о качестве услуг ООО «Ресторан «Редкая птица»

Нерасторопность официантов (люди вынуждены долго ждать, пока официант подойдет, для принятия заказа; сложно привлечь его внимание, для того, чтобы попросить счет или дополнить заказ) – 21 % опрошенных; Официанты обслуживают дольше положенного времени, поэтому следует проводить тренинги по обучению и повышению квалификации, расширение штата нецелесообразно.

На вопрос, насколько Вы удовлетворены качеством сервиса (рисунок 9): 62% респондентов ответили, что они полностью удовлетворены, а 11% отметили, что совсем не удовлетворены, 12% ответили, что скорее удовлетворены, чем нет и 15%, наоборот, скорее не удовлетворены, чем удовлетворены.

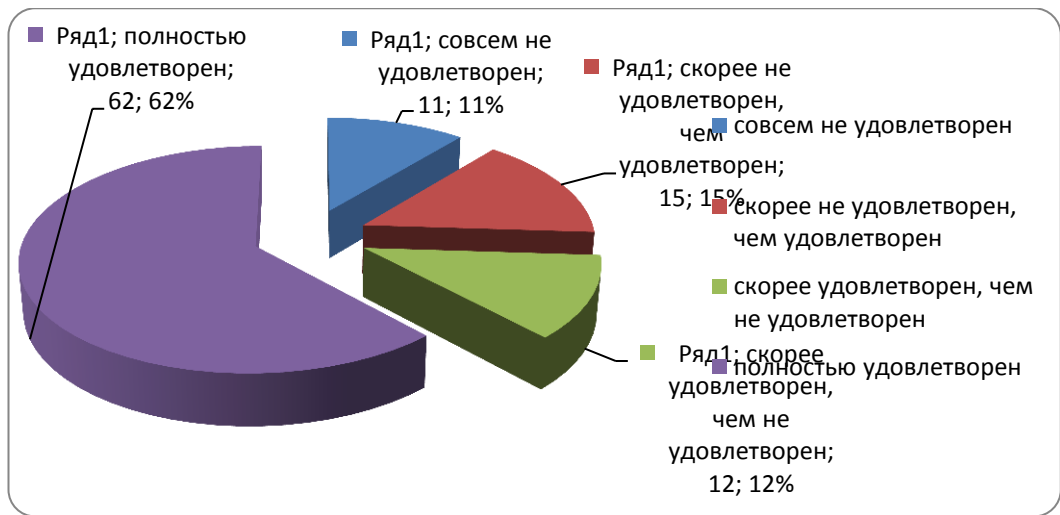


Рисунок 9 – Удовлетворенность респондентов качеством сервиса «Редкая птица»

На вопрос насколько Вы удовлетворены возможностями получить заказ по месту требования? Респонденты ответили так (рисунок 10): 41,4% респондентов ответили, что удовлетворены.

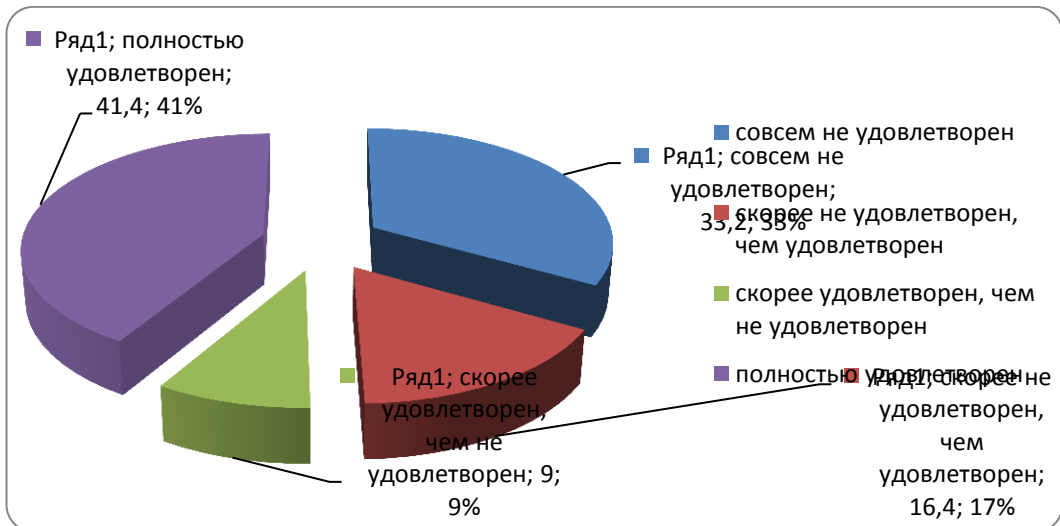


Рисунок 10 – Удовлетворенность клиентов возможностями получить заказ по месту требования

На вопрос, ресторану «Редкая птица» необходима доставка заказов, сделанных онлайн? респонденты ответили так (рисунок 11): 57% респондентов полностью согласны.

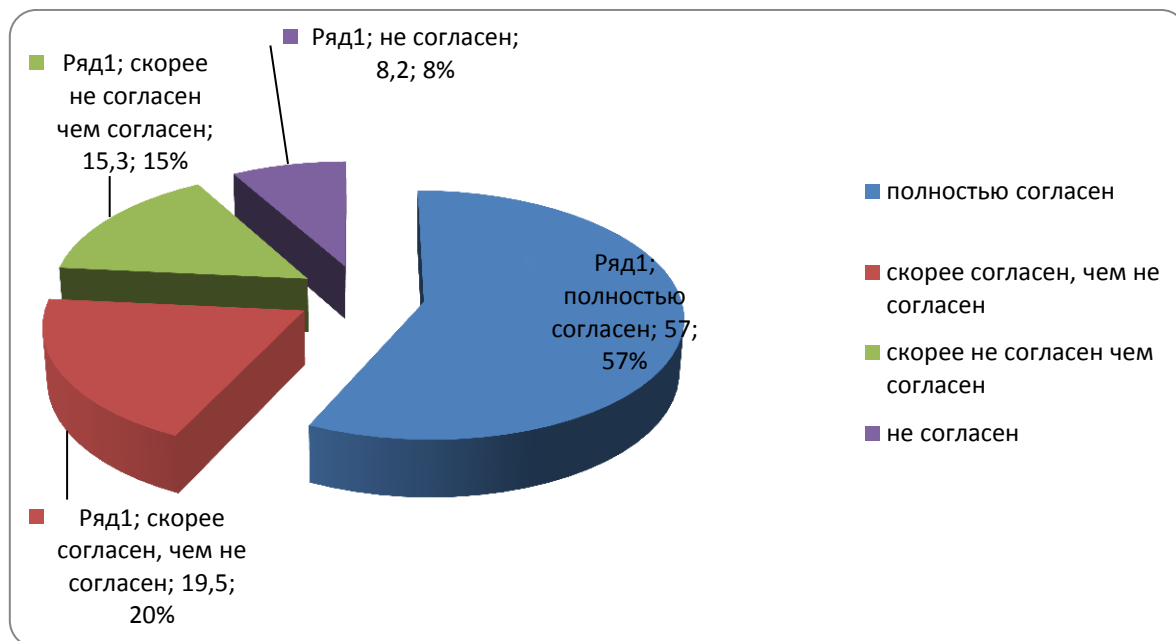


Рисунок 11 – Необходимость внедрения услуги платной доставки заказов из ресторана «Редкая птица»

На вопрос на Ваш взгляд соотношение цена – качество сервиса ресторана «Редкая птица», справедливо и отвечает действительности? Респонденты ответили следующим образом (рисунок 12): 53,2% респондентов ответили, что не отвечает, 8,9% - скорее отвечает, чем не отвечает.

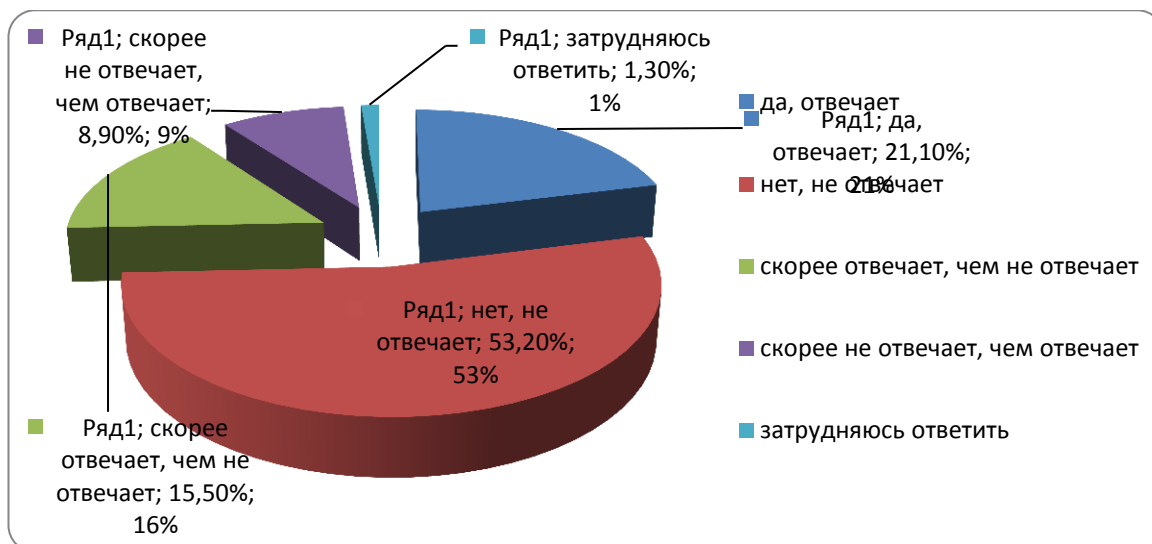


Рисунок 12 – Оценка респондентов соотношения «цена – качество сервиса»
ООО «Ресторан «Редкая птица»

Также в ходе анкетирования были выявлены те факторы, которые вызывают недовольство клиентов.

С целью оценки эффективности режима труда и отдыха сначала были опрошены руководители, методом фокус – группового исследования. А затем был проведен опрос сотрудников методом анкетирования.

Фокус – групповое исследование эффективности режима труда и отдыха в ООО «Ресторан «Редкая птица» будет проводиться в 4 этапа. Рассмотрим более подробно основные этапы фокус – группового исследования.

1 этап – Вступление.

2 этап. Выявление осведомленности фокус-группы о важности режима труда и отдыха (таблица 6).

Таблица 6 – Выявление осведомленности фокус – группы о важности режима труда и отдыха

Вопросы	Директор	Бухгалтер	HR-менеджер	Сотрудники ресторана
Знаете ли Вы, что такое организация труда персонала предприятия?	Да, знаю.	Имею представление.	Естественно, так как сталкиваюсь с этим в своей трудовой деятельности.	Да, конечно.
Что Вы понимаете под понятием «организация труда персонала»?	Это комплекс мероприятий, позволяющий сотрудникам быть удовлетворенными трудом и качественно выполнять свою работу.	Главные этапы трудового процесса, которые исключительно в комплексе будут приносить эффект.	Это планирование деятельности, как каждого сотрудника, так и всего коллектива в целом, начиная с распорядка рабочего дня и заканчивая техникой безопасности.	Меры, применяемые ООО «Ресторан «Редкая птица» для того, чтобы каждый из сотрудников был доволен своей работой и трудился эффективно.
Вопросы	Директор	Бухгалтер	HR-менеджер	Сотрудники ресторана
Почему Вы считаете, что необходимо с ответственностью подходить к режиму труда и отдыха персонала?	Ранее мы не подходили к этому вопросу ответственно и поэтому, на мой взгляд, сотрудники и принимают решение покинуть нашу организацию.	Мы теряем квалифицированные кадры, а это негативно сказывается на финансовых результатах деятельности.	Сотрудники не удовлетворены работой в ресторане они понимают, что могут найти другой ресторан, который более тщательно организует рабочий процесс.	Трудно выполнять поставленные руководством планы, имея при этом не организованное рабочее место, рабочий день и в целом рабочий процесс. Это вызывает трудности, неудовлетворенность качеством работы персонала.

3 этап. Выявление осведомленности участников фокус – группового исследования об элементах процесса режима труда и отдыха, которые отсутствуют в ООО «Ресторан «Редкая птица» (таблица 7).

Таблица 7 – Выявление осведомленности участников фокус – группового исследования об элементах процесса режима труда и отдыха, которые отсутствуют в ООО «Ресторан «Редкая птица»

Вопросы	Директор	Бухгалтер	HR-менеджер	Сотрудники ресторана
Как Вы считаете, какие элементы процесса режима труда и отдыха недостаточно развиты или вообще отсутствуют в ООО «Ресторан «Редкая птица»?	На мой взгляд, в ООО «Ресторан «Редкая птица» недостаточно персонала. И сегодня мы столкнулись с необходимостью повышения квалификации. Это связано с тем, что основную часть кадрового состава занимают сотрудники, у которых нет высшего образования или имеют неоконченное высшее образование находясь в процессе его получения. Их квалификации необходимо уделять больше внимания, более тщательно относится к обучению. В данной ситуации разъяснительных лекций и бесед HR-менеджера недостаточно.	Одной из основных проблем является то, что часто со стороны ООО «Ресторан «Редкая птица» нарушается установленный режим рабочего времени. Совещания касающиеся эффективности проделанной работы проводятся 2 раза в неделю (по понедельникам и пятницам): в понедельник происходит постановка планов на неделю, а в пятницу подбиваются итоги недели. Совещания имеют продолжительность около 1,5-2 часов вне рабочего времени, после 20.00. Поэтому сотрудники вынуждены задерживаться и тратить на совещания личное время.	Вызывает трудности организация труда работников ресторана. Сотрудники не имеют рабочего места, нет возможности где-то сложить личные вещи, расположить для обеденного перерыва, ежемесячно о тестирования по охране труда. Это вызывает трудности в выполнении данных задач.	В ООО «Ресторан «Редкая птица» нет системы мотивации труда персонала. Планы по привлечению и обслуживанию клиентов ресторана, завышены. При этом заработная плата минимальная, а % от выполнения плана низкий, что не позволяет довести заработную плату до уровня, который позволил бы удовлетворять свои основные потребности. То есть сотрудники получают минимальную заработную плату, небольшие чаевые. Такие суммы не мотивируют лучше трудиться.

4 этап. Выявление фокус – группой наиболее эффективных элементов и инструментов режима труда и отдыха персонала ООО «Ресторан «Редкая птица» (таблица 8).

Таблица 8 – Выявление фокус-группой наиболее эффективных элементов и инструментов режима труда и отдыха персонала ООО «Ресторан «Редкая»

Вопросы	Директор	Бухгалтер	HR-менеджер	Сотрудники ресторана
На Ваш взгляд, использование каких инструментов позволило бы сформировать эффективную организацию труда в ООО «Ресторан «Редкая птица»	Трудно отметить основные, для определения таких инструментов должны участвовать непосредственно те, на кого они направлены.	Создание эффективного распорядка рабочего дня.	Разработка программы повышения квалификации персонала.	Создание рабочих мест для сотрудников ресторана и мотивация труда посредством материального вознаграждения.
В случае внедрения представленных в предыдущем ответе мероприятий, как на Ваш взгляд это отразится на результатах деятельности ООО «Ресторан «Редкая птица»	Улучшатся финансовые результаты деятельности ООО «Ресторан «Редкая птица», сотрудники не будут уходить из ресторана.	Соглашусь с мнением Директора Конновой М.А., что это положительным образом повлияет на финансовые показатели деятельности ресторана.	Штат сотрудников будет расширяться, а ресторан будет увеличивать границы деятельности.	Не будет возникать мысль об увольнении из ресторана, а знакомым будет рекомендовано трудоустроиться в ООО «Ресторан «Редкая птица».

5 этап. Создание плана по совершенствованию режима труда и отдыха сотрудников ООО «Ресторан «Редкая птица» (таблица 9).

С целью проведения исследования эффективности режима труда и отдыха, а также с целью определения возможных вариантов решения проблем было проведено анонимное анкетирование персонала ООО «Ресторан «Редкая птица».

Таблица 9 - Создание плана по совершенствованию режима труда и отдыха сотрудников ООО «Ресторан «Редкая птица»

Вопросы	Директор	Бухгалтер	HR-менеджер	Сотрудники ресторана
Какие на Ваш взгляд аспекты необходимо учитывать при совершенствовании режима труда и отдыха персонала ООО «Ресторан «Редкая птица»	Нужно начать с малого, постепенно расширяя и совершенствуя трудовой процесс.	Именно комплекс мероприятий, разработанный, как план, а также личный вклад каждого сотрудника позволит решить возникшие проблемы.	Сперва, необходимо сделать упор на организацию рабочих мест и мотивацию. Что позволит добиться удовлетворенности и персонала трудовым процессом	К этому вопросу необходимо подходить комплексно. Только в этом случае мероприятия принесут должный эффект

Сотрудникам было предложено дать ответы на 6 вопросов. Результаты анкетирования представлены ниже.

На вопрос, устраивают ли Вас действующая система режима труда и отдыха, респонденты ответили так (рисунок 13).

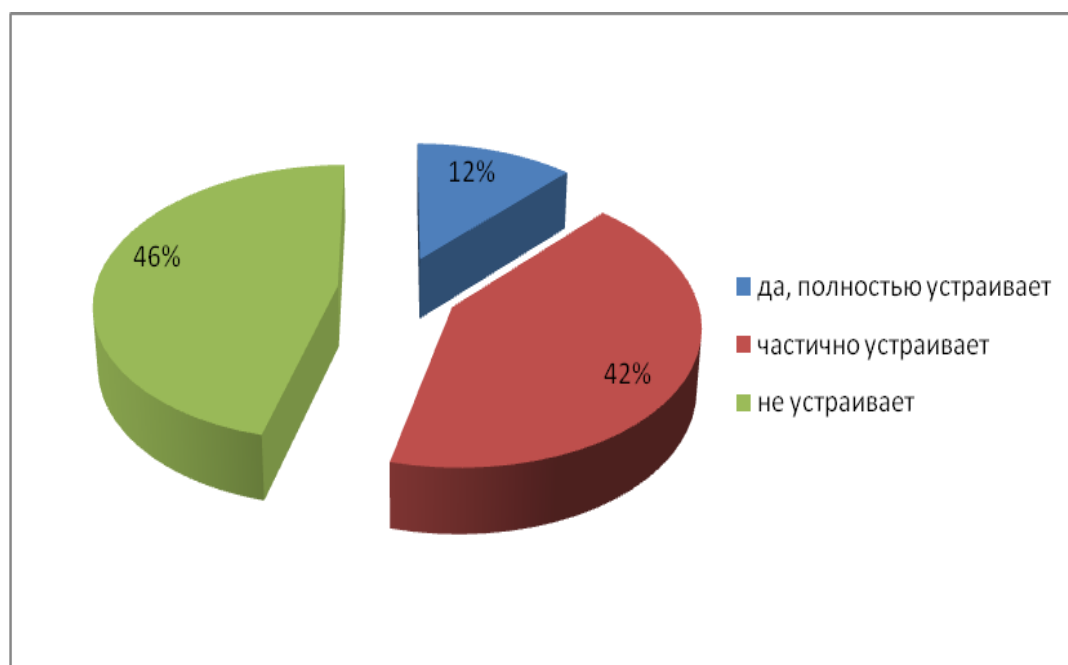


Рисунок 13 – Отношение сотрудников к качеству режима труда и отдыха в ООО «Ресторан «Редкая птица»

Итак, 42% сотрудников ответили, что их частично устраивает, а 46% отметили, что не удовлетворены действующей системой оплаты труда и только 12% ответили, что состояние системы оплаты труда их полностью удовлетворяет.

На вопрос на Ваш взгляд отвечает ли организация режима труда и отдыха Вашим требованиям? Респонденты ответили так (рисунок 14).

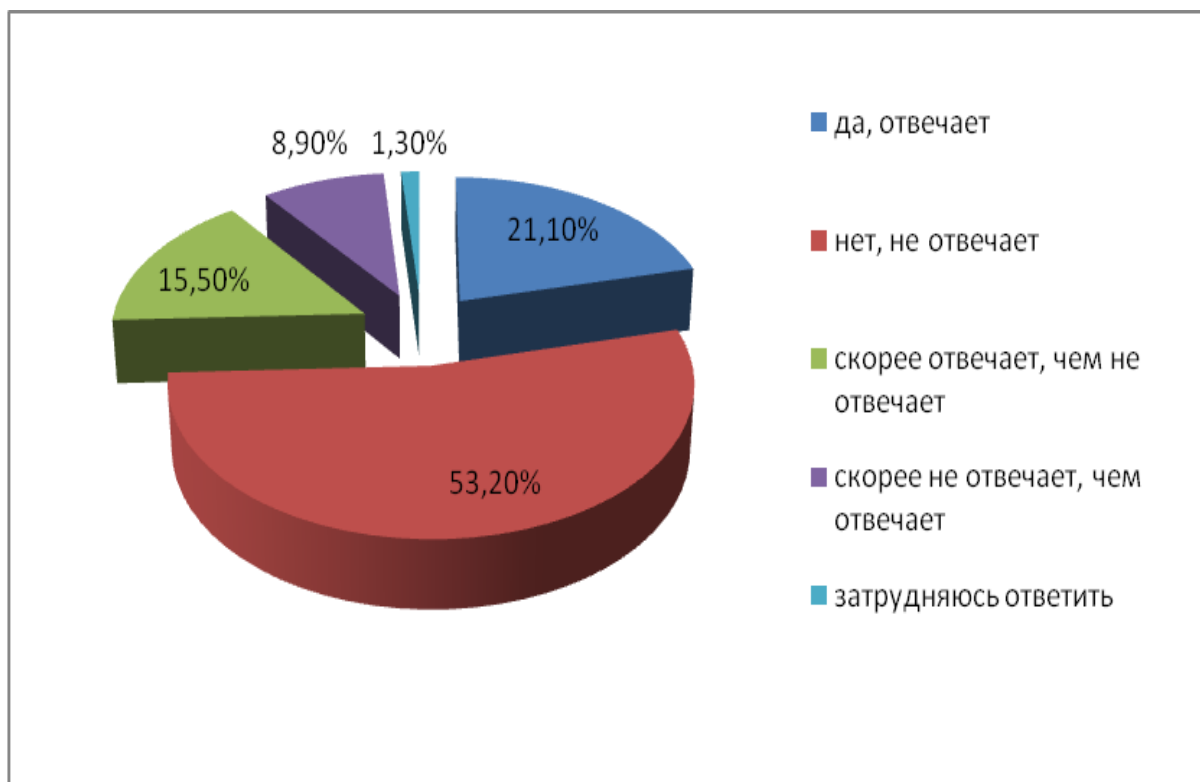


Рисунок 14 – Соотношение организация режима труда и отдыха и требований к ней

53,2% сотрудников ответили, что организация труда и отдыха не отвечает затраченным усилиям.

На вопрос, какую мотивацию труда хотели бы Вы получать? сотрудники ответили так (рисунок 15).

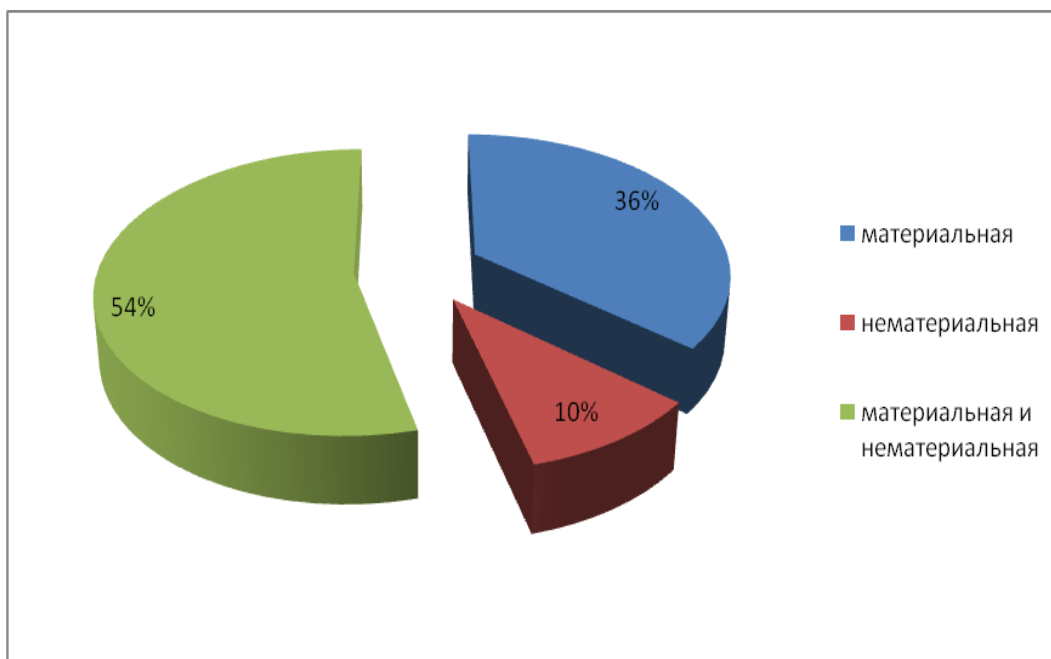


Рисунок 15 – Предпочтительный вид мотивации

Итак, 54% сотрудников отдали предпочтение в пользу материальной мотивации труда.

На вопрос относительно формы оплаты труда сотрудники ответили так (рисунок 16).

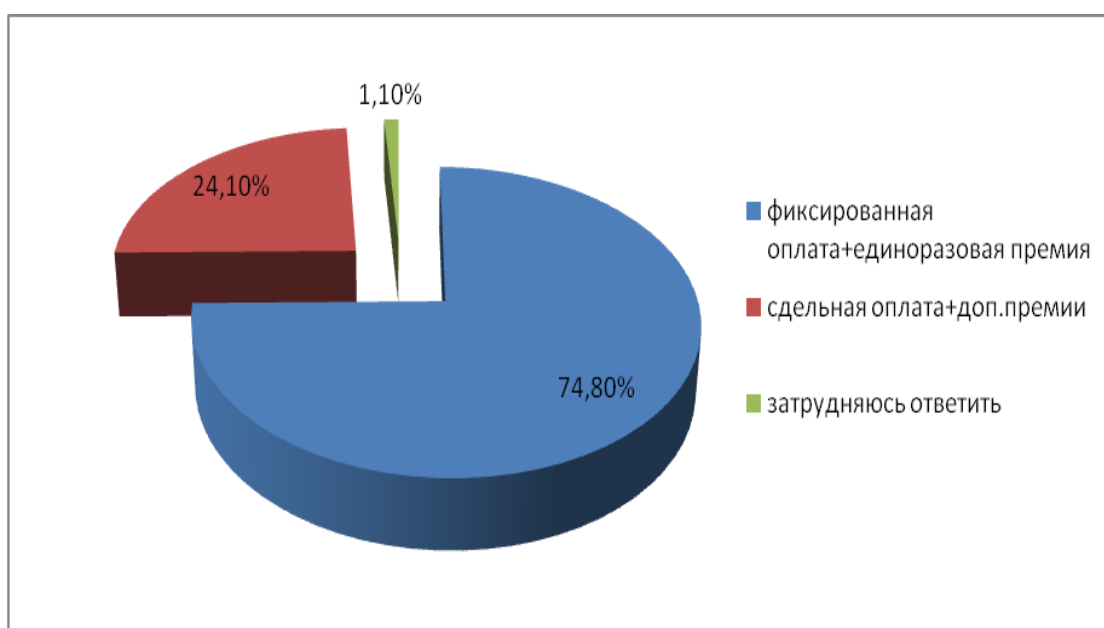


Рисунок 16 – Предпочтения сотрудников относительно оплаты труда и премирования

Итак, 24,10% сотрудников ответили, что предпочли бы перейти на сдельную оплату труда и небольшие постоянные премии по результату проделанной работы.

На вопрос задумываетесь ли Вы о поиске другой работы? Респонденты ответили так (рисунок 17).

По результату опроса стало ясно: 44% сотрудников сообщило, что не задумывается о смене работы.

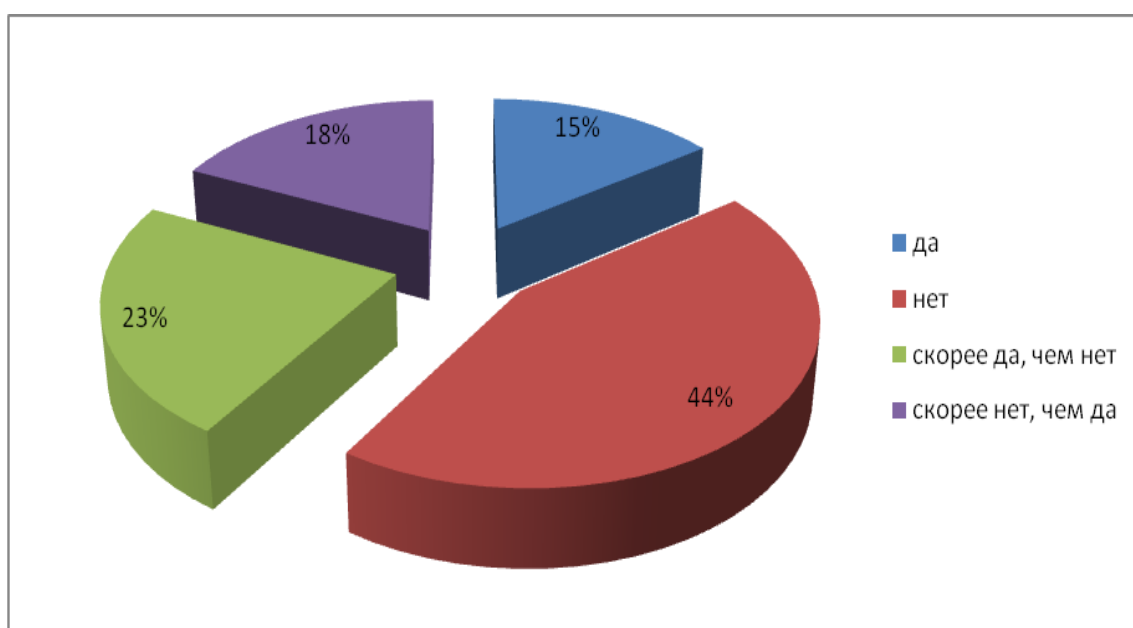


Рисунок 17 – Мнение респондентов относительно поиска другой работы

Итак, руководству ООО «Ресторан «Редкая птица» очень важно обратить внимание на недовольство персонала, которое связано с отсутствием эффективного режима труда и отдыха, а также на возможность массового увольнения по вышеупомянутым причинам.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию режима труда и отдыха в ООО «Ресторан «Редкая птица»

3.1 Предлагаемые к внедрению мероприятия по совершенствованию режима труда отдыха

Итак, ранее было установлено, что все официанты ресторана имеют плавающий обед в течении 1 часа. Но в случае повышенной загрузки на усмотрение руководства сотрудники могут быть отозваны с обеденного перерыва.

Кроме того, такая же ситуация наблюдается и с отпусками.

Например, в сезон корпоративов и праздников сотрудники могут быть отозваны из отпуска или им может быть отказано в отпуске, что противоречит действующему законодательству.

Работники кухни работают без обеденного перерыва и имеют возможность пообедать не более 10 минут при низкой загрузке.

Другие сотрудники, согласно графика, имеют обеденные перерыв в течении 1 часа.

В качестве рекомендации необходимо разработать график проведения совещаний без отрыва от рабочего процесса. То есть только 1 час ежедневно, но при этом отказаться от совещания в час ночи по субботам в нерабочее время.

Данное мероприятие не требует затрат со стороны руководства.

Новый график рабочего времени официантов представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Новый график рабочего времени официантов

Время	Действие
10-00-11-00	Участие в производственном совещании
11-00-12-00	Подготовка зала к открытию
12-00-00-00	Обслуживание клиентов
14-00 +(-1 час)	Плавающий обед
00-00	Заккрытие ресторана.

Совещания в ООО «Ресторан «Редкая птица» будут проводиться ежедневно утром (ежедневно).

Новый график рабочего времени работников кухни представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Новый график рабочего времени работников кухни

Время	Действие
10-00-11-00	Участие в производственном совещании
11-00-12-00	Подготовка кухни и заготовок
12-00-00-00	Приготовление блюд и напитков
17-00 +/- 1 час	Плавающий обед
00-00	Заккрытие ресторана.

У работников кухни будет установлен плавающий обед, учитывая низкий уровень загрузки в 2-3 часа работники кухни могут иметь стандартный часовой обед.

Следующим мероприятием является оборудование помещения для отдыха.

Расходы на создание комнаты отдыха представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Расходы на оборудование комнаты отдыха

Наименование затрат	Цена, руб.	К-во, шт.	Всего затрат, руб.
Пуфики	500	10	5000
Дартс	1200	4	4800
Телевизор	30000	1	30000

Продолжение таблицы 12

Холодильник	10000	1	10000
Микроволновая печь	3000	3	9000
Кофеварка	10000	1	10000
Кресла-мешки	2500	4	10000
Итого	-	-	78800

Итак, расходы на оборудование комнаты отдыха составят 78800 руб. в год. Приобретение будет осуществлено за счет заемных средств, взятых в кредит в ПАО «Сбербанк России» под 14 процентов годовых.

Данные мероприятия должны применяться в комплексе, что еще больше повысит их эффективность.

Таким образом, предложенные мероприятия обеспечивают каждому работнику улучшение условий труда, совершенствование рабочего графика, повышение эффективности мер организационного характера и формирование взаимосвязи между оплатой труда и результатами индивидуального вклада каждого работника.

Наличие перечисленных элементов позволяют сформировать высокопрофессиональный, способный к самосовершенствованию трудовой коллектив, который способен стать основой для повышения конкурентоспособности и движущей силой для дальнейшего развития рассматриваемой организации.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для того, чтобы оценить эффективность мероприятий, которые были предложены ранее, проведем анализ затрат и прогнозируемых финансовых результатов деятельности и показателей производительности труда в таблице 13.

Таблица 13 – Динамика производительности труда

Наименование показателя	значение показателей по годам		Отклонение 2020 г. к 2019 г., тыс. руб.	Отклонение 2020 г. к 2019 г., %
	2019	2020		
Среднегодовая выработка на одного работающего руб/чел	580,49	610,09	29,6	5,10

Среднегодовая выработка на одного рабочего отметится тенденцией роста в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 5,1% или 29,6 тыс. руб./ чел. и составит в 2020 г. 610,09 тыс. руб./ чел.

Проанализируем основные экономические показатели в ООО «Ресторан «Редкая птица» на основании отчета о финансовых результатах, данные представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Основные экономические показатели

Показатели	2019 г., значение, тыс. руб.	2020 г., значение, тыс. руб.	Отклонение 2020 г. к 2019 г., тыс. руб.	Отклонение 2020 г. к 2019 г., %
Выручка	26122	27454,22	1332,22	5,1
Расходы по обычной деятельности	25957	26554,01	597,011	2,3
Валовая прибыль	165	640,64	475,64	288,27
Прочие доходы	125	126,25	1,25	1
Прочие расходы	366	492,8	126,8	34,64
Налоги на прибыль (доходы)	165	106,73	-58,27	-35,32
Чистая прибыль (убыток)	-241	167,36	408,36	169,44

Данные таблицы 14 показывают, что в 2020 г. выручка вырастет на 5,1% или 1332,22 тыс. руб. и составит 27454,22 тыс. руб., при этом расходы по обычной деятельности также вырастут на 2,3% или 597,011 тыс. руб. и составят 26554,01 тыс. руб.

Соответственно валовая прибыль составит в 2020 г. 640,64 тыс. руб., что на 475,64 тыс. руб. больше чем в 2019 г.

Прочие расходы увеличатся ввиду внедрения мероприятия на 126,8 тыс. руб. или 34,64%. Прочие доходы вырастут на 1% и составят в 2020 г. 126,25 тыс. руб.

Исходя из этого чистая прибыль вырастет на 169,445 и составит в 2020 г. 167,36 тыс. руб.

Итак, ранее было принято решение о разработке мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха персонала ООО «Ресторан «Редкая птица», опираясь на выявленные проблемы и недостатки в действующей организации труда персонала.

К таким мероприятиям относятся:

- организация режима труда и отдыха;
- разработка графика проведения совещаний без отрыва от рабочего процесса;
- организация комнаты отдыха.

Мероприятия, нацеленные на совершенствование режима труда и отдыха персонала ООО «Ресторан «Редкая птица» являются эффективными, а внедрение данных мероприятий, обеспечит увеличение эффективности деятельности ресторана и удовлетворенность трудом персонала.

Таким образом, предложенные мероприятия обеспечивают каждому работнику улучшение условий труда, совершенствование рабочего графика, повышение эффективности мер организационного характера и формирование взаимосвязи между оплатой труда и результатами индивидуального вклада каждого работника.

Наличие перечисленных элементов позволяют сформировать высокопрофессиональный, способный к самосовершенствованию трудовой коллектив, который способен стать основой для повышения конкурентоспособности и движущей силой для дальнейшего развития рассматриваемой организации.

Заключение

В ходе выполнения ВКР был выполнен ряд поставленных ранее задач. Организация труда персонала – это трудный и комплексный процесс. Он включает в себя элементы, при использовании которых, можно увеличить эффективность деятельности организации и управление персоналом.

Необходимым условием эффективного функционирования предприятия, считается рациональная организация режима труда и отдыха. Анализ системы трудовых показателей предприятия, а также анализ состояния нормирования труда и уровня организации рабочих мест, поможет оценить состояние организации труда.

Для того, чтобы обеспечить управление эффективностью организации труда необходимо разработать стратегию развития предприятия. В основе всех разработок стоит работник. Исходя из этого, важным аспектом является изучение социальных и функциональных характеристик работника, так как они определяют характер, способы и формы трудового поведения, от которых в значительной степени зависит степень интенсивности социальных связей.

Объектом исследования выступило управление персоналом организации. Было установлено, что численность персонала ООО «Ресторан «Редкая птица» снижается в течении 2014-2016 гг.

По результатам анализа организации труда персонала ресторана было установлено, что ООО «Ресторан «Редкая птица» не применяет многие элементы процесса организации труда персонала.

Поэтому было принято решение о проведении исследования, в ходе которого было выявлено отношение персонала ООО «Ресторан «Редкая птица» к действующей системе организации труда персонала, а также найден ряд проблем послуживших недовольству сотрудников.

Основная причина увольнения работников ООО «Ресторан «Редкая птица» по собственному желанию – это то, что персонал не удовлетворен своим положением в организации, отсутствием организованных рабочих мест для официантов для отдыха, приема пищи, ненормированным рабочим днем, отсутствием мотивации и должной оплаты труда персонала.

Основные проблемы, установленные в результате исследования, свидетельствуют о неэффективной организации труда персонала ООО «Ресторан «Редкая птица» и мотивируют сотрудников задумываться об увольнении и поиске работы в другом ресторане.

Итак, ранее было принято решение о разработке мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха персонала ООО «Ресторан «Редкая птица» исходя из выявленных проблем и недостатков в действующей организации труда персонала.

К основным мероприятиям относились такие как:

- организация режима труда и отдыха;
- разработка графика проведения совещаний без отрыва от рабочего процесса;
- организация комнаты отдыха.

Мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха персонала ООО «Ресторан «Редкая птица» являются эффективными, а внедрение данных мероприятий, позволит повысить эффективность деятельности ресторана и удовлетворенность трудом персонала.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья и четвертая (в ред. от 27.12.2019 г.). – М. : Эксмо, 2020. 864 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (в ред. от 27.12.2019 г.). – М. : Эксмо-Пресс, 2020. 1488 с.
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации (в ред. от 27.12.2019 г.). – М. : Эксмо-Пресс, 2020. 224 с.
4. Постановление Госкомстата РФ «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, основных средств и нематериальных активов, материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, работ в капитальном строительстве» от 30.10.1997 N 71а (ред. от 21.01.2003) // Финансовая газета. 2003. №11.
5. Постановление Федеральной службы государственной статистики «Сведения о численности, заработной плате и движении работников» от 19.01.2000 №4 (ред. от 13.03.2009) // Вопросы статистики. 2009. №8.
6. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 3 июня 2003 г. N 118 «О введении в действие санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03» (ред. от 21.06.2017) // Официальный интернет-портал правовой информации
7. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учебно-практическое пособие. - М. : Дело и Сервис, 2017. 256 с.
8. Бороненкова С.А. Управленческий анализ : учебное пособие. - М. : Финансы и статистика, 2017. 384 с.

9. Волков О.И. Экономика предприятия : курс лекций. - М. : ИНФРА-М, 2019. 280 с.
10. Голдыбан Н.Ю. Расчет среднего заработка для работников, которым установлен суммированный учет рабочего времени // Новое в бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации. 2018. №12. С. 30-33.
11. Дудченко О.Н. Зарплата: расчет и учет : учебно-практическое пособие. - М. : Экзамен, 2017. 192 с.
12. Донцова Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. - М. : ДИС, 2017. 301 с.
13. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. - СПб. : Питер, 2018. 208 с.
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. - М. : Инфра-М, 2019. 448 с.
15. Кирхлер Э. Управление в организациях : монография. - М. : Гуманитарный центр, 2018. 124 с.
16. Корнейчук Б.В. Экономика труда : учебное пособие. - М. : Гардарики, 2017. 286 с.
17. Кондратова Н.В. Управление персоналом : учебное пособие. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. 384 с.
18. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом : учебник. - М. : Юрайт, 2019. 478 с.
19. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров. - М. : Юрайт, 2019. 320 с.
20. Одегов Ю.Г. Экономика труда : учебник. - М. : Альфа-Пресс, 2018. 760 с.
21. Рофе А.И. Теоретические представления об организации труда : монография. - Саабрюккен : LAP Lambert Academic Publishing, 2017. 452 с.

22. Рофе А.И. Организация труда рабочих и служащих : учебное пособие. - М. : МИК, 2017. 536 с.
23. Савиных А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие. - М. : КноРус, 2017. 300 с.
24. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. - М. : ИНФРА-М, 2019. 425 с.
25. Семенов Г.А. Финансовое планирование и управление на предприятии : научное пособие. – М. : Высшая школа, 2016. 432 с.
26. Филатова Т.В. Финансовый менеджмент : учебное пособие. - М. : Инфра-М, 2018. 240 с.
27. Фомин В.П. Формирование и анализ показателей финансового состояния организации // Международный бухгалтерский учет. 2016. №6. С. 7-11.
28. Хиггинс Р. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями : учебное пособие. - М. : Вильямс, 2017. 464 с.
29. Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебное пособие. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. 368 с.
30. Шадрин Г.В. Экономический анализ. Теория и практика : учебник. - М. : Юрайт, 2019. 516 с.
31. Шаронин П.Н. Теория экономического анализа : учебник. - М. : ИНФРА-М, 2019. 444 с.
32. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов: учебное пособие. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 656 с.