

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Особенности организации и нормирования труда персонала в избранной сфере деятельности.....	5
1.1. Разделение и кооперация труда.....	5
1.2. Организация и обслуживание рабочих мест.....	12
1.3. Анализ состояния нормированности труда в ресторанной отрасли.....	18
1.4. Нормативно-правовые основы организации труда.....	21
Вывод по 1 главе.....	27
2. Разработка рабочих документов в организации и нормировании труда персонала на примере рабочего места официанта.....	28
2.1 Характеристика организации изучаемого рабочего места.....	28
2.2 Составление карты организации труда персонала ресторана «Брудершафт».....	34
2.3. Составление карты аттестационного рабочего места по условиям труда.....	43
2.4. Изучение затрат рабочего времени.....	46
2.5. Разработка рекомендаций по совершенствованию организации и нормирования труда персонала на рабочем месте.....	53
Вывод по 2 главе.....	57
3. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организации и нормирования труда персонала на рабочем месте.....	58
Заключение.....	61
Библиографический список.....	62
Приложение.....	65

Введение

Одной из важнейших основ организации передового производства являются беспристрастные, общепризнанные нормы расхода сырья, материалов и рабочей силы. Для организации труда особое значение имеет его нормирование, то есть установление количества и особенностей работ, важных для выполнения какой-либо работы.

Реформирование ранее действовавших систем управления экономикой в Российской Федерации привело к крупным ошибкам и серьезным ошибкам, особенно в организации нормирования и оплаты труда. Это проявлялось прежде всего (уже на начальном этапе реформ) в выборе целей, методов и способов практического решения организационно-экономических задач, направленных на эффективное функционирование предприятий и организаций. В период подготовки к переходу на рыночные отношения среди топ-менеджмента преобладало мнение, что общепринятые меры как таковые теряют свою актуальность, поскольку выполняют ключевую функцию регулирования заработной платы.

Подобному утверждению противоречит опыт стран с развитой рыночной экономикой: правильно организовать заработную плату на предприятии невозможно без ее основополагающего элемента - нормирования труда, с помощью которого устанавливается соответствие между объемом затрат труда и суммой, которую можно его оплата в определенных организационно-технических условиях.

Нормирование труда заключается в определении количества живого труда, необходимого для выполнения данной работы. Непосредственной целью нормирования труда является установление вполне обоснованных норм затрат труда для каждой категории работников. Значение нормирования труда состоит в том, что в сочетании с коллективно-договорной системой и другими формами оплаты труда оно составляет основу оплаты труда, соразмерную их количеству и качеству.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что проблемы

нормирования труда в последние годы объективно выдвинулись на первый план, и является одним из важных элементов системы управления персоналом организации. Связано это, прежде всего, с необходимостью повышения эффективности использования трудового потенциала работников, оптимизации их численного и профессионального состава и современной корректировкой требований к персоналу исходя из условий рынка.

Целью данной курсовой работы является изучение и анализ организации и нормирования труда в сети ресторанов Брудершафт.

Для достижения поставленной цели необходимо раскрыть в данной работе следующие задачи:

- особенности организации и нормирования труда персонала в избранной сфере деятельности
- организация и обслуживание рабочих мест
- анализ состояния нормированности труда в ресторанной отрасли
- разработка рабочих документов в организации и нормировании труда персонала на примере рабочего места официанта
- разработка рекомендаций по совершенствованию организации и нормирования труда персонала на рабочем месте
- оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организации и нормирования труда персонала на рабочем месте официанта.

Объектом исследования является сеть ресторанов Брудершафт в г. Челябинске.

Предмет исследования анализ состояния нормированности труда в ресторанной отрасли.

Структура данной курсовой работы состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка.

1. Особенности организации и нормирования труда персонала в избранной сфере деятельности

1.1. Разделение и кооперация труда

Для установления правильных соотношений между мерой труда и мерой его оплаты способствует нормирование труда. Нормирование труда – это вид деятельности по управлению производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования [1]. Нормирование труда – это процесс исследования, разработки и установления необходимых затрат и результатов труда, а также оптимальных соотношений между численностью работников различных категорий и групп и количеством единиц оборудования[2]. Нормирование труда – это процесс установления необходимых затрат времени на производство единицы продукции в разных организационно-технических условиях при нормальной интенсивности труда[3]. С его помощью рассчитываются трудозатраты определенного объема работы определенного периода времени в заданных условиях деятельности, т.е. нормы труда являются конкретным выражением меры труда.

В современных условиях нормирование труда играет важную роль в экономике, так как является инструментом планирования, учета и анализа трудозатрат и соответственно издержек предприятия. Применение норм труда ведет к сокращению расходов на продукцию и экономному использованию рабочего времени, что влияет на антизатратный характер производства и рост прибыли. Без нормативного регулирования продолжительности рабочего времени, организации рационального использования трудовых ресурсов и снижения трудозатрат нельзя добиться эффективности в экономике.

Основными функциями нормирования труда в производстве являются:

1) планирование – использование фактических затрат труда для научного планирования и экономического обоснования плановых заданий;

2) функция организации производства – нормирование труда дает возможность оценки рациональности трудового процесса, установления оптимальных количественных пропорций между видами труда, определения режимов труда и отдыха, а также для расстановки работников по цехам, участкам и рабочим местам;

3) элемент организации заработной платы – разделение в оплате труда работников в зависимости от сложности выполняемых ими работ, их качества и квалификации сотрудников;

4) оценочная – оценка деятельности отдельных работников и коллективов с целью выявления передового опыта;

5) норма труда так же выступает как мера труда, способствуя эффективному использованию трудового потенциала работников;

6) нормирование как мера оплаты труда – как средство распределения и стимулирования, мотивации трудовой деятельности[4].

Нормирование труда включает:

- изучение и анализ условий труда и производственных возможностей на каждом рабочем месте;
- изучение и анализ производственного опыта для устранения недостатков, выявления резервов и отражения передового опыта в нормах труда;
- проектирование рационального состава, способа и последовательности выполнения элементов процесса труда с учетом технических, организационных, экономических, физиологических и социальных факторов;
- установление и внедрение норм труда; систематический анализ выполнения норм труда и пересмотр устаревших норм[4].

Задачи нормирования труда заключаются в том, чтобы обосновать необходимую и достаточную величину затрат рабочего времени на единицу продукции в конкретных условиях; проектировать рациональные методы труда; систематически анализировать выполнение норм труда для вскрытия

резервов производства; постоянно анализировать выполнение норм труда для вскрытия резервов производства; постоянно изучать, обобщать и распространять производственный опыт, пересматривать нормы затрат труда по мере изменения условий труда. Решение этих задач позволит облегчить труд работников, повысить производительность труда и увеличить объем производства.

Нормирование труда является основой научной организации труда. С помощью методов, применяемых в нормировании труда, выделяются потери и непроизводительные затраты рабочего времени. Путем изучения трудовых движений вырабатываются самые экономные, производительные и наименее утомляющие приемы работы. Это способствует росту производительности труда. Дальнейшее совершенствование организации труда невозможно без улучшения его нормирования.

Также нормирование труда является основой организации заработной платы. Установление норм труда преследует цель гарантировать обществу определенную производительность труда, а работнику определенный уровень заработной платы. По выполнению норм труда оценивается трудовая деятельность каждого работника и оплачивается его труд. Без нормирования труда невозможна реализация экономического закона распределения по труду.

Нормирование труда является важным средством организации производства. Организация производства есть управление процессом производства материальных благ, т.е. налаживание взаимодействия между рабочей силой и средствами производства для достижения максимального экономического эффекта в конкретных условиях. Через организацию труда проявляется влияние нормирования труда на организацию производства.

Нормирование труда является основой планирования труда. Для перспективного, текущего и оперативного планирования применяется целая система норм: нормы расхода материалов, энергии топлива, нормы производительности машин, нормы затрат рабочего времени. Таким образом,

нормы труда играют важную роль в системе норм, применяемых при планировании на предприятии.

Система нормирования труда на предприятии должно иметь достаточную степень дифференциации, логичность построения, простоту и удобство применения при различных видах производственных процессов.

Различают нормативы и нормы труда. По Адамчаку, нормативы по труду – это регламентированные величины режимов работы оборудования, затрат труда и времени перерывов в работе, разработанные на основе заранее проведенных исследований и предназначенные для многократного использования при расчете конкретных норм затрат труда применительно к определенным организационно-техническим условиям[5].

Нормативы являются основой внедрения наиболее производительных режимов работы оборудования, совершенствования организационно-технических условий производства и трудовых процессов.

Применение нормативов по труду обеспечивает единство в нормах труда на аналогичные работы, выполняемые на предприятиях. При установлении норм по имеющимся на предприятии нормативам, существенно уменьшаются затраты труда на оперативное нормирование. Качество нормативов существенно влияет на уровень и качество норм труда. Поэтому нормативы по труду должны отвечать следующим основным требованиям:

- соответствовать современному уровню развития техники, организации труда и производства, учитывать методы и приемы работы лучших рабочих;
- по степени укрупнения и точности соответствовать техническим, технологическим и организационным условиям того типа производства, для которого они предназначены (массового, крупносерийного, серийного, мелкосерийного и единичного);
- правильно учитывать влияние различных факторов на продолжительность отдельных элементов процесса и операции в целом;
- охватывать наиболее распространенные варианты выполнения работ,

быть удобными для расчета норм[5].

По содержанию и форме выражения трудовых затрат нормативы по труду можно разделить на: нормативы времени, нормативы режимов работы оборудования, нормативы численности, нормативы обслуживания труда и нормативы темпа работы.

Нормативы времени представляют собой затраты времени, необходимые для выполнения отдельных элементов трудового процесса, изготовления деталей, узлов, изделий, на обслуживание единицы оборудования и рабочего места, и разрабатываются на отдельные элементы технологических и трудовых процессов.

Нормативы численности необходимы для определения численности работников предприятия и для выполнения заданного объема работ; как правило, их устанавливают на работу или комплекс работ.

Нормативы режимов работы оборудования – включают параметры оборудования, которые учитываются при установлении наиболее эффективных режимов технологического процесса, обеспечивающих заданную производительность оборудования с минимизацией затрат труда.

Нормативы обслуживания труда – установленные величины затрат труда на обслуживание единицы оборудования или рабочего места для различных категорий вспомогательных рабочих.

Нормативы темпа устанавливают определенный темп выполнения работ.

По степени дифференциации нормативы времени делят на микроэлементные, элементные и укрупненные.

Микроэлементные нормативы содержат время на выполнение отдельных трудовых действий или движений. Элементные нормативы содержат регламентированные величины на выполнение приемов или их комплексов. Укрупненные нормативы регламентируют время выполнения комплекса приемов и применяются для расчета норм в условиях серийного и единичного производства.

По сфере применения нормативы по труду подразделяются на: межотраслевые, отраслевые и местные (внутрипроизводственные и внутрифирменные).

Межотраслевые нормативы - нормирование труда типичных работ, выполняемых на предприятиях различных отраслей экономики.

Отраслевые нормативы - предназначены для нормирования работ, характерных для конкретной отрасли.

Местные нормативы - разработка нормативов на предприятиях, и на виды работ, которые являются уникальными для данного предприятия.

Таким образом, нормативы труда характеризуют научно обоснованные, централизованно разработанные показатели затрат труда. На их основе предприятия самостоятельно разрабатывают свои нормы труда. Отсюда следует, норма труда – это норматив труда, скорректированный на местные условия труда[6]. Нормы труда – величины, регламентирующие затраты или результаты труда работников – должны определяться в основном по утвержденным (действующим на данном предприятии) нормативам.

Нормы труда являются конкретным выражением меры труда на каждом предприятии. Под мерой труда понимаются такие общественно необходимые затраты рабочего времени, которые складываются в условиях рынка[5].

По своей величине они могут быть больше меры труда, и тогда предприятие не получает прибыль, и наоборот. Поэтому любое предприятие всегда заинтересовано в снижении норм труда на изготовление продукции (выполнение работы), что дает возможность уменьшить издержки производства.

Нормы труда, с одной стороны, должны являться средством получения прибыли, а с другой – способствовать решению социальных задач, в первую очередь обеспечивать для наемного работника нормальную интенсивность труда, его материальную заинтересованность при работе по обоснованным нормам. Обоснование нормы предполагает всесторонний учет факторов, влияющих на ее величину в определенных организационно-технических

условиях. Поэтому нормы затрат труда должны учитывать технические характеристики имеющегося оборудования и инструмента, применяемую технологией рациональную организацию и обслуживание рабочих мест и т.д. Нормы труда, установленные с учетом технических, технологических и организационных возможностей производства, называются технически обоснованными. Однако только технического обоснования норм недостаточно.

При установлении норм труда необходимо также и психофизиологическое, социальное и экономическое обоснование.

Психофизиологическое обоснование предполагает выбор варианта работы с учетом уменьшения влияния на организм человека неблагоприятных факторов и введения рациональных режимов труда и отдыха.

Социальное обоснование норм предусматривает обеспечение содержательности труда, повышение интереса к работе.

Экономическое обоснование дает возможность выбрать эффективный вариант работы с учетом производительности оборудования, норм расхода сырья и материалов, загрузки работника в течение смены и т.д. Оно должно показать необходимые затраты в условиях, принятых при техническом, психофизиологическом и социальном обосновании нормы.

Таким образом, необходимо техническое, психофизиологическое, социальное и экономическое обоснование норм труда.

1.2. Организация и обслуживание рабочих мест

Норма труда определяет величину и структуру затрат рабочего времени, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты времени в целях установления их рациональности.

Наиболее широко применяются такие нормы труда, как:

- Нормы времени;
- Нормы выработки;
- Нормы обслуживания;
- Нормы численности;
- Нормы управляемости;
- Нормированные задания;

Норма времени определяет необходимые затраты времени одного работника или бригады (звена) на выполнение единицы работы (продукции). Она измеряется в человеко-минутах (человеко-часах).

В состав нормы времени входит:

$$НВР = ТПЗ + ТОП + ТОРМ + ТОТЛ + ТПТ \quad (1)$$

где, НВР – норма времени;

ТПЗ– время подготовительно-заключительной работы;

ТОП– время оперативное;

ТОРМ – время на обслуживание рабочего места;

ТОТЛ – время перерывов на отдых и личные надобности;

Т ПТ – время перерывов по организационно-техническим причинам (регламентированное).

При этом:

$$ТОП = ТО + ТВ, \quad (2)$$

где, ТО -основное время;

ТВ- вспомогательное время.

В зависимости от характера отдельных элементов затрат времени изменяется методика нормирования каждого из них[5].

Подготовительно-заключительное время устанавливается на партию одинаковых изделий или в целом на все задание. Величина его зависит не от

размера партии деталей, а от типа и особенностей организации производства и труда, а также от характера работы. В условиях единичного и мелкосерийного производства подготовительно-заключительную работу производит сам рабочий. В массовом производстве многие из этих работ выполняют специальные рабочие (наладка оборудования и др.). Необходимая величина подготовительно-заключительного времени определяется на основе данных фотографии рабочего времени и нормативов времени.

Основное и вспомогательное время для всех процессов, кроме ручных, устанавливается отдельно. Основное время зависит от объема выполняемой работы и от режимов применяемого оборудования. Оно может быть сокращено за счет совмещения приемов работы, использования многоместных приспособлений, групповой обработки деталей и т.п.

Время на обслуживание рабочего места определяется по нормативам или по данным фотографий рабочего времени. Состав работ по обслуживанию рабочего места и необходимые затраты времени на их выполнение зависят от типа и организации производства, характера выполняемой работы, вида оборудования и т.д. Часть этих работ может выполняться в течение машинно-автоматического времени (смазка и чистка оборудования, сметание стружки), а другая – передана рабочим по обслуживанию производства.

Величина времени на отдых зависит от факторов, определяющих утомляемость рабочего: физических усилий, темпа работы, вибрации рабочего места, рабочей позы и др. Время на отдых определяется в процентах от оперативного времени.

Время на личные надобности устанавливается в минутах на смену, или в размере 2% от величины оперативного времени, и входит в состав нормы времени.

Все затраты рабочего времени (кроме подготовительно-заключительного) устанавливаются на операцию или на единицу (штуку) изделия и в сумме составляют норму штучного времени (ТШТ). В нее входят

следующие элементы:

$$T_{\text{шт}} = T_{\text{оп}} + T_{\text{орм}} + T_{\text{отл}} + T_{\text{пт}}. \quad (3)$$

Следовательно, норма времени состоит из двух основных частей: нормы подготовительно-заключительного времени и нормы штучного времени.

На предприятиях часто необходимо знать полные затраты времени на производство продукции или выполнение операции, т.е. калькуляцию всех затрат. С этой целью определяют штучно-калькуляционное время, в которое кроме штучного входит часть подготовительно-заключительного времени, приходящаяся на единицу продукции. Это наиболее точная и полная норма времени. Она рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{шт.к}} = T_{\text{шт}} + T_{\text{пз}} / n, \quad (4)$$

где, n - количество изделий в партии[5].

Норму времени на изготовление всей партии изделий или выполнение всего задания определяют следующим образом:

$$T_{\text{пар}} = T_{\text{пз}} + T_{\text{шт}} \times n, \quad (5)$$

$$T_{\text{пар}} = T_{\text{шт.к}} \times n, \quad (6)$$

где, $T_{\text{пар}}$ - время на изготовление партии изделий.

Норма выработки определяет количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (час, смену). Нормы выработки измеряются в натуральных единицах (штуках, метрах и т. п.) и выражают необходимый результат деятельности работников. Она рассчитывается как частное от деления фонда времени (продолжительность смены) на норму времени:

$$\text{НВЫР} = \text{TСМ} / \text{НВР}, (7)$$

где, ТСМ– продолжительность рабочей смены;

НВР - норма времени;

Взаимосвязь между нормой времени и нормой выработки выражена обратной зависимостью, но следует отметить, что норма выработки увеличивается в большей степени, чем уменьшается норма времени. Зависимость между нормой времени и нормой выработки выражается формулой:

$$\text{НВЫР} = 1 / \text{НВР}. (8)$$

Норма обслуживания определяет необходимое количество станков, рабочих мест, единиц производственной площади и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой (звеном).

Чтобы рассчитать норму обслуживания, необходимо определить норму времени обслуживания – количество времени, которое необходимо в определенных организационно-технических условиях на обслуживание в течение смены одной единицы обслуживания:

$$\text{НО} = \text{TСМ} / \text{ТВР.О}, (9)$$

$$\text{НО} = \text{TСМ} / \text{НВР.О} \times \text{КДОП} \times n, (10)$$

где, НО- норма обслуживания;

ТСМ - продолжительность рабочей смены;

ТВР.О- норма времени обслуживания;

n – количество единиц работы, выполняемых в течение определенного промежутка времени;

КДОП – коэффициент, учитывающий выполнение дополнительных

функций, не учтенных нормой времени, а также время на отдых и личные надобности.

Норма численности определяет численность работников, необходимую для выполнения определенного объема работы. В частности, численность рабочих, необходимых для обслуживания одного или нескольких агрегатов.

$$НЧ = Q / НО, (11)$$

где, НЧ - норма численности;

Q - общее количество единиц обслуживания или объем выполняемых работ; НО - норма обслуживания;

Норма управляемости (числа подчиненных) определяет количество работников, которое должно быть непосредственно подчинено одному руководителю.

Нормированное задание определяет необходимый ассортимент и объем работ, которые должны быть выполнены одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (смену, сутки, месяц). Как и норма выработки, нормированное задание определяет необходимый результат деятельности работников, однако в отличие от нее оно может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в норма-часах, норма-рублях. В связи с этим норма выработки может рассматриваться как частный случай нормированного задания.

Все названные виды норм устанавливаются исходя из необходимых затрат времени на осуществление элементов производственного процесса. Но работа по установлению норм не сводится только к нормированию времени.

Нормы труда должны соответствовать наиболее эффективным для условий конкретного участка вариантам технологического процесса, организации труда, производства и управления. Иными словами, нормы труда должны

соответствовать наиболее эффективному использованию трудовых и

материальных ресурсов соответствующих производственных подразделений.

Отличие норм труда от нормативов по труду заключается в следующем: норме труда соответствуют строго определенные значения факторов, определяющие ее величину в условиях конкретного процесса производства, а нормативы устанавливаются для множества значений факторов. Также отличием нормативов является то, что они многократно используются для установления различных норм труда на конкретные виды работ, в то время как норма устанавливается только для конкретной работы. Кроме того, нормативы действуют длительное время, в отличие от норм, которые пересматриваются при изменении условий.

1.3. Анализ состояния нормированности труда в ресторанной отрасли

Под методом нормирования понимается совокупность приемов установления норм труда, включающих: анализ трудового

процесса, проектирование рациональной технологии и организации труда, расчет норм. Выбор метода нормирования труда определяется характером нормируемых работ и условиями их выполнения[1].

Способ установления норм труда указывает, на основе каких данных и каким путем производится расчет их величины. От применяемого метода во многом зависит качество норм труда (точность, напряженность, дифференциация по условиям производства).

Различают два основных вида методов нормирования труда:

- Аналитические методы нормирования труда;
- Суммарные (опытно-статистические) методы нормирования труда (Рис.1).



Рисунок 1 – Методы нормирования труда[9]

Аналитические методы предполагают: анализ конкретного трудового процесса, разделение его на элементы, проектирование рациональных режимов работы оборудования, организации труда, расчет необходимых затрат времени по элементам трудового процесса, установление норм на операции.

По методике получения исходных данных аналитические методы делятся на аналитически-расчетные, при которых базой расчета норм являются нормативные материалы, и аналитически-исследовательские, при которых исходная информация получается путем наблюдений или экспериментов. Аналитически-расчетные методы в настоящее время являются основными. Они обеспечивают необходимую степень обоснованности норм при значительно меньших по сравнению с исследовательскими методами затратах на сбор исходной информации[1].

При аналитически-расчетном методе затраты времени на каждый элемент операции и операцию в целом определяются по научно обоснованным межотраслевым, отраслевым или местным нормативам. При аналитически-исследовательском методе затраты времени на каждый

элемент и операцию в целом устанавливаются на основе непосредственных измерений этих затрат на рабочих местах (путем проведения фотографии рабочего времени или хронометража)[10].

По степени дифференциации трудового процесса аналитические методы делятся на дифференциальные и укрупненные.

Дифференцированные методы предполагают детальное расчленение трудового процесса на элементы (до трудовых достижений и действий), исследование факторов, влияющих на продолжительность каждого элемента, проектирование нового состава,

последовательности и длительности выполнения элементов операции с учетом передового производственного опыта[1].

Укрупненные методы предполагают расчленение трудового процесса до комплексов приемов и операций. Необходимое время обычно устанавливается на основе укрупненных нормативов и типовых норм[1].

Дифференцированные нормы (на операцию) используются для нормирования труда технических исполнителей, а укрупненные(на всю работу) – для нормирования труда специалистов.

Суммарные(опытно – статистические) методы предполагают установление норм труда без деления процесса на элементы и проектирования рациональной организации труда, т. е. на основе либо опыта нормировщика (опытный метод), либо статистических данных о выполнении аналогичных работ (статистический метод). Такие нормы не позволяют эффективно использовать производственные ресурсы и должны заменяться нормами, установленными аналитическими методами.

Опытно-статистический метод нормирования труда базируется на отчетных данных о фактическом выпуске продукции за прошедший период времени (квартал, год). Стоимость произведенной продукции делится на количество человеко-дней или человеко-часов. Рассчитанная таким образом норма выработки показывает производительность труда в выбранном прошедшем периоде.

Такой метод нормирования рабочего труда не отражает время простоя оборудования, потери рабочего времени, недостатков организации труда, но несмотря на это достаточно широко применяется на предприятиях среднего масштаба и в организациях, совмещающих торговые и производственные функции.

Методы нормирования труда используются при реализации таких задач, как:

- Изучение структуры рабочего времени;
- Оптимизация трудовых процессов;
- Планирование и расчет численности;
- Измерение производительности труда;
- Проектирование НОТ.

1.4. Нормативно-правовые основы организации труда

Операция (объект) общественного питания (операция (объект) общественного питания) - материальный субъект, используемый юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем для оказания услуг общественного питания, в том числе создания объектов коллективного питания, создания условий использования и продажа предметов общественного питания и покупных продуктов как на заводе, так и за его пределами на заказ, а также для предложения всевозможных дополнительных предложений.

По ГОСТ 30524-2013. Предложения общественного питания. Обращения к персоналу, персоналу предприятий общественного питания делятся на соответствующие группы: - административные; Часть; промышленный; кроме того.

В состав административно-управленческого персонала предприятия общественного питания входят категории работников, занимающихся

организационно-технологическими вопросами: директор (управляющий, управляющий, управляющий) предприятия, инженер (техник)-технолог (заведующий производством), склад (главный кладовщик), расчетчик.

К обслуживающему персоналу предприятия общественного питания относятся основные категории работников по обслуживанию данного клиента: метрдотель (заведующий помещением, заведующий залом, заведующий стойкой), халдей (капокальдео, старший халдей, помощник официанта), бармен (старший бармен, старший бармен, помощник бармена), сомелье (заведующий винным погребом), бармен, сотрудник аварийной службы, бармен (старший бармен), кассир (старший кассир), ресепшн, продавец кулинарного магазина (отдела).

Производственный персонал предприятия социального питания включает в себя основные категории работников, занятых созданием (производством) кулинарных изделий, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий: креативный руководитель, ассистент. креативный менеджер, шеф-повар, су-шеф, директор магазина, ассистент. начальник цеха, повар (шеф-повар, шеф-повар, помощник повара, врач-диетолог), повар-кондитер, повар-кондитер (повар-кондитер, кондитер, помощник кондитера), пекарь, изготовитель готовых блюд, кухонный рабочий (помощник) питания).

К вспомогательному персоналу предприятия общественного питания относятся категории работников, занятых выполнением сервисных функций, а не участвующих непосредственно в производственном процессе: гардеробщик, грузчик, рабочий склада, посудомойщик, уборщица (уборщики, официанты). грузоотправителем, курьером, экспедитором и т.д.

В состав службы охраны (службы внутреннего контроля) входят работники соответствующих категорий: работники службы охраны, сторожа, охранник, вахтеры, контролеры, охранник. Запросы к персоналу службы безопасности руководствуются нормативными правовыми актами в области охраны и безопасности, действующими на землях страны, принявшей

корпоративный стереотип и стереотипы работы персонала данной группы определенного социального питания. предприятие.

Общие вопросы к работникам предприятий общественного питания

Персонал предприятий общественного питания всех организационно-правовых форм и форм принадлежности должен иметь специальное образование и (или) профессиональную подготовку (переподготовку), способность работать в соответствии с занимаемой должностью и (или) проходить профессиональную подготовку, в том числе в рабочее пространство. Уровень подготовки персонала должен соответствовать уровню предлагаемых предложений социального питания и типу предприятия общественного питания.

Персонал предприятия общественного питания (кроме вспомогательного персонала) обязан повышать свою квалификацию в периодичность, определяемую нормативными правовыми и исполнительными документами, действующими на землях страны, принявшей стереотип.

Руководство предприятия общественного питания обязано разработать систему мероприятий по совершенствованию знаний, повышению квалификации и профессионализма персонала с учетом их теоретической подготовки, навыков и практических навыков.

Команда обязана аристократизму и соблюдать запросы на действующие документы на земли страны, принявшей стереотип:

- нормативные правовые акты в области трудового законодательства и правонарушений;
- Нормативно-правовые документы в сфере предоставления социального питания;
- нормативно-технические документы, связанные с Вашей профессиональной деятельностью.

Персонал обязан аристократичности и соблюдению трудового распорядка, критериев внутреннего трудового распорядка, установленных в компании.

Служебные служебные записки разрабатываются на какое-либо конкретное место, на основании положений нормативных актов, нормативных и нормативных документов, действующих на землях страны, принявшей стереотип, а также квалификационных данных о должностях специалистов и других работников с учетом учета индивидуального функционирования конкретного предприятия общественного питания.

Служебные заметки необходимы для ведения прямых обязанностей, прав и запросов квалификации персонала.

При допуске к работе персонал должен пройти комплексный инструктаж с целью ознакомления с правилами предоставления предложений социального питания на конкретном предприятии социального питания.

Персонал предприятия общественного питания обязан обеспечивать безопасность жизни и благополучия покупателей (гостей), а также сохранность их имущества при нахождении на предприятии.

Весь персонал обязан периодически проходить обучение безопасным способам работы, включая инструктаж по технике безопасности, технике безопасности и охране труда и противопожарной защите в соответствии с установленными аристократическими требованиями и соблюдением меморандума о чрезвычайных ситуациях.

Персонал предприятия общественного питания обязан соблюдать нормативные акты в области санитарно-эпидемиологической гигиены, действующие в стране, принявшей стереотип, т.е. критерии личной гигиены и гигиены труда.

Персонал, выполняющий работы, связанные с созданием, сбором, транспортировкой и реализацией продовольственного сырья, продуктов питания и продуктов питания, а также обслуживающий покупателей (посетителей), должен проходить обязательную подготовительную работу по

допуску к работе и повторные медицинские осмотры (справки), профессиональные гигиеническое обучение и аттестация в соответствии с правовыми актами и нормативными документами, действующими на землях страны, принявшей стереотип.

Обслуживающий и производственный персонал предприятия социального питания должен быть одет в соответствующую форменную и/или санитарную одежду и обувь установленного предприятием стандарта, обстановка должна быть в исправном состоянии, без заметных загрязнений, повреждений и видимых следов ремонта.

Запрещается присутствие производственного персонала в помещениях для покупателей в санитарной одежде, если это не связано с выполнением ими прямых обязанностей.

Работники предприятия социального питания в форменной одежде имеют все возможности для ношения государственного нагрудного знака (бейджа) с указанием имени/фамилии и должности на государственном языке и символа (торгового знака) предприятия.

Общепризнанными профессиональными этическими нормами поведения обслуживающего персонала предприятия общественного питания должны быть: вежливость, вежливость, доброжелательность, бдительность и вежливость в отношениях с клиентами (гостями) в пределах своих служебных обязанностей.

Рестораны обязаны работать производственным персоналом, известным спецификой государственной (национальной) кухни.

Обслуживающий персонал ресторанов обязан аристократичности служебных характеристик покупателей (гостей) из зарубежных стран, критериям интернационального этикета, владению иностранным языком в немаловажном значении для общения с покупателями (гостями).

Обслуживающий персонал обязан оказывать особую заботу и поддержку клиентам (гостям) с ограниченными физиологическими возможностями, в том числе инвалидам.

Административный персонал должен знать потребности и ожидания потребителей (гостей) и методы работы с претензиями и жалобами.

Вывод по 1 главе

Нормирование труда — это публичное выступление. Он порождается развитием мануфактуры и науки и подчиняется беспристрастным финансовым законам того способа производства, на основе и в пределах которого он производится. Суть нормирования труда заключается в установлении объективной величины затрат рабочего времени по определенным критериям.

Основными функциями нормирования труда считаются распределение по труду, научная организация труда и производства, планирование производства, оценка труда отдельных работников и предприятий, что служит основанием для морального и материального одобрения. и распространение современных знаний. навыков.

Нормирование труда является инструментом учета, анализа и планирования затрат на оплату труда и напрямую влияет на затраты и, соответственно, на прибыль предприятия. Разработка норм и норм труда осуществляется с использованием определенных методов нормирования труда. Нормативный метод содержит общие указания о том, как решать задачи, стоящие перед оценщиком, определяющим затраты и результаты труда.

2. Разработка рабочих документов в организации и нормировании труда персонала на примере рабочего места официанта

2.1 Характеристика организации изучаемого рабочего места

Ресторан «Брудершафт» расположен в здании культурно-развлекательного центра «Мегаполис». В заведении царит дружеская атмосфера настоящей немецкой пивоварни. Меню ресторана представлено разнообразными блюдами австрийской, узбекской, европейской и немецкой кухонь. Посетителям представится возможность попробовать множество сортов свежего разливного пива. Специально для спортивных болельщиков на большом плазменный экран и восьми плазменных панелях транслируются футбольные и хоккейные матчи. Гостей заведения приятно порадует зажигательная шоу-программа. В ресторане есть три банкетных зала и летняя терраса.

КРК "Мегаполис" является холдинговым предприятием. "Брудершафт" является дочерней компанией.

Предприятие домашний ресторан " Брудершафт" занимается деятельностью, связанной с категорией " Кафе, ресторан, пивоварня". В марте 2008 года КРК "Мегаполис" открыл первую и самую большую в городе пивоварню "Брудершафт". 17 сентября 2011 года состоялось официальное открытие самого большого торгово-развлекательного комплекса "Родник". "Мегаполис" разместил в этом центре свои заведения, в том числе и пивоварню "Брудершафт". А 1 декабря 2011 года в ТРЦ "Фокус" также открывается пивной ресторан "Брудершафт". На данный момент в городе Челябинске работает и существует три ресторана "Брудершафт" в КРК "Мегаполис", ТРК "Родник" и РК "Этаж".

"Брудершафт" – самое крупногабаритное заведение города в своей категории. В его структуре присутствует три зала для банкетов

вместимостью 435 мест. По оформлению зоны разделены на "погреб", "книжный зал", "оранжевый зал" и "террасу", работающую в основном в летнее время года. В каждом помещении установлены сцены для шоу-программ и концертов с живой музыкой и танцами, плазменные широкие экраны для спортивных трансляций.

В меню пивоварни перечислены блюда австрийской, немецкой, европейской кухонь, множество сортов пива, три из которых являются фирменными и варятся прямо в здании "Брудершафта".

Халдейский пролетарский день начинается с расстановки столов в торговом зале. При расстановке столов хотят более рационально использовать площадь торгового зала и сделать его более удобным для обслуживания.

Впоследствии, осматривая и выравнивая столы на собственном участке, халдей проверяет их устойчивость. Накрыв столы в следующем порядке, халдей приступает к получению столового белья, посуды, льняных принадлежностей и сервиза. При клеевом методе эта задача возлагается на мастера. Он получает все, что важно для сервиса, по количеству таблиц, выделенных для ссылки. В некоторых ресторанах столовое белье сдается медсестре-халдейке в холле. Принимая столовое белье, посуду, столовые приборы по списку, внимательно относятся к их качеству. Скатерти, салфетки должны быть безукоризненно безукоризненными, крахмаленными, выглаженными; посуда без трещин, сколов; устройства не искажаются. Для четкой бесперебойной службы важна тщательная подготовка рабочего пространства, позволяющая минимизировать непроизводительные затраты труда и халдейского времени.

Запас столового белья, посуды, приборов, приобретенных до начала службы, размещают в серванте с выдвижными ящиками: для приборов (по видам), стеклянной (хрустальной) и фаянсовой посуды, пепельниц, приборов для специй, столового белья (отдельно убирают использованное); ящики для инструментов, инструменты, розетки. Ящики выстланы бумажными

полотенцами. В то же время они остаются специфическими: в вышестоящих филиалах аппараты балуют, например, потому, что их чаще заменяют; в средних тарелках; в нижнем столовом белье. Запрещается хранить в служебных боксах предметы третьих лиц. В смысле замены халдей пополняет запас предметов обслуживания. По системе и конструкции серванты должны соответствовать внутреннему убранству зала, конструктивным особенностям здания. Напитки (фирменные, минеральные и фруктовые воды, квас, пиво и др.) хранятся в шкафах.

До начала смены дежурный официант или бригадир получает напитки по заборному листу в буфете, в течение смены пополняет их запас, а в конце дня сдает неизрасходованное количество. Обычно предусматривается один холодильник на звено официантов. Удобны комбинированные серванты с смонтированными в них охлаждаемыми шкафами, где хранят напитки.

Независимо от того, осуществляли ли служащие халдеи совместную подготовку торгового зала, каждый халдей должен:

выяснить чистоту скатертей и салфеток на любом столе, а также чистоту и простоту ухода за всем прибором;

отполировать необходимую технику, которая станет ему необходимой во время обслуживания гостей и навести порядок в буфете;

знать, не качаются ли столы и стулья, не торчат ли где-то гвозди;

узнать у менеджера или метрдотеля, есть ли заявки на столики в его секции;

просмотреть и обнаружить пайки, чтобы подготовиться к брифингу.

За точную организацию работы, принципиально правильное выполнение столов официантов. На них готовят еду и напитки к подаче, расставляют блюда на тарелках, откупоривают бутылки, расставляют посуду. Халдейские вспомогательные блюда иногда придвигают к основному столу, чтобы разложить блюда перед гостями. Закончив сервировку столов и предоставив посуду, приборы, столовое белье, халдей подготавливает

посуду: чистит тарелки, стекла, хрусталь, столовые приборы, особыми для этого приемами.

Натирка (полировка) гарантирует чистоту и придает блеск, проницаемость фарфоровой и стеклянной посуде. При вытирании посуды прикасаются к ней только чистыми ручниками (салфетками). Вот несколько способов очистки. Протирая тарелки левой рукой через край ручника, держите тарелку ребром, а правой рукой, понемногу поворачивая, протирайте ее другим концом ручника.

Стаканы, фужеры держат за ножку левой рукой, а другим концом ручника протирают правой рукой так, чтобы большим пальцем полировалась внутренняя часть стакана, а остальными 4. Узкая стекла протирают все более осторожно, отодвигая кожух ручника внутрь и поворачивая его там.

При протирке приборов ножи следуют по следу отводящего лезвия от вас, вилки зубцами вниз. Подготовленные к сервировке тарелки, столовые приборы и стеклянную посуду аккуратно складывают стопкой и расставляют на хозяйственном столе или подносе, расстелив салфетку и накрыв ее другой салфеткой, затем накрывают столы скатертями. Скатерти должны быть идеально выстираны, накрахмалены, тщательно выглажены. Помимо белоснежных скатертей и салфеток, при сервировке чайных столов используются пестрые нежные пастельные тона. Вне занятий в ресторанах используются фирменные скатерти и салфетки. Их эскиз обычно соответствует стилю оформления ресторана. Размеры скатертей рассчитываются по габаритам столов: края скатерти должны быть опущены на 30–35 см от верха (на 35 см выше сиденья стульев).

Четко отглаженная половина скатерти обычно перетекает по оси столешницы. Углы скатерти свисают напротив ножек стола, закрывая их.

Невозможно захватить скатерть пальцами, так как после этого остаются заломы, а также обильно смачивать и растягивать на столе недостаточно проглаженные скатерти. Это приводит к тому, что они теряют жесткость, белизну и блеск, пропадает четкость рисунка и создается

впечатление, что скатерти уже использовали. Мятые скатерти следует возвращать в сервизную. В случае, когда скатерть помята незначительно, ее подглаживают. В ресторанах для этой цели должны быть электроутюги. Перед проглаживанием рекомендуется слегка смочить помятость из пульверизатора.

Затем старшина халдеев получает посуду, столовые приборы и столовое белье, необходимые для сервировки в соответствии с числом столов, в обмен на расписку в служебно-прачечной. Накрытые ручником тарелки проносятся в зал службой и расставляются на сервантах и тумбочках стопками по 10-12 штук, фужеры, стаканы и стаканы на подносах, покрытых салфеткой.

Иногда тележки для официантов используются для доставки большого количества блюд.

Перед сервировкой столов халдей обязан осмотреть полученную посуду, столовые приборы и стеклянную посуду на качество мытья и дефекты.

Если при осмотре выявляется плохо вымытая посуда и столовые приборы, трещины в тарелке, заноза на стекле, сломанный зубец на вилке, то тут же ступают по следам менять.

Перед сервировкой столов нужно протереть ручником, отполировать посуду и столовые приборы, стекло и хрусталь.

При мытье стаканов ножку стакана берут левой рукой, оборачивают одной частью чистого полотенца и, опираясь на другую часть чистого полотенца, правой рукой протирают стаканы внутри и снаружи. Нельзя пить на стеклянную посуду и использовать для протирания использованные салфетки.

При протирании тарелок их накрывают левой рукой концом чистой тряпки, правой рукой зажимают оставшуюся часть чистой тряпки и протирают тарелку вращением.

Вилки, ложки и ножи протирают поочередно, взяв ряд вилок одним концом чистого полотенца в левую руку, другим концом чистого полотенца в правую руку, протирая каждый орудие отдельно.

Столовое белье, скатерти, салфетки, ручные тормоза хранятся в комоды и осматриваются только перед накрытием столов. Если скатерть или салфетка плохо выглажены, имеют пятна и дыры, их возвращают в бельевую.

Перед сервировкой столов нужно протереть ручником, отполировать посуду и столовые приборы, стекло и хрусталь.

В непосредственные задачи халдея входит приготовление специй и приправ, для этого, для любой пищи, приспособления для специй, солонка, перечница, горчица, бутылки для уксуса, масла подсолнечного и оливкового, пепельница должна быть установлен. Солонки следуют по стопам ежедневного мытья, протирки. Речь не идет о том, чтобы насыпать в солонку большое количество соли, соль должна быть мелкого помола. Если соль насыпают в открытые солонки, плоскость солонки выравнивают и притирают ее края.

Перечница лишь наполовину заполняется сухим перцем, после чего тщательно закрывается крышкой и вытирается насухо. Открытая тара для черного перца не используется, так как срок ее годности быстро истекает.

Горчица настойчиво просит особых хлопот. Горчица должна быть самой свежей, а при заливке горчицы края должны быть начисто затерты. Чтобы горчица не засыхала, в нее необходимо добавить некоторое количество молочных капель.

Столовые приборы, используемые в ресторанах, скорее всего, из мельхиора или нержавеющей стали. Эстетически мельхиоровые приборы более презентабельны. Они изготовлены из сплава меди и никеля и покрыты тонким слоем серебра. Внешне эти устройства не отличаются от серебряных. Мельхиоровые приборы используются, как правило, при сервировке приемов, приемов, торжественных и торжественных вечеров. В

повседневной практике используются устройства из нержавеющей стали. Их проще приготовить, выгоднее, практичнее. Ассортимент устройств включает:

Кристаллы и изделия из стекла

Хрустальная посуда используется при обслуживании торжественных вечеров, приемов, приемов. Изделия из хрусталя отличаются значительной шириной стенок, прозрачностью, игрой света и мелодичным урчанием. Так, бокалы для белоснежных вин и наливок имеют мелкий матовый рисунок; вазы для фруктов, ножки от бокалов и кубков отличаются широким полированным краем и т. д.

Тарелки. Малая обеденная тарелка диаметром 240 мм используется для подачи вторых мясных, рыбных, овощных и других блюд, а также для подготовительной сервировки стола вместо обеденной. Кроме того, вместо солидной суповой тарелки используется маленькая обеденная тарелка.

Железная посуда. В ресторанах широко используется посуда из нержавеющей стали и мельхиора. Используется в хосте для доставки блюд из раздаточной в торговый зал, а в некоторых случаях и для сервировки блюд.

2.2 Составление карты организации труда персонала ресторана «Брудершафт»

Для анализа нормирования основного персонала нам необходимо составить фотографию рабочего времени сотрудника и проанализировать данные. В качестве основного сотрудника я взяла официанта. Официант – работник предприятий общественного питания, обслуживающий посетителей в ресторанах, кафе. В обязанности официанта, как правило, входят:

- выполнение заказов посетителей;
- получение от них расчёта за услуги;
- уборка столов после ухода посетителей;
- сервировка столов к приходу новых клиентов.

Ресторан работает с 12.00 до 01.00 в будние дни и с 12.00 до 05.00 по пятницам и субботам. Официанты работают в две смены. Продолжительность рабочего дня 7 часов(420 минут).

Фотография рабочего дня основного рабочего-официанта.

1 день Таблица 2

№	Наименование работы	Начало	Окончание	Продолжительность, минуты	Индекс
1	Приход на рабочее место		11.30		
2	Подготовка к работе (переодевание в спецодежду)	11.30	11.40	10	ПЗ
3	Подготовка рабочего места	11.40	12.05	25	ПЗ
4	Разговор с коллегой	12.05	12.15	10	ПНД
5	Встреча посетителя (предоставление меню)	12.15	12.20	5	ОП
6	Прием заказа (столик №1)	12.20	12. 24	4	ОП
7	Передача заказа на кухню (столик №1)	12.24	12.26	2	ОП
8	Обслуживание (столик № 1)	12.26	12. 40	14	ОП
9	Прием заказа (Столик №2)	12.40	12.45	5	ОП
10	Передача заказа на кухню (столик №2)	12.45	12. 48	3	ОП
11	Расчет (Столик № 1)	12.48	12.55	7	ОП
12	Обслуживание (столик № 2)	12.55	13.01	6	ОП
13	Уборка посуды со стола (столик № 1)	13.01	13.13	12	ОП
15	Обслуживание (столик №2)	13.13	13.18	5	ОП
16	Проверка соцсетей	13.18	13.25	7	ПНД

17	Обслуживание (столик №2)	13.25	13.28	3	ОП
18	Личные звонки	13.28	13.32	4	ПНД
19	Расчет (столик №2)	13.32	13.40	8	ОП
20	Уборка посуды со стола (столик №2)	13.40	13.45	5	ОП
21	Уход по личным надобностям	13.45	13.55	10	ОТЛ
22	Прием заказа (столик № 3)	13.55	13.58	3	ОП
23	Прием заказа (столик № 4)	13.58	14.03	5	ОП
24	Передача заказов на кухню (№ 3 и № 4)	14.03	14.10	7	ОП
25	Разговор с поваром	14.10	14.13	3	ПНД
26	Обслуживание (№3 и № 4)	14.13	14.40	27	ОП
27	Уход по личным надобностям	14.40	14.46	6	ОТЛ
28	Посторонний разговор	14.46	14.50	4	ПНД
29	Обслуживание (№3)	14.50	14.53	3	ОП
30	Прием заказа (№5)	14.53	14.55	2	ОП
31	Передача заказа на кухню и бармену(№5)	14.55	14.57	2	ОП
32	Обслуживание (№4)	14.57	15.04	7	ОП
33	Расчет (№3)	15.04	15.10	6	ОП
34	Обслуживание (№5)	15.10	15.15	5	ОП
35	Уборка посуды со стола (№3)	15.15	15.18	3	ОП
36	Расчет (№4)	15.18	15.22	4	ОП
37	Обслуживание (№5)	15.22	15.25	3	ОП
38	Уборка посуды (№4)	15.25	15.30	5	ОП
39	Отдых	15.30	15.40	10	ОТЛ
40	Расчет (№5)	15.40	15.46	6	ОП
41	Уборка посуды (№5)	15.46	15.52	7	ОП
42	Обед	15.52	16.30	38	РП
43	Личные звонки	16.30	16.36	6	ПНД
44	Проверка наличие	16.36	16.40	4	ОП

	чистых приборов				
45	Прием заказа (№6)	16.40	16.46	6	ОП
46	Передача заказа на кухню и бармену (№6)	16.46	16.53	7	ОП
47	Обслуживание (№6)	16.53	17.25	32	ОП
48	Уход по личным надобностям	17.25	17.32	7	ОТЛ
49	Посторонний разговор	17.32	17.40	8	ПНД
50	Прием заказа (№7)	17.40	17.43	3	ОП
51	Передача заказа на кухню и бармену (№7)	17.43	17.48	5	ОП
52	Обслуживание (№6)	17.48	17.53	5	ОП
54	Посторонний разговор	17.53	17.58	5	ПНД
55	Обслуживание (№7)	17.58	18.10	11	ОП
56	Расчет (№6)	18.10	18.13	3	ОП
57	Обслуживание (№7)	18.13	18.18	5	ОП
58	Уборка стола (№6) И проверка чистоты других столов	18.18	18.21	2 1	ОП
58	Оформление реестра, передача заказов	18.21	18.28	7	ПЗ
59	Завершение работы (переодевание)	18.28	18.30	2	ПЗ
60	Уход с работы	18.30			

Фотография рабочего дня – 2 день Таблица 3

№	Наименование работы	Начало	Конец	Продолжительность	Индекс
1	Приход на рабочее место		11.30		
2	Разговор с коллегой	11.30	11.35	5	ПНД
3	Подготовка к работе	11.35	11.48	13	ПЗ
4	Подготовка рабочего места	11.48	12.05	27	ПЗ
5	Разговор с коллегой	12.05	12.20	15	ПНД
6	Обслуживание*	12.20	12.50	30	ОП
7	Разговор с коллегой	12.50	12.55	5	ПНД
8	Обслуживание*	12.55	13.04	9	ОП
9	Уход по личным надобностям	13.04	13.10	6	
10	Просмотр личных соцсетей	13.10	13.15	5	ПНД
11	Расчет	13.15	13.21	6	ОП
12	Обслуживание*	13.21	13.28	7	ОП
13	Обслуживание стола	13.28	13.33	5	ОП
14	Обслуживание*	13.33	13.55	22	ОП
15	Замена приборов	13.55	14.01	6	ОП
16	Отдых	14.01	14.10	9	ОТЛ
17	Обслуживание*	14.10	14.20	10	ОП
18	Расчет	14.20	14.28	8	ОП
19	Обслуживание стола	14.28	14.34	6	ОП
20	Разговор с коллегой	14.34	14.40	6	ПНД
21	Беседа с менеджером	14.40	14.50	10	ПНД
22	Обслуживание*	14.50	15.00	10	ОП
23	Расчет	15.00	15.08	8	ОП
24	Обслуживание стола	15.08	15.13	5	ОП
25	Обед	15.13	15.43	30	РП
26	Обслуживание*	15.43	16.00	17	ОП
27	Проверка соцсетей	16.00	16.10	10	ПНД
28	Обслуживание*	16.10	16.25	15	ОП
29	Уход по личным надобностям	16.25	16.30	5	ОТЛ
30	Обслуживание*	16.30	16.45	15	ОП
31	Расчет	16.45	16.55	10	ОП
32	Обслуживание стола	16.55	17.00	5	ОП

33	Расчет	17.00	17.08	8	ОП
34	Личный звонок	17.08	17.15	7	ПНД
35	Обслуживание*	17.15	17.30	15	ОП
36	Обслуживание стола	17.30	17.35	5	ОП
37	Разговор с коллегой	17.35	17.42	7	ПНД
38	Обслуживание*	17.42	17.50	8	ОП
39	Расчет	17.50	17.55	5	ОП
40	Обслуживание стола	17.55	18.02	7	ОП
41	Оформление реестра, передача заказов	18.02	18.17	15	ПЗ
42	Окончание рабочего дня(переодевание)	18.17	18.30	13	ПЗ
43	Уход с рабочего места	18.30			

Обслуживание* – прием заказов; передача заказа на кухню и бармену; сервировка стола; обслуживание посетителей (принос заказа и т.д).

Расчет – вывод окончательной суммы по счету и подача "счета" посетителю, для расчета за заказ.

Обслуживание стола – уборка посуда со стола; замена скатертей и салфеток;

Фотография рабочего дня -3 день Таблица 4

№	Наименование работы	Начало	Конец	Продолжительность	Индекс
1	Приход на рабочее место		11.30		
2	Разговор с коллегой	11.30	11.35	5	ПНД
3	Подготовка к работе	11.35	11.50	15	ПЗ
4	Подготовка рабочего места	11.48	12.05	27	ПЗ
5	Собрание персонала	12.05	12.15	10	ПНД
6	Разговор с коллегой	12.15	12.25	10	ПНД
7	Обслуживание стола	12.25	12.30	5	ОП
8	Обслуживание*	12.30	13.20	50	ОП
9	Уход по личным надобностям	13.20	13.28	8	ОТЛ
10	Разговор с коллегой	13.28	13.36	8	ПНД

11	Расчет	13.36	13.42	6	ОП
12	Обслуживание*	13.42	13.50	8	ОП
13	Обслуживание стола	13.50	13.55	5	ОП
14	Обслуживание*	13.55	14.15	20	ОП
15	Проверка соцсетей	14.15	14.21	6	ПНД
16	Разговор с коллегой	14.21	14.30	9	ПНД
17	Обслуживание*	14.30	14.50	20	ОП
18	Расчет	14.50	14.58	8	ОП
19	Обслуживание стола	14.58	15.04	6	ОП
20	Разговор с коллегой	15.04	15.10	6	ПНД
21	Личный звонок	15.10	15.18	8	ПНД
22	Обслуживание*	15.18	15.30	18	ОП
23	Расчет	15.30	15.43	13	ОП
24	Обслуживание стола	15.43	15.50	7	ОП
25	Обед	15.50	16.20	30	РП
26	Обслуживание*	16.20	16.37	17	ОП
27	Разговор с коллегами	16.37	16.40	3	ПНД
28	Обслуживание*	16.40	16.50	10	ОП
29	Уход по личным надобностям	16.50	16.55	5	ОТЛ
30	Обслуживание*	16.55	17.10	15	ОП
31	Расчет	17.10	17.20	10	ОП
32	Обслуживание стола	17.20	17.27	7	ОП
33	Расчет	17.27	17.30	3	ОП
34	Личный звонок	17.30	17.32	2	ПНД
35	Обслуживание*	17.32	17.48	16	ОП
36	Обслуживание стола	17.48	17.55	7	ОП
37	Разговор с коллегой	17.55	17.58	3	ПНД
38	Обслуживание*	17.58	18.05	7	ОП
39	Расчет	18.05	18.10	5	ОП
40	Обслуживание стола	18.10	18.13	3	ОП
41	Оформление реестра, передача заказов	18.13	18.20	7	ПЗ
42	Окончание рабочего дня(переодевание)	18.20	18.30	10	ПЗ
43	Уход с рабочего места	18.30			

Обслуживание* – прием заказов; передача заказа на кухню и бармену;

сервировка стола; обслуживание посетителей (принос заказа и т.д).

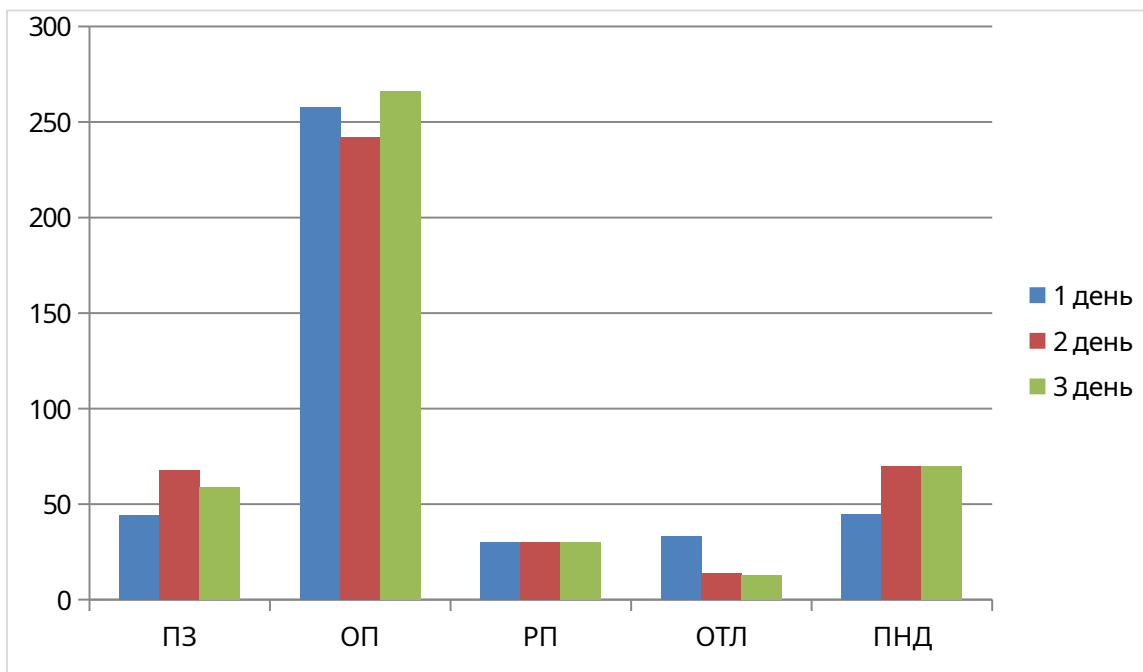
Расчет – вывод окончательной суммы по счету и подача "счета" посетителю, для расчета за заказ.

Обслуживание стола – уборка посуда со стола; замена скатертей и салфеток;

Таблица 5. Свод затрат рабочего времени повара за 3 дня

№	Индекс	1 день, мин	2 день, мин	3 день, мин	Σt, мин	\bar{t} , мин
1	ПЗ	44	68	59	171	57
2	ОП	258	242	266	766	255
3	РП	30	30	30	90	30
4	ОТЛ	33	14	13	60	20
5	ПНД	45	70	70	185	62

Диаграмма 1. Динамика затрат рабочего времени официанта



Нам необходимо рассчитать коэффициент эффективного использования рабочего времени. Для этого будем использовать следующую формулу:

$$\text{КЭИВ} = \text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОТЛ} + \text{ПНД} / \text{Т} \quad (1)$$

где, КЭИВ – коэффициент эффективного использования рабочего времени;

ПЗ – время подготовительно-заключительной работы;

ОП – оперативное время затрачиваемое на выполнение производственных случаев;

ОТЛ – отдых и личные надобности;

ПНД – нерегламентированные перерывы и дисциплинарные нарушения;

РП – регламентированные перерывы;

Т – продолжительность рабочего дня.

$$\text{КЭИВ} = 57 + 255 + 30 + 20 + 62 / 420 = 424 / 420 = 1,009$$

Коэффициент эффективного использования равен единице, что говорит о достаточно эффективном использовании рабочего времени официантом.

Рассмотрим коэффициент потерь рабочего времени по вине работника, по формуле:

$$\text{КПРВ} = \text{ПНД} / \text{Т}, (2)$$

Где, КПРВ – коэффициент потерь рабочего времени по вине работника;

ПНД – нерегламентированные перерывы и дисциплинарные нарушения;

Т – продолжительность рабочего дня.

$$\text{КПРВ} = 62 / 420 = 0,1472$$

Из данного расчета видно, что коэффициент потерь составляет 14,72%. Это достаточно большой процент потери рабочего времени. Устранить их не получится, но надо постараться снизить их.

Степень интенсивного использования рабочего времени оценивается величиной коэффициента интенсивности, рассчитываемого по формуле:

$$КИ = 1 - ПНД / Т (3)$$

Где, КИ – коэффициента интенсивности;

ПНД – нерегламентированные перерывы и дисциплинарные нарушения;

Т – продолжительность рабочего дня.

$$КИ = 1 - 62/420 = 0,8528.$$

Коэффициент интенсивности достаточно неплохой(0,8528~1).

2.3. Составление карты аттестационного рабочего места по условиям труда

Аттестационная карта является итоговым документом, в котором утверждается фактическое состояние любого аттестованного рабочего места, действующие льготы и компенсации, общепризнанные меры по выдаче СИЗ, ряд мер по уничтожению или минимизации ненужных рабочих характеристик. Паспортизация рабочих помещений проводится для разделения всех производственных моментов по степени неблагоприятного воздействия на самочувствие человека на классы и подклассы.

Это деление имеет большой смысл.

Таким образом, работники, занятые в трудовом процессе с отрицательными трудовыми критериями, имеют все шансы планировать сокращение трудового стажа для получения пенсий и пособий.

По письменному обращению работника работодатель обязан не позднее 3 дней со дня подачи данного заявления выдать работнику копию аттестационной карточки его рабочего места.

Таблица 6. Аттестационная карта официанта ресторана Брудершафт

1 раздел. «Сервировка стола. Раскладка приборов»		
---	--	--

Аттестационные вопросы		
1.1. Лезвия всех ножей должны быть направлены:	ДА	НЕТ
А) Вправо		
В) Влево		
С) Столовый и закусочный ножи повернуты друг к другу		
1.2. Ножей и вилок на столе не должно быть более:	ДА	НЕТ
А) Двух пар		
В) Трех пар		
С) Четырех пар		
2 раздел. «Подача вин и спиртных напитков»		
Аттестационные вопросы		
2.1. Когда следует дополнять бокалы вином из уже открытой бутылки		
А) Когда бокалы становятся пустыми		
В) Когда вина в бокалах останется на одну треть		
С) Когда гость сам попросит об этом		
2.2. В каком виде следует подавать белые сухие вина?		
А) Подогретыми до 18–20 градусов		
В) Охлажденными до 5–6 градусов		
С) Охлажденными до 10–12 градусов		
3 раздел. «Как правильно принять заказ»		
Аттестационные вопросы		
3.1. Принимая заказ, следует находиться:		
А) С правой стороны от гостя, двигаясь вокруг стола по часовой стрелке		
В) С левой стороны от гостя, двигаясь вокруг стола против часовой стрелки		
С) С правой стороны от гостя, свободно переходя к тем гостям, которые готовы сделать заказ;		
3.2. Что должен ответить официант на просьбу гостя порекомендовать какое-то блюдо?		
А) «У нас все вкусное!»		
В) «Что вы предпочитаете – мясо или рыбу?»		
С) «Вот это блюдо очень вкусное, вам надо его попробовать!»		
4 раздел. «Как обслуживать гостей за столом (технологии)»		
Аттестационные вопросы		
4.1. В какой последовательности следует		

подавать вторые блюда		
А) Мясные и блюда из птицы и дичи, рыбные, овощные блюда, мучные, яичные блюда		
В) Рыбные блюда, мясные и блюда из птицы и дичи, овощные, мучные, яичные блюда		
С) Овощные, рыбные блюда, мучные, яичные блюда, мясные и блюда из птицы и дичи		
4.2. Когда следует убирать грязную посуду и приборы?		
А) У каждого гостя, как тот закончил есть		
В) После того, как все сидящие за столом закончили есть		
С) После того, как хозяин стола попросит убрать посуду		
5 раздел. «Как правильно подать счет»		
Аттестационные вопросы		
5.1. Когда принято подавать счет?		
А) Счет подается после принятия заказа		
В) Счет подается по просьбе посетителей		
С) Счет подается перед окончанием обеда		
5.2. Как принято подавать счет?		
А) Счет подается на блюдечке в развернутом виде, чтобы все гости могли видеть итоговую сумму		
В) Счет подается в свернутом виде или в специальной папочке		
С) Оба ответа верны		
Раздел 6. «Психология общения . Конфликты с гостями».		
Аттестационные вопросы		
6.1. Как не следует поступать, если гость утверждает, что в счет включены лишние блюда?		
А) Напомнить, какое блюдо и в какой момент заказывалось		
В) Апеллировать к другим гостям за столиком, создавая своего рода «общественное мнение»		
С) Убрать из счета лишние блюда по первому требованию посетителя		
6.2. Если гость плохо воспитан и грубит официанту, делает необоснованные замечания и всячески провоцирует конфликт, используя фразы типа: "Ты меня хорошо слышишь?" и "Побыстрее давай":		

А) Лучшая защита - нападение. Нужно жестко пресечь выходки грубияна, позвать швейцара и выдворить гостя;		
В) Клиент всегда прав. Нужно извиниться и делать все, что просит гость, чтобы его успокоить, со словами : "Ваши замечания будут учтены".		
С) Не реагировать на грубость. Улыбнуться в ответ на грубость и сказать: Спасибо за заказ. Очень правильный выбор. Мы постараемся, чтобы Вам у нас понравилось.		
Всего в разделе 12 тестовых вопросов: 6.1 - 6.12		
Раздел 7. «Санитарные нормы для официантов».		
Аттестационные вопросы		
Вопрос 7.1. Что официант должен сделать при необходимости посетить туалет?		
А) Помыть руки с мылом после посещения туалета		
В) Перед посещением туалета надеть перчатки, после - снять их и ополоснуть руки		
С) Перед посещением туалета снять фартук, после - вымыть руки с мылом		
Вопрос 7.2. Как чистить подносы для посетителей?		
А) Протереть чистой салфеткой в конце дня, мыть 1 раз в неделю горячей водой с моющими средствами , ополоснуть проточной водой и высушить		
В) Протереть чистой салфеткой после каждого использования, а по окончании работы - промыть горячей водой с дезинфицирующими средствами, ополоснуть теплой проточной водой и высушить.		
С) Смахнуть щеткой после каждого использования, по окончании работы вымыть горячей водой с мылом		

2.4.Изучение затрат рабочего времени

Методы изучения затрат рабочего времени – это способы получения информации об использовании фонда рабочего времени, рациональности выполнения производственной операции в целях повышения

производительности труда[7].

Изучение затрат рабочего времени имеет большое значение, т.к. исходя из информации, получаемой в его результате решается большинство задач, связанных с организацией труда и его нормированием.

Изучение затрат рабочего времени и времени использования оборудования проводят непосредственно с целью:

- выявления структуры затрат рабочего времени, устранения потерь и его непроизводительных затрат путем более полного использования возможностей оборудования, технологии, организации труда и производства;
- оценки применяемых приемов и методов труда;
- определения оптимального варианта содержания и последовательности выполнения отдельных элементов операций;
- расчета норм и нормативов;
- установления причин невыполнения или значительного перевыполнения норм[8].

Все методы изучения затрат рабочего времени можно разделить на две группы:

- 1) методы непосредственного наблюдения;
- 2) метод моментных наблюдений (Таблица 1).

Метод непосредственного наблюдения заключается в непрерывном наблюдении за трудовым процессом, операцией, ее составными элементами и фиксации продолжительности выполнения отдельных элементов операции.

Данный метод позволяет изучать приемы и методы работы, последовательность выполнения ее элементов, а также дает наиболее полное представление о процессе труда. Кроме того, он дает возможность получать данные по отдельным операциям и рабочим местам.

Метод моментных наблюдений заключается в регистрации одноименных затрат рабочего времени в случайно выбранные моменты, например, через равные промежутки времени. Структура затрат рабочего времени устанавливается в данном случае по доле моментов, в которые

отмечены определенные состояния в общем количестве учтенных моментов за весь период наблюдения.

В зависимости от цели изучения затрат рабочего времени выделяют хронометраж, фотографию рабочего времени, самофотографию рабочего времени и фотохронометраж (Таблица 1).

Таблица 1 – Классификация методов исследования затрат рабочего времени	
Признак классификации	Способ исследования
Цель исследования	- фотография рабочего времени; - хронометраж; - фотохронометраж; - самофотография;
Количество наблюдаемых объектов	- индивидуальные; - групповые; - маршрутные
Форма проведения исследования	- непосредственные замеры времени; - метод моментных наблюдений
Форма фиксации данных	- непрерывное, сплошное наблюдение; - выборочное наблюдение; - циклическое наблюдение
Вид наблюдения	- визуальное; - с использованием приборов автоматического учета
Наблюдатель	- сторонний наблюдатель; - сам исполнитель
Форма записи	- цифровая; - индексная; - графическая; - фото-, киносъемка

Хронометраж представляет собой изучение повторяющихся элементов операции, действий по обслуживанию рабочего места, агрегата и др.

Во время хронометражных наблюдений измеряются затраты рабочего времени на выполнение операции и ее элементов с помощью сплошных, выборочных или цикловых замеров. Объект хронометражных наблюдений зависит от цели исследования.

Целью проведения хронометражного наблюдения являются:

- определение нормы времени на операцию или какой-то ее элемент;
- проверка и уточнение применяемых норм;
- получение материалов для разработки нормативов;
- изучение передовых методов и приемов работы;
- выявление причин невыполнения норм[4].

Хронометраж может быть непрерывным и выборочным. При непрерывном измеряют все приемы операции в их технологической последовательности в течение оперативного времени; при выборочном хронометраже за время выполнения операции измеряют лишь отдельные приемы независимо от их последовательности, но так, чтобы в конечном счете была определена продолжительность всех приемов операции.

Хронометраж состоит из следующих этапов:

- подготовка к наблюдению;
- наблюдение;
- обработка хронометражных наблюдений;
- анализ результатов, выводы, установление норм и проектирование нормативов оперативного времени.

Фотографией рабочего времени (ФРВ) называется способ исследования трудового процесса с целью выявления затрат рабочего времени в течение изучаемого периода (обычно смены). При этом способе главное внимание уделяется определению потерь рабочего времени, а также изучению затрат подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и времени, необходимого на отдых.

Фотография рабочего времени осуществляется с целью:

- составления фактического баланса рабочего времени (смены) путем выявления всех его затрат за этот период, группировки их по категориям времени (подготовительно-заключительное, основное, вспомогательное, время перерывов и т. д.)
- выявления причин потерь и непроизводительных затрат времени с последующей разработкой мероприятий по их устранению;

- проектирования нормального баланса рабочего времени, предусматривающего улучшение использования рабочего времени путем ликвидации потерь;
- получения данных, необходимых для нормирования подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и перерывов, для составления нормативных таблиц по этим категориям времени;
- определения числа рабочих, требующихся для обслуживания отдельных агрегатов, либо числа единиц оборудования, обслуживаемых одним рабочим[8].

Различают следующие виды фотографии рабочего времени:

- индивидуальную, когда объектом наблюдения служит один рабочий;
- групповую, когда объектом наблюдения является группа рабочих, исполняющих одинаковые или различные операции независимо друг от друга;
- маршрутно-групповую фотографию;
- самофотографию.

При индивидуальной ФРВ наблюдатель изучает использование времени одним рабочим в течение смены или другого периода времени. При ее проведении регистрация осуществляется с точностью до одной минуты. Безусловное достоинство этого вида ФРВ состоит в высокой точности получаемых данных (по видам и категориям затрат рабочего времени), возможности выявления причин и виновников возникающих потерь. Но информация о структуре рабочего дня одного рабочего, который, зная о наблюдении, вольно или невольно исказит истинное положение вещей, практически ничего не дает для оценки использования рабочего времени всеми рабочими по подразделению в целом.

Групповая фотография рабочего дня проводится в тех случаях, когда требуется наблюдение за использованием сменного фонда времени

нескольких рабочих, находящихся на ограниченной территории (станочников на обозримом для регистратора участке, бригады сборщиков и др.). Она обеспечивает более полный охват объекта в пространстве и большую экономичность сбора данных, чем индивидуальная.

Маршрутно-групповой называется такая ФРВ, при которой регистратор перемещается по определенному маршруту, фиксируя использование сменного фонда времени группы рабочих. Ее применение целесообразно для наблюдения за вспомогательными и обслуживающими рабочими, перемещающимися в пределах закрепленной за ними зоны обслуживания. Использование маршрутно-групповой ФРВ для наблюдения за стационарными рабочими местами не имеет особого смысла, так как здесь более эффективен метод моментных наблюдений.

Суть самофотографии заключается в том, что один или несколько работников сами регистрируют свои же затраты сменного времени. Самофотография, проводимая рабочими, в какой-то мере близка к простейшим листкам: здесь так же изучается не весь фонд рабочего времени, а только определенная его часть – простои и причины их возникновения. К недостаткам самофотографии можно отнести субъективный характер, невысокую точность и неполноту получаемой информации.

Фотографию рабочего времени проводят в следующем порядке:

- 1) подготовка к наблюдению, заключающаяся в подробном изучении и описании объекта наблюдения и производственной обстановки;
- 2) наблюдение в виде последовательной регистрации всех затрат времени;
- 3) обработка полученных данных.

Фотохронометраж – комбинированный метод изучения затрат рабочего времени. Его следует применять в тех случаях, когда при исследовании рабочего процесса необходимо детально изучить некоторые операции.

Фотохронометраж представляет собой комбинированный способ изучения рабочего времени, основанный на совмещении хронометража и

фотографии рабочего времени. Сущность его в том, что фотография рабочего времени в отдельные периоды времени дополняется хронометражем.

Существенным преимуществом перед раздельным проведением хронометража и ФРВ является то, что за один и тот же период времени можно получить данные и о целесообразности использования сменного времени, и о структуре оперативного времени и рациональности приемов при выполнении основной работы.

Этот метод имеет особо важное значение при изучении времени исполнителей, занятых в течение смены на нескольких видах работ, характеризующихся цикличностью повторения, когда заранее невозможно установить время и последовательность их выполнения.

В зависимости от целей наблюдения, количества наблюдаемых объектов, числа наблюдателей и характера производственного процесса, выделяют индивидуальный, групповой, дублированный и комплексный фотохронометраж.

Индивидуальный фотохронометраж, который изучает работу одного исполнителя, применяется, когда требуется повышенная точность замеров времени и большая степень детализации рабочего процесса.

Основное назначение группового фотохронометража – изучить согласованность работы членов бригады, степень их загруженности, организацию работы, выявить причины и продолжительность потерь рабочего времени, исследовать другие вопросы, не требующие точных замеров времени.

Дублированное наблюдение подразумевает, что за рабочим процессом наблюдают одновременно два хронометражиста. При этом оба наблюдателя могут работать самостоятельно или один из них фиксирует время, а другой описывает трудовые приемы.

Комплексные наблюдения дают возможность выявить взаимосвязь отдельных производственных процессов, изучить производственный ритм работы, определить степень рационального использования машин,

разработать конкретные мероприятия по улучшению работы и росту производительности труда. При этом виде наблюдения группа наблюдателей изучает работу бригады, цеха, отдела или предприятия в целом, позволяя охватить всю совокупность производственных процессов или их значительную часть.

Все применяемые методы изучения затрат рабочего времени взаимосвязаны и дополняют друг друга. В зависимости от цели исследования предпочтение отдается тому или иному виду.

Применение фотографии рабочего времени в течение всей смены при ручных работах поможет улучшить организацию труда и повысить его производительность за счет эффективного использования всего фонда времени.

При изучении машинно-ручных работ хорошие результаты дают фотографии рабочего времени и фотохронометраж.

Наиболее эффективным в машинном и автоматизированном производствах является использование осциллографии, фото- и киносъемки.

На любом предприятии, независимо от формы собственности, большое значение имеет эффективность производственного процесса, т.е. его осуществление с наименьшими затратами рабочего времени и оборудования. Главное условие рационализации производственного процесса – систематическое изучение затрат рабочего времени и использование материалов наблюдения. На их основе делают выводы о наличии "узких мест" на предприятии, о причинах и размерах потерь рабочего времени, намечают мероприятия по совершенствованию труда и производства.

2.5.Разработка рекомендаций по совершенствованию организации и нормирования труда персонала на рабочем месте

Рестораны играют значительную роль в жизни человека. Помимо

удовлетворения физических потребностей в питании, «выход» в ресторан несет важную социальную функцию.

Человеку нужно не только кусаться, но и общаться. Рестораны — одно из немногих мест, где работают все эмоциональные органы, которые генерируют постоянное чувство удовлетворения. Вкус, зрение, обоняние и тактильные ощущения объединяются, чтобы оценить еду, обслуживание и атмосферу ресторана.

И главный аспект, по которому покупатели выбирают то или иное заведение — это высокое качество обслуживания.

В нашей стране бытует мнение, что быть халдеем на самом деле не специальность, но и краткосрочное трудоустройство, и специальная подготовка здесь не требуются. Есть стандарт на халдея или официантку как на человека без специальных навыков. Служба — это не дисциплина, не искусство. Это работа, которая хороша для студентов в сезон с июня по август или в последнем случае, когда вы не можете найти себе другое место.

Однако это заблуждение и халдей имеет возможность работать добродетельным специалистом и обладать способностью подняться наверх. Кроме того, услуга имеет возможность хорошо оплачиваться. Грамотное обслуживание в ресторане — это: искренний смех для каждого гостя; теплый прием для каждого гостя; создание теплой и спокойной атмосферы; внимание к гостям и забота о них; постоянная готовность помочь гостю и выполнить его пожелания.

Но жаль, что большинство официантов не осознают значимости своей работы. И к своей работе относятся "наобум". И именно из-за обслуживания организация может потерять своих клиентов.

В ресторане "Брудершафт" всегда много клиентов. Но почитав отзывы посетителей о ресторане, было немало отзывов о плохом обслуживании. Официанты долго обслуживали, подолгу не подходили, когда их просили подойти и принять заказ; забывали и не приносили заказ, пока об этом не напоминал. Некоторые посетители, так и не дождавшись прихода официанта,

просто уходи.

Для эффективной деятельности официант должен:

- знать должностную инструкцию (Приложение 1);
- ответственно относиться к своим обязанностям;
- быть всегда готов к оказанию услуг, выполнению просьб потребителей;
- доброжелательно и внимательно относиться к претензиям посетителей;
- принимать потребителя таким, каков он есть, отказаться от попыток поучать его, перевоспитывать;
- воздействовать на потребителя исходя только из его интересов;
- проявлять профессиональный интерес к изучению потребителей;
- всегда быть приветливым, вежливым, тактичным и равнодушным ко всем посетителям;

Для эффективного и качественного обслуживания предлагаю следующие процедуры:

1. Ввести бонусы за быстрое, качественно обслуживание. Можно придумать какие-нибудь карточки, с помощью которых посетитель мог оценить его обслуживание. И по итогу месяца, сотрудник, получивший лучший результат будем награжден каким-либо бонусом.

2. Можно проводить какие-нибудь тренинги, мероприятия, на которых: они будут разрабатывать, и развивать правильное поведение и общение с гостем; обучаться последовательности работы с гостем и работе по стандартам и т.д.

3. Также можно внести технологические изменения. Например, кнопка вызова официанта. Стоимость этой системы относительно невелика, зато эффект оправдывает все ожидания. Сейчас на самом деле далеко не во всех ресторанах, даже высокого класса, реализован этот сервис. Разве что, в ресторанах, имеющих отдельные VIP-залы, в которых могут проводиться деловые встречи нескольких участников, такая кнопка предоставляется по

умолчанию. Остальным же посетителям зачастую приходится ждать, пока официант не вспомнит об их столике, или случайно не пройдет мимо. Поэтому, система вызова официанта – это и для клиента будет удобным сервисом, и для персонала будет возможностью работать в менее напряженной атмосфере.

4. Создать правильную и благоприятную обстановку. И клиентам будет приятно и в удовольствие находиться в ресторане, да и работать в такой обстановке намного легче.

Обслуживание – одна из самых важных составных частей успешной работы ресторана, и даже прекрасно приготовленная еда не может компенсировать отсутствие в ресторане отличного сервиса. Правильное обслуживание каждого гостя зависит от выполнения своих обязанностей всеми сотрудниками в течение дня. И независимо от того, насколько устал или утомлен сотрудник, он должен всегда оставаться приветливым и внимательным.

Вывод по 2 главе

В процессе анализа нормирования основного персонала можно сказать, что персонал работает достаточно неплохо и справляется со своей работой. Но на основе отзывов посетителей, можно сказать, что проблемы с обслуживанием имеются. И для эффективной деятельности ресторана, можно внести корректировки, которые бы повысили производительность сотрудников и качество обслуживания.

3. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организации и нормирования труда персонала на рабочем месте

Заметным преимуществом разработанной и поставленной системы оценки персонала является то, что она фактически содержит лестный финансовый эффект. Ключевым итогом проведенной оценки является постановление о начислении заработной платы работникам.

Умелый вывод на основе результатов оценки персонала по заработной плате сотрудников эффективен, например, как катализатор здорового и эффективного производственного процесса, что повышает ценность ресторана. Собственно, что касается публичных нюансов исполнения кадрового заключения, сотрудники получали премии за личный труд в рамках личных премий, что, по сути, не вызывало никаких споров и казусов в личный оборот, как при попытке оценить потенциал и личный вклад.

Фактически, если говорить об анализе исследовательским методом, то контроль за оцениваемым работником осуществляется в неформальной и профессиональной жизни посредством временных обследований рабочего времени. Сотрудник будет осмотрен со стороны, не мешая его работе.

Выдающиеся особенности этого метода:

- подчеркивает вероятность увидеть эффективность принятия решений;
- еще есть возможность следить за взаимоотношениями сотрудников в коллективе и совместной работой;
- относится к его личным индивидуальным особенностям.

Недостатки метода:

- личное мнение и позиция наблюдателя;
- отсутствие абсолютной возможности оценки магистерско-квалификационного уровня;
- настоятельно требует огромных затрат времени.

По сути, аналогично методу опыта Тайный покупатель, используемому в ресторане, можно выделить и свои преимущества – это получение независимой экспертной концепции качества обслуживания в ресторане.

В компаниях на данный момент очевидна не только нехватка программных средств оценки персонала, но и абсолютное отсутствие компьютерных программ, поддерживающих принятие управленческих решений в области управления человеческими ресурсами. Имеющиеся программы, такие как "1С - Кадры", "Табельщик Pro100", "Босс - Кадровик" и т.д. в основном ориентированы на решение в основном бухгалтерских и юридических вопросов, но никак не управленческих. Возможным следствием выявленных трудностей считается значительная недооценка в нашей стране значения состояния человека, ресурсов как важного фактора производства в постиндустриальной среде и конкурентного преимущества компании.

Бесспорные «минусы» методики в целом идут по стопам хрупкой интриги команды в оценке ее потенциала и личного вклада с помощью тестов и вопросов. Во-первых, увеличение состава сотрудников, оценивающих подчиненного, явилось предпосылкой целого ряда инцидентов между ним и его работниками-подчиненными, связанных с объективностью оценки. Смещение акцента на потенциал, который достаточно сложно оценить, а главное, приписать оцениваемому, все же имеет свойство замораживаться как источник обид и инцидентов.

По результатам анализа оценки персонала ресторана «Арка» предлагается усовершенствовать методику оценки сотрудников, в каком количестве, уточняя и противопоставляя критерии оценки.

Аспекты оценки – это основные характеристики, по которым будет восприниматься работа работника. Способы разработки системы критериев оценки разнообразны, каждое предприятие выбирает их самостоятельно и закрепляет этот выбор в своем Положении об аттестации.

В проекте по совершенствованию процедуры оценки в первую очередь необходимо соотнести с функциями оценки, ведущими направлениями

формирования модели эффективного сотрудника, всеми основными составляющими оценки, а только: уведомление об оценке, функция оценки, письменные свойства и заключение оценочной комиссии.

Заключение

В выдвинутых критериях роль нормирования труда возрастает под влиянием ряда факторов.

С внедрением научно-технического прогресса повышается степень механизации, автоматизации производственных процессов, информационных технологий, что, в свою очередь, повышает требования к качеству и совершенствованию нормирования труда.

В то же время прогрессивное механизированное и автоматическое производство позволяет более буквально предопределять и фиксировать рабочее время на выполнение той или иной операции, что фактически гарантирует экономию живого труда и повышение производительности на основе разумного и общепризнанные национальные стандарты. технический уровень.

Применительно к развитию государственного хозяйства основной задачей нормирования труда считается установление общепризнанных мер затрат рабочего времени на создание производственной единицы при условии использования современных машин и приспособлений. , использование более производительных технологических схем и коробов, более эффективная организация труда на рабочем месте.

Регулирование труда способствует здоровому распределению сотрудников компании, а правильное использование ими рабочего времени влияет на улучшение организации труда и производства. Созданные общепринятые стандарты используются для формулирования намерений компании и ее коллективов, для закрытия вопросов разделения труда и совместной работы, для определения важного количества устройств и численности сотрудников. Справедливость общепризнанных норм в значительной степени способствует правильному определению уровня заработной платы, материальных интересов работников и реализации принципа количественно-качественной оплаты труда.

Библиографический список

1. CD-ROM. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Электронный учебник. Гриф УМЦ "Классический учебник". - Москва: РГГУ, 2016. - 103 с.
2. Алексеева, С. Н. Нормирование труда на предприятиях АПК / С.Н. Алексеева. - М.: Бибком, 2018. - 182 с.
3. Беянинова, Ю. В. Актуальные вопросы нормирования труда и систем заработной платы / Ю.В. Беянинова. - М.: Научная книга, 2017. - 231 с.
4. Бойчук, Н. И. Организация и нормирование труда. Учебно-методический комплекс / Н.И. Бойчук. - М.: Проспект, 2017. - 216 с.
5. Борисович, В. Т. Научная организация и техническое нормирование труда на геологоразведочных работах / В.Т. Борисович. - М.: Недра, 2017. - 150 с.
6. Бурова, М.А. Нормирование труда: государственный и социальный надзор / М.А. Бурова. - М.: Управление персоналом, 2017. - 132 с.
7. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 167 с.
8. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда / М.И. Бухалков. - М.: РИОР, 2017. - 144 с.
9. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда. Гриф МО РФ / М.И. Бухалков. - Москва: Гостехиздат, 2016. - 171 с.
10. Бухалков, Михаил Ильич Организация и нормирование труда. Учебник для вузов. Гриф МО РФ / Бухалков Михаил Ильич. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 265 с.
11. Бычин, В. Б. Нормирование труда. Учебник / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Новикова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 160 с.
12. Бычин, В. Б. Организация и нормирование труда / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 256 с.

13. Бычин, В. Б. Организация и нормирование труда. Учебник / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова. - М.: Экзамен, 2018. - 125 с.
14. Гейц, И. В. Нормирование труда и регламентация рабочего времени / И.В. Гейц. - Москва: Гостехиздат, 2017. - 136 с.
15. Гейц, И.В. Нормирование труда и регламентация рабочего времени / И.В. Гейц. - М.: Дело и сервис (ДиС), 2018. - 204 с.
16. Гельфанд, И.М. Коммутативные нормированные кольца / И.М. Гельфанд, Д.А. Райков, Г.Е. Шилов. - М.: [не указано], 2017. - 236 с.
17. Глубокий, С. В. Организация и нормирование труда в современном производственном менеджменте / С.В. Глубокий, И.В. Борисевич. - М.: Издательство Гревцова, 2017. - 208 с.
18. Глубокий, С.В. Организация и нормирование труда в современном производственном менеджменте / С.В. Глубокий. - М.: Гревцов Паблицер, 2017. - 140 с.
19. Жулина, Е. Г. Нормирование труда за рубежом / Е.Г. Жулина. - М.: Журнал "Горячая линия бухгалтера", 2017. - 192 с.
20. Картан, Э. Избранные труды / Э. Картан. - М.: [не указано], 2017. - 288 с.
21. Колмогоров, А.Н. Избранные труды / А.Н. Колмогоров. - М.: [не указано], 2018. - 101 с.
22. Новикова, Г.А. Нормирование труда в библиотеке. Методические рекомендации / Г.А. Новикова. - М.: Пашков дом, 2018. - 291 с.
23. Петров, М. И. Нормирование труда / М.И. Петров. - М.: Альфа-пресс, 2018. - 209 с.
24. Пуанкаре, А. Избранные труды. (Том 3) / А. Пуанкаре. - М.: [не указано], 2018. - 128 с.
25. Романовский, В.И. Избранные труды, том 2. Теория вероятностей, статистика и анализ / В.И., Романовский. - М.: [не указано], 2018. - 108 с.
26. Рофе, А. И. Организация и нормирование труда / А.И. Рофе. - М.: МИК, 2018. - 125 с.

27. Рофе, А. И. Организация и нормирование труда. Учебное пособие / А.И. Рофе. - М.: КноРус, 2018. - 224 с.

28. Рофе, Александр Организация и нормирование труда / Александр Рофе. - М.: КноРус медиа, 2017. - 112 с.

29. Суханов, ; Суханов Организация И Методика Разработки Систем Нормирования Труда На Предприятиях В Современных Условиях / Суханов ; Суханов. - Москва: СИНТЕГ, 2018. - 262 с.

30. Чебышев, П.Л. Избранные труды / П.Л. Чебышев. - М.: [не указано], 2018. - 268 с.

Приложение

Приложение 1

Данная должностная инструкция официанта разработана и утверждена на основании трудового договора с официантом, и в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и прочих нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

I. Общие положения

1. Данная должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Официанта.

2. Официант назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Директора организации.

3. Официант подчиняется Менеджеру, Продавцу и, непосредственно, Директору организации.

4. На должность Официанта назначается работник, который имеет среднее специальное образование, опыт работы по специальности не менее 1 (одного) года. 5. Официант должен знать и четко соблюдать:

- Правила торговли, относящиеся его функциональных обязанностей и принципы обслуживания;

- Приказы и распоряжения вышестоящего руководства;

- Правила внутреннего трудового распорядка;

- Меню ресторана либо кафе и цены;

- Инструкции по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и индивидуальной гигиене;

- Виды и назначения используемых: столовой посуды, столовых приборов, столового белья;

- Систему получения, сдачи и учета столовых: посуды, приборов, белья и инвентаря;

- Правила эксплуатации применяемого оборудования и инвентаря;

- Принцип оформления «Счета» к уплате заказчиком; - Порядок оформления и ведения реестров;

- Принципы спецтехнологии приготовления пищи, кулинарную характеристику холодных и горячих блюд, которые продаются в столовой.

6. Во время временного отсутствия Официанта, его обязанности возлагаются на иного (сменного) Официанта.

II. Должностная инструкция официанта: Функциональные обязанности

1. Сервирует и вовремя убирает столы. Обеспечивает чистоту и порядок залов и прилегающей территории.

2. Вовремя меняет скатерти и салфетки по мере их засорения.

3. Оказывает заказчику квалифицированную помощь при выборе блюд и напитков. Ориентирует клиента по времени приготовления заказанных блюд.

4. Подает заказанные блюда.

7. Выводит итоговую сумму заказа по «Счету».

8. Подает счет заказчику и производит с ним полный расчет за заказ.

9. Оформляет зал соответственно торжественным и текущим событиям. 10. Оформляет реестры в конце рабочего дня.

11. Содержит свое рабочее место и зал для заказчиков в абсолютном порядке и чистоте. 12. Проводит ежемесячную ревизию посуды и инвентаря.

13. Обеспечивает чистоту в зале.

III. Права Официанта имеет право:

1. Требовать от руководства фирмы создания необходимых условий для хранения материальных ценностей, обеспечения Форменной одеждой и всем необходимым для надлежащего сервисного сервиса посетителей.

2. Присутствовать на заседаниях, собраниях предприятия по вопросам деятельности предприятия. 3. Требовать от посетителя возмещения ущерба, причиненного им неправомерными либо хулиганскими действиями.

4. Принимать независимые решения с возникновением спорных ситуаций в пределах своей компетенции, если принятое им решение не идет в разрез с интересами организации.

IV. Должностная инструкция официанта: Ответственность Официант несет ответственность за:

1. За нарушение Правил внутреннего трудового распорядка.

2. Ненадлежащее обеспечение выполнения своих функциональных обязанностей.

3. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора предприятия.

4. Не выполнение требований должностной инструкции.

5. Появление на рабочем месте без форменной одежды и в ненадлежащем состоянии.

6. Нарушение графика работы.

7. Сохранность вверенных материальных ценностей.

8. Не выполнение правил техники безопасности на рабочем месте.

9. Не сохранность товаров, посуды, инвентаря и оборудования.

10. Не обеспечение санитарного состояния своего рабочего места.

11. За неверный расчет с посетителем.

12. За не соблюдение Правил торговли.