

*Министерство образования РФ  
Московский государственный университет сервиса  
Волгоградский филиал*

***Отчет по преддипломной практике***

*База практики: Ночной клуб «Барин»  
Руководитель практики от предприятия:  
**Цыган Галина Васильевна**  
Руководитель практики от университета:  
**Комарова Татьяна Викторовна***

*Выполнила студентка 4 курса  
Заочного технологического отделения  
**Попова Ольга Александровна***

***Волгоград - 2002***

Тематический план:

<b>№ п\п</b>	<b>Задание</b>	<b>Дата выполнения</b>
<b>1</b>	Ознакомление с предприятием общественного питания.	31.12.2002 - 3.01.2003
<b>2</b>	Работа в качестве дублера заведующего производством. Контроль качества выпускаемой продукции, ее сертификация.	4.01.2003 – 14.01.2003
<b>3</b>	Работа в качестве дублера администратора торгового зала. Прогрессивные формы организации обслуживания по предприятию.	15.01.2003 – 23.01.2003
<b>4</b>	Работа в качестве дублера руководителя (менеджера) предприятия общественного питания. Управление кадровыми ресурсами и маркетинговой деятельностью предприятия общественного питания.	24.01.2003 – 4.02.2003
<b>5</b>	Анализ эффективности работы предприятия. Выводы и предложения.	5.02.2003 – 9.02.2003

<b>Дата</b>	<b>№ задания</b>	<b>Содержание задания</b>	<b>Краткое описание выполненных работ</b>	<b>Оценка руководителя практики</b>	<b>Оценка преподавателя</b>
31.12.2002 - 3.01.2003	1	Ознакомление с предприятием общественного питания «Клуб «Барин»»	Ознакомление с типом предприятия, адресом, его структурой управления.		

## **Тема № 1: Ознакомление с предприятием.**

Ночной клуб «Барин» располагается в Советском районе города Волгограда, по адресу: улица 35-я гвардейская д. 1. Режим работы с 12-00 до 2-00.

Зал рассчитан на 60 посадочных мест.

В состав здания входят: производственные помещения, административные помещения, бытовые помещения для персонала, торговый зал, фойе.

В состав производственных помещений входят; горячий цех, холодный цех, цех доработки полуфабрикатов, овощной цех, моечная кухонной посуды, моечная столовой посуды, сервизная столовой посуды.

К административным помещениям причисляют кабинет директора, бухгалтерию, кабинет зав производством.

К бытовым помещениям относят раздевалку для персонала, душевую и туалетные комнаты.

При входе в клуб «Барин» расположено фойе. В фойе предусмотрены: гардероб, туалетные комнаты, пост охраны.

Торговый зал клуба «Барин» разделен на 2 части, образуя при этом большой и малый зал. В малом зале предусмотрена барная стойка с высокими стульями для посетителей и небольшое количество четырехместных столов.

В большом зале располагается касса для расчета с клиентами, установка для диджея, сцена и по периметру зала расставлены 8 – 10местные столы.

Интерьер зала выдержан в коричнево-бежевых тонах. При отделке зала были использованы материалы из дерева, камня. В большом зале располагается камин, наличие которого придает уют интерьеру.

Для оформления залов и помещений для потребителей используются изысканные и оригинальные декоративные элементы (светильники, драпировки, картины и т.д.).

Для создания оптимального микроклимата в торговом зале ночного клуба имеется система кондиционирования воздуха .

Мебель в ночном клубе «Барин» повышенной комфортности, соответствует интерьеру.

Ночной клуб «Барин» - это общедоступное предприятие общественного питания, предоставляющее потребителям широкий ассортимент блюд сложного приготовления, в основном по индивидуальным заказам, а также вино-водочные, табачные и кондитерские изделия. Высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха посетителей.

Услуги по организации досуга включают:

- организацию музыкального обслуживания;
- организацию проведения концертов, программ, варьете.

В Ночном клубе «Барин» организуются обслуживание приемов, семейных торжеств, банкетов, проведение тематических вечеров. Основные посетители ресторана это жители близлежащих районов и работники находящихся рядом предприятий и оптовых баз.

Потребителей обслуживают официанты, метрдотели, бармены, прошедшие специальную подготовку.

Блюда и напитки готовят высококвалифицированные повара.

Обслуживающий персонал имеет форменную одежду и обувь единого образца.

В Ночном клубе «Барин» потребителям предоставляются обеды (бизнес-ланч).

В практику обслуживания входит устройство семейных обедов. Для этого составлено специальное меню в расчете на детей (детское меню), где предлагаются блюда, которые могут заинтересовать детей своим названием и оформлением, причем цены на блюда не очень высокие.

Ночной клуб «Барин» имеет кроме обычной вывески, вывеску световую с элементами оформления.

У Ночного клуба «Барин» имеются удобные подъездные пути для транспорта, а также охраняемая автостоянка.

Применяется посуда из мельхиора, нержавеющей стали, фарфоро-фаянсовая с монограммой, из хрусталя.

## **Организационно-правовая форма предприятия.**

Ночной клуб «Барин», как организация является обществом с ограниченной ответственностью (ООО).

Общество с ограниченной ответственностью является разновидностью объединения капиталов, не требующего личного участия своих членов в делах общества. Характерными признаками этой коммерческой организации являются деление ее уставного капитала на доли участников и отсутствие ответственности последних по долгам общества. Имущество общества, включая уставный капитал, принадлежит на праве собственности ему самому как юридическому лицу и не образует объекта долевой собственности участников. Поскольку вклады участников становятся собственностью общества, нельзя сказать, что его участники отвечают по долгам общества в пределах внесенных ими вкладов. В действительности они вообще не отвечают по долгам общества, а несут лишь риск убытков (утраты вкладов). Даже те из участников, кто не внес свой вклад полностью, отвечают по обязательствам общества лишь той частью своего личного имущества, которая соответствует стоимости неоплаченной части вклада (п.1 ст.87 ГК).

Статья 87. Основные положения об обществе с ограниченной ответственностью.

1. Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

3. Правовое положение общества с ограниченной ответственностью и права и обязанности его участников определяются настоящим Кодексом и законом об обществах с ограниченной ответственностью.

4. Учредительные документы товариществ с ограниченной ответственностью, акционерных обществ и производственных кооперативов, созданных до официального опубликования части первой Кодекса, подлежат приведению в соответствие с нормами главы 4 Кодекса об обществах с ограниченной ответственностью, акционерных обществах и о производственных кооперативах в порядке и в сроки, которые будут определены соответственно при принятии законов об обществах с ограниченной ответственностью, об акционерных обществах и о производственных кооперативах.

. Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Число участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать предела, установленного законом об обществах с ограниченной ответственностью. В противном случае оно подлежит преобразованию в акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока - ликвидации в судебном порядке, если число его участников не уменьшится до установленного законом предела.

#### Статья 89. Учредительные документы общества с ограниченной ответственностью

1. Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав.

2. Учредительные документы общества с ограниченной ответственностью должны содержать помимо сведений, указанных в пункте 2 статьи 52 настоящего Кодекса, условия о размере уставного капитала общества; о размере долей каждого из участников; о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов, об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов; о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов, а также иные сведения, предусмотренные законом об обществах с ограниченной ответственностью.



1.

Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников.

Иные основания реорганизации и ликвидации общества, а также порядок его реорганизации и ликвидации определяются настоящим Кодексом и другими законами.

Общество с ограниченной ответственностью реорганизуется или ликвидируется по единогласному решению его участников (п.1 ст.92). Оно может быть ликвидировано и по общим основаниям ликвидации юридических лиц (ст.61 ГК).

### Структура управления предприятием



## **Структура производства**

Ночной клуб «Барин» имеет разнообразные цехи, специализирующиеся по видам перерабатываемого сырья и изготавливаемой продукции: цех доработки полуфабрикатов, овощной, горячий, холодный. Складское, тарное, санитарно-техническое хозяйство.

Цехи подразделяют на: заготовочные (цех доработки полуфабрикатов, овощной); доготовочные (горячий, холодный).

В каждом цехе организуют технологическую линию – участок производства, оснащенный необходимым оборудованием для определенного технологического процесса.

В заготовочных цехах ресторана производят механическую обработку мяса, рыбы, птицы, овощей и выработку полуфабрикатов для снабжения ими горячего цеха своего предприятия.

В ночном клубе «Барин» в основном работают на полуфабрикатах, поэтому обработку мяса, птицы, субпродуктов и рыбы сосредотачивают в одном цехе (цех доработки полуфабрикатов), также как и обработку всех овощей.

### **ОВОЩНОЙ ЦЕХ**

Овощной цех имеет удобную связь с холодным и горячим цехом, в которых завершается выпуск готовой продукции.

Технологический процесс обработки овощей состоит из сортировки, мытья, очистки, дочистки после механической очистки, промывания, нарезки.

Оборудование для овощного цеха подбирают по Нормам оснащения в зависимости от типа и мощности предприятия. Основным оборудованием являются производственные столы, столы для дочистки картофеля, моечные ванны, подтоварники для овощей.

Рабочие места оснащаются инструментами, инвентарем для выполнения определенных операций.

В овощном цехе выделяют линию обработки картофеля и корнеплодов и линию обработки свежей капусты и других овощей и зелени. Оборудование ставится по ходу технологического процесса

Работу овощного цеха организует заведующий производством.

### **ЦЕХ ДОРАБОТКИ ПОЛУФАБРИКАТОВ**

В ночном клубе «Барин» организован цех доработки полуфабрикатов, которые предприятие получает от промышленных и заготовочных предприятий в виде мяса крупными кусками, рыбы специальной разделки охлажденной и мороженой, тушек кур и цыплят.

В цехе организуют отдельные рабочие места для доработки мясных полуфабрикатов, полуфабрикатов из птицы, рыбы.

Из оборудования в цехе доработки полуфабрикатов устанавливают универсальный привод ПМ-1,1 с комплектом машин для рыхления, измельчения мяса и выполнения других операций. Кроме механического оборудования в цехе устанавливают холодильное оборудование, моечные ванны, производственные столы, передвижные стеллажи.

В ночном клубе «Барин» согласно производственной программе, крупнокусковые полуфабрикаты разделяются на порционные, мелкокусковые и рубленые. Рабочее место оборудуется производственным столом, на который укладывают разделочную доску, устанавливают циферблатные весы.

Субпродукты поступают на предприятие в виде сырья и в цехе доготовки полуфабрикатов предусмотрено отдельное место для их обработки.

Для обработки домашней птицы, поступающей от промышленности, также организовано отдельное рабочее место. Приготовление полуфабрикатов из птицы осуществляется на рабочем месте, где используют моечные ванны, производственный стол.

Учитывая специфический запах рыбных продуктов, приготовление порционных полуфабрикатов осуществляют на отдельных производственных столах. Кроме раздельного оборудования выделяются отдельные инструменты, тара, разделочные доски, маркированные для обработки рыбы.

В цехе доработки полуфабрикатов применяются настольные мясорубки.

В цехе выполняют работу повара 4 и 5 разрядов. За свою работу повара отчитываются перед заведующим производством или бригадиром.

## **ХОЛОДНЫЙ ЦЕХ**

В ночном клубе «Барин» для приготовления холодных блюд и закусок, бутербродов, сладких блюд и холодных супов организован холодный цех.

В ассортимент продукции холодного цеха входят холодные закуски, гастрономические изделия (мясные, рыбные), холодные блюда (отварные, жареные, фаршированные, заливные и др.), молочнокислая продукция, а также холодные сладкие блюда (желе, муссы, самбуки и др.), холодные напитки.

Поскольку в холодном цехе значительное количество блюд и изделий не подвергают тепловой обработке, здесь особенно строго необходимо соблюдать санитарные правила при организации технологического процесса.

Производственная программа холодного цеха составляется на основании ассортимента блюд, реализуемых через торговый зал.

Холодный цех располагается в одном из наиболее светлых помещений с окнами.

При планировке цеха предусмотрена удобная связь с горячим цехом, где производится тепловая обработка продуктов, необходимых для приготовления холодных блюд.

Холодные блюда в ресторане «Барин» изготавливаются непосредственно по заказу потребителей.

Холодные блюда должны иметь температуру подачи 10-14° С, поэтому в цехе предусмотрено достаточное количество холодильного оборудования.

Учитывая, что в холодном цехе изготавливается продукция из продуктов, прошедших тепловую обработку, и из продуктов без дополнительной обработки, необходимо разграничить производство блюд из сырых и вареных овощей, из рыбы и мяса.

В холодном цехе используются средства малой механизации: машина для нарезки гастрономических изделий МРГУ-370 (для нарезки и укладки в лотки ветчины, колбасы, сыра)

Холодный цех оснащен достаточным количеством холодного оборудования. Для хранения продуктов и готовых изделий устанавливают холодильные шкафы, производственные столы СОЭСМ-2 с охлаждаемым шкафом, горкой и емкостью для салата.

В холодном цехе используются разнообразные инструменты, инвентарь, приспособления: ножи, ножи гастрономические, яйцерезки, разделочные доски, формы для заливных блюд, муссов.

Для контроля за массой порций используют весы ВНЦ-2.

## **ГОРЯЧИЙ ЦЕХ**

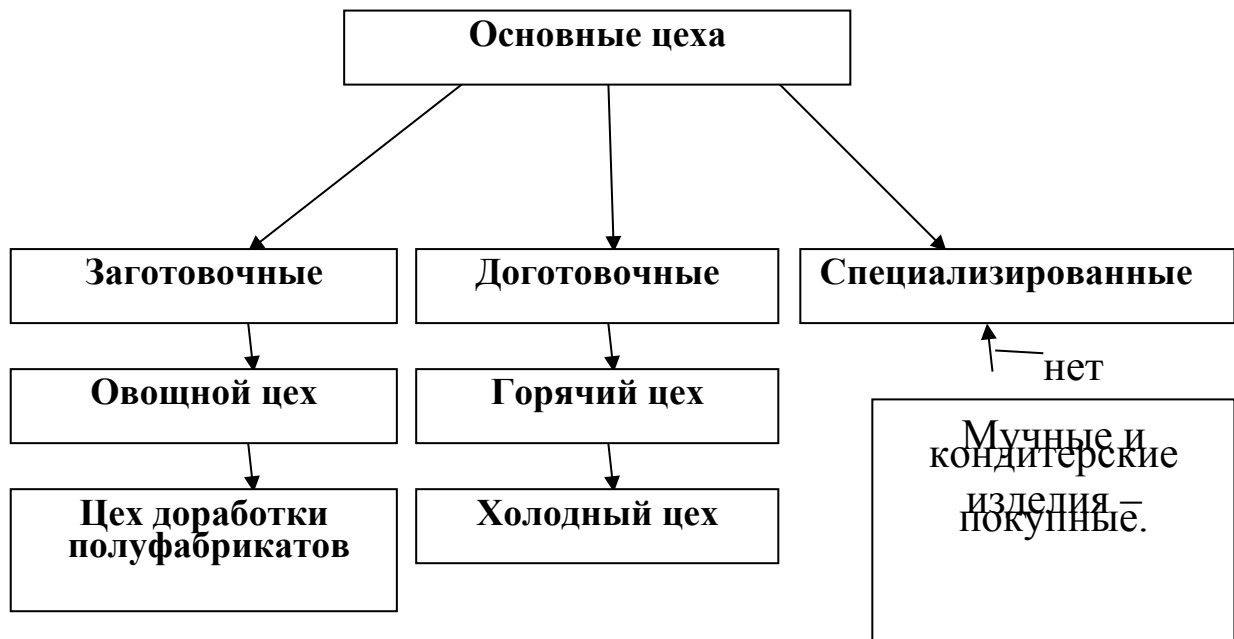
Горячий цех является основным цехом предприятия, в котором завершается технологический процесс приготовления пищи: осуществляется тепловая обработка продуктов и полуфабрикатов, варка бульонов, приготовление супов, соусов, гарниров, вторых блюд, а также производится тепловая обработка продуктов для холодных и сладких блюд. Горячий цех имеет удобную связь с заготовочными цехами, со складскими помещениями и удобную взаимосвязь с холодным цехом, раздаточной и торговым залом, моечной кухонной посуды.

Блюда горячего цеха, выпускаемые в ресторане «Барин» соответствуют требованиям государственных стандартов, стандартов отрасли, стандартов предприятия, сборников рецептов блюд и кулинарных изделий, и вырабатываются по технологическим инструкциям и картам, технико-технологическим картам при соблюдении Санитарных правил для предприятий общественного питания.

Производственная программа горячего цеха составляется на основании ассортимента блюд, реализуемых через торговый зал.

Горячий цех оснащен современным оборудованием: тепловым, холодильным, механическим, и немеханическим: плитами, жарочными шкафами, электросковородами, электрофритюрницами, холодильными шкафами, производственными столами и стеллажами.

## Структура производственных цехов



Реклама.

Реклама играет большую роль в деятельности предприятия общественного питания, предоставляя потребителю об изделиях или услугах, помогая клиенту предпочесть данный бар всем остальным. Основа рекламы – информация.

Основными мероприятиями по активизации и улучшению рекламной деятельности следует считать:

- выявление продукции, наиболее нуждающейся в рекламе;
- создание высокохудожественных, современных рекламно-графических средств;
- использование маркетинговых подходов к планированию выпуска рекламной продукции;
- различие производства рекламной продукции с учетом значимости и специфики товаров, сроков ее изготовления, поставленных целей;
- наиболее полное использование и стимулирование творческого потенциала специалистов, занимающихся рекламой;
- поиск новых форм рекламной продукции.

На смену изучению спроса пришло изучение потребностей, покупательских мотивов, использования доходов потребителями.

Важнейшим элементом привлекательности продукции общественного питания является уровень в сфере услуг.

Очень важным элементом системы маркетинговой коммуникации широко используемым при осуществлении комплексной рекламной деятельности, является Public Relations. Главной задачей PR (система связей с общественностью, организация общественного мнения) является создание и сохранение имиджа предприятия.

Для решения этой задачи используют пропаганду, отклики прессы, эфирное время в радио- и телепрограммах, спонсорство, участие в выставках, конкурсах, ярмарках, разработку и поддержание фирменного стиля. При размещении рекламы о ночном клубе «Барин», о выпускаемой продукции и услугах рекламодатель прежде всего осуществляет отбор необходимых средств рекламы, делается выбор между газетами, радио, телевидением, средствами наружной рекламы, рекламы на транспорте и т.д.

Чаще всего рекламу ночного клуба «Барин» можно увидеть на страницах газет, на рекламных щитах, расположенных вдоль дорог и услышать на местном радио.

Выставки предприятия предоставляют большие возможности не только для демонстрации достижений в сфере сервиса, но и для изучения конкурентов. Выставки могут способствовать рекламе любой продукции или услуги и одновременно – рекламе предприятия.

Цель рекламы: вызвать заинтересованность потребителя обратиться к данной фирме; стремление сделать потребителя постоянным клиентом; формирование у других фирм образа надежного партнера.

Имидж ночного клуба складывается из многих компонентов – от рекламы до оформления помещения и манеры работать с посетителями.

## **Сертификация предприятия**

### ***Порядок проведения сертификации услуг общественного питания***

Для проведения сертификации услуг общественного питания (УОП) Заявитель направляет заявку в орган сертификации. При наличии у пункта общественного питания (ПОП) филиалов, сертификации подлежат услуги, оказываемые каждым филиалом.

Причиной отказа в рассмотрении заявки является наличие официальной информации от органов Госкомсанэпиднадзора России о несоответствии предприятия санитарным нормам и правилам.

При рассмотрении заявки орган по сертификации запрашивает у заявителя дополнительные сведения, позволяющие определить стабильность производства, безопасность и качество услуг, в том числе заключения Госсанэпиднадзора, данные о поставщиках сырья и материалов, ассортимент производимой кулинарной продукции, согласованный с органами санэпиднадзора и др. документы.

Одновременно с положительным решением по заявке составляется договор на проведение сертификации, инспекционный контроль за сертифицируемыми услугами.

После получения от Заявителя подписанного договора и оплаты по заказ-счёту, Орган по сертификации приступает к сертификации услуг и испытаниям кулинарной продукции.

Все схемы сертификации предусматривают проверку наличия заключений органов Госкомсанэпиднадзора России и Пожарной инспекции о соответствии предприятий санитарно-гигиеническим требованиям противопожарной безопасности, наличия сертификатов соответствия на пищевые продукты, используемые на предприятии общественного питания.

### ***Инспекционный контроль за сертифицированными услугами***

Инспекционный контроль проводится Органом по сертификации с целью установления, что оказываемая услуга продолжает соответствовать требованиям, на которые она была сертифицирована. Инспекционный контроль проводится в течение всего срока действия сертификата соответствия в форме периодических и внеплановых проверок, включающих испытания - контроль качества кулинарной продукции.

При необходимости для проведения инспекционного контроля привлекаются представители общества потребителей, Государственной торговой инспекции, Госкомсанэпиднадзора России. Инспекционный контроль предусматривает проведение проверки услуг непосредственно на предприятии-заявителе.

Оплата работ за проведение инспекционного контроля производится предварительно, согласно предъявленному заказ-счёту по действующим на

момент проверки тарифам. Оценка качества (испытаний) кулинарной продукции (отобранных проб) производится аккредитованной испытательной лабораторией. Инспекционный контроль проводится по инициативе Органа по сертификации, за исключением случаев, когда предприятие-заявитель внесло изменение в нормативную документацию или провело переоснащение. В этих случаях предприятие-заявитель заблаговременно извещает Орган по сертификации о необходимости проведения инспекционного контроля, который должен быть проведён в обязательном порядке. Внеплановый инспекционный контроль проводится при получении официальных сообщений государственных органов контроля (Госсанэпиднадзора, Минприроды России, Госстандарта РФ, Госторгинспекции и др.) независимых организаций (общества потребителей и др.) об отрицательных результатах проверок сертифицированных услуг, жалоб и претензий потребителей к исполнению услуги. На основании акта инспекционного контроля принимается решение о сохранении действия сертификата или проведения сертификации услуг вновь.

#### *Рекомендации по сертификации услуг общественного питания*

Согласно положений законов РФ

#### **"О защите прав потребителей"**,

#### **"О сертификации продукции и услуг"**

деятельность предприятия независимо от форм собственности по предоставлению услуг общественного питания подлежат обязательной сертификации.

Ответственность за предоставление услуг без сертификатов, подтверждающих их безопасность, предусмотрена ст. 43 п. 2 закона

#### **"О защите прав потребителей"**.

Для обеспечения проведения работ по обязательной сертификации услуг питания внесённых в "Номенклатуру продукции и услуг, подлежащих обязательной сертификации" разработаны и введены в действие основополагающие стандарты.

- **ГОСТ Р 50762-95. "Общественное питание. Классификация предприятий"**;
- **ГОСТ Р 50763-95. "Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению"**;
- **ГОСТ Р 50764-95. "Услуги общественного питания. Общие требования"**.



Обязательная сертификация услуг общественного питания (УОП) осуществляется на соответствие требованиям безопасности для жизни и здоровья граждан, охраны окружающей среды, установленным в законодательных актах, государственных стандартах России, Санитарных правилах и нормах, Строительных нормах и правилах, Правилах производства и реализации продукции и услуг общественного питания, утверждённых Постановлением №332 Правительства РФ от 13.04.93 и др. документах, которые в соответствии с законодательством РФ устанавливают обязательные требования к услугам. При этом проверяются характеристики (показатели) услуг, условия обслуживания и используются методы, позволяющие:

- *полно и достоверно подтвердить соответствие услуг требованиям, обеспечивающим безопасность для жизни и здоровья граждан, окружающей среды;*
- *провести идентификацию услуг, в том числе кулинарной продукции;*
- *проверить принадлежность предприятия к классификационной группировке, соответствие нормативно-техническим документам*

## Инструкция по охране труда для повара

### 1. Общие требования безопасности.

1.1 К работе в качестве повара допускаются мужчины и женщины, достигшие возраста 18 лет и обученные по специальности.

1.2 На рабочем месте работник получает первичный инструктаж по безопасности труда и проходит: стажировку; обучение устройству и правилам эксплуатации используемого оборудования; санитарно-гигиеническую подготовку; проверку знаний по электробезопасности (при использовании оборудования, работающего от электрической сети), теоретических знаний и приобретенных навыков безопасных способов работы.


1.3 Во время работы работник проходит:

- обучение безопасности труда по действующему оборудованию каждые 2 года, а по новому оборудованию – по мере его поступления на место работу, но до момента пуска этого оборудования в эксплуатацию;

- проверку знаний безопасности труда (на работах с повышенной опасностью) – ежегодно;

- осмотр открытых поверхностей тела на наличие гнойничковых и др. кожных заболеваний – ежедневно перед началом смены;




- проверку знаний по электробезопасности (при использовании оборудования, работающего от электрической сети) – ежегодно;

- проверку санитарно-гигиенических знаний – один раз в год;  периодический медицинский осмотр;

Повторный инструктаж по безопасности труда на рабочем месте работник должен проходить один раз в 3 месяца.

1.4 Во время работы на работника могут воздействовать опасные и вредные производственные факторы (повышенная подвижность воздуха; повышенное значение напряжения в электрической цепи; повышенный уровень статического электричества; острые кромки, заусенцы и шероховатость на поверхности инструмента, оборудования, инвентаря, товаров и тары; нервно-психологические нагрузки; физические перегрузки; пониженная температура поверхностей оборудования, продукции; повышенная температура поверхностей оборудования; повышенный уровень электромагнитных излучений).

1.5 Работник должен быть обеспечен санитарной одеждой, средствами индивидуальной защиты и санпринадлежностями. Рекомендуемые нормы бесплатной выдачи специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты:

-  куртка белая хлопчатобумажная – на 4 месяца;
-  шапочка белая хлопчатобумажная – на 4 месяца;
-  фартук белый хлопчатобумажный – на 4 месяца;

- полотенце – на 4 месяца;
- рукавицы хлопчатобумажные – 1 месяц.
- Для предупреждения и предотвращения распространения желудочно-кишечных, паразитарных и др. заболеваний работник обязан: коротко стричь ногти; тщательно мыть руки с мылом перед началом работы, после каждого перерыва в работе и соприкосновении с загрязненными предметами, а так же после посещения туалета (желательно дезинфицирующим).

При изготовлении блюд, кулинарных изделий не допускается носить ювелирные изделия, покрывать ногти лаком.

## 2. Требования безопасности перед началом работы.

### 2.2 Подготовить рабочее место для безопасной работы и проверить:

- наличие воды в водопроводной сети, исправность и сроки клеймения манометров, отсутствие подтеканий оборудования;
- исправность электрооборудования и другого оборудования;
- работу местной вытяжной вентиляции.

## 3 Требования безопасности во время работы.

### 3.1 Для предотвращения попадания в воздух производственных помещений вредных веществ следует:

- соблюдать технологические процессы приготовления кулинарной продукции;
- операции по просеиванию муки, крахмала и др. производить на специально оборудованных рабочих местах.

**3.2** Загрузку (выгрузку) продуктов в СВЧ-печь производить после соответствующего сигнала о ее готовности к работе. Тепловую обработку продуктов производить в посуде, предназначенной для этой цели. Не включать аппарат СВЧ при открытой задней панели и дверце рабочей камеры. Открывать дверцу рабочей камеры следует после отключения нагрева.

**3.3** Варку продуктов производить с закрытыми крышками.




**3.4** При использовании оборудования использовать меры предосторожности, указанные в документации к этому оборудованию.

**3.5** Для предотвращения неблагоприятного влияния инфракрасного излучения на организм работник обязан:

- максимально заполнять посудой рабочую поверхность плит, своевременно выключать секции электроплит или переключать их на меньшую мощность;
- не допускать включения электроконфорок на максимальную и среднюю мощность без загрузки.

**3.6** Не допускать попадания жидкости на нагретые конфорки электроплит, наплитную посуду заполнять не более чем на 80% объема.

**3.7** Не превышать давление и температуру в тепловых аппаратах выше пределов, указанных в инструкциях по эксплуатации.

- 3.8** Следить за наличием тяги в камере сгорания газоиспользующей установки и показаниями манометров при эксплуатации оборудования, работающего под давлением.
- 3.9** Располагаться на безопасном расстоянии при открытии дверцы камеры пароварочного аппарата в целях предохранения от ожога.
- 3.10** Включать конвейерную печь для жарки полуфабрикатов из мяса только при включенной и исправно работающей вентиляции.
- 3.11** Устанавливать и снимать противни с полуфабрикатами, открывать боковые дверцы печи только после полной остановки конвейера.
- 3.12** Ставить котлы и другую кухонную посуду на плиту, имеющую ровную поверхность, бортики и ограждающие поручни.
- 3.13** Укладывать полуфабрикаты на разогретые сковороды и противни движением «от себя», передвигать посуду на поверхности плиты осторожно, без рывков и больших усилий, открывать крышки наплитной посуды с горячей пищей осторожно, движением «на себя».
- 3.14** Не пользоваться наплитными котлами, кастрюлями и другой кухонной посудой, имеющей деформированное дно или края, непрочные закрепленные ручки или без ручек.
- 3.15** Перед переноской наплитного котла с горячей пищей предварительно убедиться в отсутствии посторонних предметов и скользкости пола на всем пути транспортирования.
- 3.16** Предупредить о предстоящем перемещении котла стоящих рядом работников.
- 3.17** Снимать с плиты котел с горячей пищей без рывков, соблюдая осторожность, вдвоем, используя сухие полотенца или рукавицы. Крышка котла должна быть снята.
- 3.18** При перемещении котла с горячей пищей не допускается:
-  заполнять его более чем на 3/4 емкости;
  -  прижимать котел к себе;
  -  держать в руках нож или другой инструмент.
- 3.19** При перевозке котлов с пищей пользоваться исправными тележками с подъемной платформой, передвигать тележки, передвижные стеллажи в направлении «от себя».
- 3.20** Пользоваться специальными инвентарными подставками при установке противней, котлов и других емкостей для хранения пищи.
- 3.21** Производить нарезку репчатого лука в вытяжном шкафу.
- 3.22** В зависимости от вида и консистенции нарезаемого продукта пользоваться разными ножами поварской тройки, а при фигурной нарезке овощей применять специальные карбовочные ножи.
- 3.23** При работе на раздаче необходимо:

- производить комплектацию обедов на подносах при минимальной скорости перемещения ленты конвейера;
- следить за наличием и уровнем воды в ванне электромармита для вторых блюд, не допускать ее сильного кипения;
- производить выемку противней из мармитниц осторожно, без рывков и больших усилий;
- включать термостат в электрическую сеть только при наличии жидкости в загрузочной ванне;
- сливать воду из кипятильника только в посуду, установленную на подставке у крана.

**3.24** Для предотвращения аварийных ситуаций в случае неисправности приборов безопасности, регулирования и автоматики необходимо выключить оборудование и отсоединить его от электрической сети.

**4** Требования безопасности в аварийных ситуациях.

**4.1** Привести в порядок свое рабочее место, выкинуть мусор.

**4.2** Немедленно отключить оборудование, работающее под давлением, при срабатывании предохранительного клапана, парении и подтекании воды.

**5.** Требования безопасности по окончании работы.

**4.3** Отключить немедленно оборудование, работающее под давлением.

**4.4** Не охлаждать нагретую поверхность плиты, сковороды и другого теплового оборудования водой.

**4.5** Перед отключением от электрической сети предварительно выключить все конфорки и шкаф электроплиты.

## Инструкция по охране труда для бармена

### 1. Общие требования безопасности.

**1.1** К работе в качестве бармена допускаются мужчины и женщины достигшие возраста 18 лет.

**1.2** На рабочем месте работник получает первичный инструктаж по безопасности труда и проходит: стажировку; обучение устройству и правилам эксплуатации используемого оборудования; санитарно-гигиеническую подготовку; проверку знаний по электробезопасности (при использовании оборудования, работающего от электрической сети), теоретических знаний и приобретенных навыков безопасных способов работы.

**1.3** Во время работы работник проходит:

- обучение безопасности труда по действующему оборудованию каждые 2 года, а по новому оборудованию – по мере его поступления на место работы, но до момента пуска этого оборудования в эксплуатацию;
- проверку знаний безопасности труда (на работах с повышенной опасностью) – ежегодно;
- осмотр открытых поверхностей тела на наличие гнойничковых и др. кожных заболеваний – ежедневно перед началом смены;
- проверку знаний по электробезопасности (при использовании оборудования, работающего от электрической сети) – ежегодно;
- проверку санитарно-гигиенических знаний – один раз в год;
- периодический медицинский осмотр;

Повторный инструктаж по безопасности труда на рабочем месте работник должен проходить один раз в 3 месяца.

**1.4** Во время работы на работника могут воздействовать опасные и вредные производственные факторы (повышенная подвижность воздуха; повышенное значение напряжения в электрической цепи; повышенный уровень статического электричества; острые кромки, заусенцы и шероховатость на поверхности инструмента, оборудования, инвентаря, товаров и тары; нервно-психологические нагрузки; физические перегрузки; пониженная температура поверхностей оборудования, продукции; повышенная температура поверхностей оборудования; повышенный уровень электромагнитных излучений).

■ Работник должен быть обеспечен санитарной одеждой, средствами индивидуальной защиты и санпринадлежностями.

■ Для предупреждения и предотвращения распространения желудочно-кишечных, паразитарных и др. заболеваний работник обязан: коротко стричь ногти; тщательно мыть руки с мылом перед началом работы, после каждого перерыва в работе и соприкосновении с загрязненными предметами, а так же после посещения туалета (желательно дезинфицирующим).

**2. Требования безопасности перед началом работы.**

**2.2** Подготовить рабочее место для безопасной работы и проверить:

- наличие воды в водопроводной сети, исправность и сроки клеймения манометров, отсутствие подтеканий оборудования;
- исправность электрооборудования и другого оборудования.

**3 Требования безопасности во время работы.**

**3.1** Загрузку (выгрузку) продуктов в СВЧ-печь производить после соответствующего сигнала о ее готовности к работе. Тепловую обработку продуктов производить в посуде, предназначенной для этой цели. Не включать аппарат СВЧ при открытой задней панели и дверце рабочей камеры. Открывать дверцу рабочей камеры следует после отключения нагрева.

**3.2** Варку продуктов производить с закрытыми крышками.

**3.3** При использовании оборудования использовать меры предосторожности, указанные в документации к этому оборудованию.

**3.4** Для предотвращения аварийных ситуаций в случае неисправности приборов безопасности, регулирования и автоматики необходимо выключить оборудование и отсоединить его от электрической сети.

**4** Требования безопасности по окончании работы. Привести в порядок свое рабочее место, выкинуть мусор.

**5** Требования безопасности в аварийных ситуациях. Отключить немедленно оборудование, работающее под давлением. Наружные поверхности оборудования протереть тканью.

## **Инструкция по охране труда для официанта**

**1. Общие требования безопасности.**

**1.1** К работе в качестве официанта допускаются мужчины и женщины, достигшие возраста 18 лет и обученные по специальности.

**1.2** На рабочем месте работник получает первичный инструктаж по безопасности труда и проходит: стажировку; обучение устройству и правилам эксплуатации используемого оборудования; санитарно-гигиеническую подготовку; проверку знаний по электробезопасности (при использовании оборудования, работающего от электрической сети), теоретических знаний и приобретенных навыков безопасных способов работы.

**1.3** Во время работы работник проходит:

■ обучение безопасности труда по действующему оборудованию каждые 2 года, а по новому оборудованию – по мере его поступления на место работу, но до момента пуска этого оборудования в эксплуатацию;



- проверку знаний безопасности труда (на работах с повышенной опасностью) – ежегодно;
- осмотр открытых поверхностей тела на наличие гнойничковых и др. кожных заболеваний – ежедневно перед началом смены;
- проверку знаний по электробезопасности (при использовании оборудования, работающего от электрической сети) – ежегодно;
- проверку санитарно-гигиенических знаний – один раз в год;
- периодический медицинский осмотр;

Повторный инструктаж по безопасности труда на рабочем месте работник должен проходить один раз в 3 месяца.

**1.4** Во время работы на работника могут воздействовать опасные и вредные производственные факторы (повышенная подвижность воздуха; повышенное значение напряжения в электрической цепи; повышенный уровень статического электричества; острые кромки, заусенцы и шероховатость на поверхности инструмента, оборудования, инвентаря, товаров и тары; нервно-психологические нагрузки; физические перегрузки; пониженная температура поверхностей оборудования, продукции; повышенная температура поверхностей оборудования; повышенный уровень электромагнитных излучений).

**1.5** Работник должен быть обеспечен санитарной одеждой, средствами индивидуальной защиты и санпринадлежностями. Рекомендуемые нормы бесплатной выдачи специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты:

- куртка белая хлопчатобумажная – на 4 месяца;
- шапочка белая хлопчатобумажная – на 4 месяца;
- Фартук белый хлопчатобумажный – на 4 месяца;
- полотенце – на 4 месяца;
- рукавицы хлопчатобумажные – 1 месяц.
- Для предупреждения и предотвращения распространения желудочно-кишечных, паразитарных и др. заболеваний работник обязан: коротко стричь ногти; тщательно мыть руки с мылом перед началом работы, после каждого перерыва в работе и соприкосновении с загрязненными предметами, а так же после посещения туалета (желательно дезинфицирующим).

## 2. Требования безопасности перед началом работы.

**2.1** Осмотреть рабочую зону и обеспечить наличие свободных проходов в обеденном зале и возле раздачи.

**2.2** Проверить внешним осмотром:

- отсутствие внешних повреждений льдогенератора;
- состояние поверхности пола на всем рабочем маршруте;
- при наличии скользкости пола потребовать его уборки;
- целостность фарфоро-фаянсовой и стеклянной посуды;
- исправность тележки для официантов.

## 2. Требования безопасности во время работы.

**3.1.** Соблюдать осторожность при получении и подаче блюд, движении с ними в дверях и проходах.

**3.2.** Устанавливать блюда на поднос в один ряд. Подавать десерт, мелкие (штучные) заказы и т. п. на облегченных подносах.

- 3.3. Не переносить в руках ножи и вилки.
- 3.4. При открывании бутылок пользоваться штопором, ключом. Открывая бутылки с газированными винами накрывать салфеткой горлышко бутылки.
- 3.5. Содержать свое рабочее место в чистоте, не загромождать его посудой и кулинарной продукцией.

4. Требования безопасности по окончании работы.

4.1. Отсортировать битую посуду и сдать ее в инвентарную..

4.2. Установить тележку для официанта на специально отведенное место.

## **Положение об организации работы по охране труда на рабочих местах**

**I. Общие положения.**

1. Управление охраной труда на рабочих местах осуществляет предприниматель. Для организации работы по охране труда предприниматель при необходимости назначает ответственных лиц из числа работников, заключивших с ним трудовое соглашение (контракт и т.д.).

2. Ответственные лица подчиняются непосредственно предпринимателю.

3. Предприниматель осуществляет управление и организацию мероприятий по охране труда на рабочих местах во взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти и органом исполнительной власти соответствующего субъекта Российской

Федерации в области охраны труда, органами государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда и органами общественного контроля.

**4.** Предприниматель, ответственные лица по охране труда и наемные работники в своей деятельности руководствуются законами и иными нормативными правовыми актами об охране труда Российской Федерации и соответствующего субъекта Российской Федерации.

**II.** Основные задачи организации работы по охране труда на рабочих местах.

**5.** Основными задачами проводимой работы по охране труда являются:

**5.1.** Организация работы по обеспечению выполнения работниками требований охраны труда.

**5.2.** Контроль за соблюдением работниками законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, инструкций по охране труда.

**5.3.** Организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами, а также работы по улучшению условий труда.

**5.4.** Информирование и консультирование работников организации о вопросам охраны труда.

**5.5.** Изучение и распространение передового опыта по охране труда, пропаганда вопросов охраны труда.

**III.** Функции предпринимателя (ответственных лиц по охране труда) при проведении работы по охране труда на рабочих местах.

**6.** Для выполнения поставленных задач по организации работы на предпринимателя (ответственное лицо) возлагаются следующие функции:

**6.1.** Учет и анализ состояния и причин производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами.

**6.3.** Проведение совместно проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, приспособлений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, состояния санитарно - технических устройств, работы вентиляционных систем на соответствие требованиям охраны труда.

**6.4.** Участие в работе комиссий по приемке в эксплуатацию законченных строительством или реконструированных объектов производственного назначения, а также в работе комиссий по приемке из ремонта установок, агрегатов, станков и другого оборудования в части соблюдения требований охраны труда.

**6.5.** Разработка планов, программ по улучшению условий и охраны труда, предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, заболеваний, обусловленных производственными факторами.

**6.6.** Организация расследования несчастных случаев на производстве в соответствии с действующим законодательством; участие в работе комиссии по расследованию несчастного случая; оформление и хранение документов, касающихся требований охраны труда (актов и других документов по расследованию несчастных случаев на производстве, протоколов измерений параметров опасных и вредных производственных факторов, оценки оборудования по фактору травмобезопасности, материалов аттестации рабочих мест по условиям труда, сертификации работ по охране труда и др.), в соответствии с установленными сроками.

**6.7.** Составление отчетности по охране и условиям труда по формам, установленным Госкомстатом России, органами местного самоуправления и контроля.

**6.8.** Разработка программ обучения по охране труда работников; проведение вводного инструктажа по охране труда со всеми лицами, поступающими на работу (в том числе временно), командированными.

**6.9.** Организация своевременного обучения по охране труда работников и проверка знаний требований охраны труда.

**6.10.** Разработка перечня профессий и видов работ, на которые должны быть разработаны инструкции по охране труда.

**6.11.** Обеспечение работников правилами, нормами, инструкциями по охране труда, наглядными пособиями и учебными материалами по охране труда.

**6.12.** Ведение пропаганды по вопросам охраны труда с использованием для этих целей наглядной агитации.

**6.13.** Доведение до сведения работников действующих законов и иных нормативных правовых актов об охране труда Российской Федерации и соответствующего субъекта Российской Федерации.

**6.14.** Осуществление контроля за:

- соблюдением работниками требований законов и иных нормативных правовых актов об охране труда Российской Федерации и соответствующего субъекта Российской Федерации, других локальных нормативных правовых актов;
- обеспечением и правильным применением средств индивидуальной и коллективной защиты;
- выполнением мероприятий, предусмотренных программами, планами по улучшению условий и охраны труда, а также за принятием мер по устранению причин, вызвавших несчастный случай на рабочем месте, выполнением предписаний органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда, других мероприятий по созданию безопасных условий труда;
- наличием на рабочих местах инструкций по охране труда для работников согласно перечню профессий и видов работ, на которые должны быть разработаны инструкции по охране труда, своевременным их пересмотром;
- своевременным проведением соответствующими службами необходимых испытаний и технических освидетельствований оборудования, машин и механизмов;
- эффективностью работы аспирационных и вентиляционных систем;

- состоянием предохранительных приспособлений и защитных устройств;
- своевременным проведением обучения по охране труда, проверки знаний требований охраны труда и всех видов инструктажа по охране труда;
- организацией хранения, выдачи, стирки, химической чистки, сушки, обеспыливания, обезжиривания и ремонта специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной и коллективной защиты;
- санитарно - гигиеническим состоянием производственных и вспомогательных помещений;
- организацией рабочих мест в соответствии с требованиями охраны труда;
- своевременным и правильным предоставлением работникам компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными или опасными условиями труда, бесплатной выдачей лечебно - профилактического питания, молока и других равноценных пищевых продуктов;
- использованием труда женщин и лиц моложе 18 лет в соответствии с законодательством.

## **Интерьер ночного клуба «Барин»**

### **Типовые правила пожарной безопасности ООО «Барин»**

1. Настоящие правила обязательны для всех предприятий торговли, расположенных на территории РФ, независимо от их ведомственной принадлежности.
2. Каждый работающий на предприятии торговли, независимо от занимаемой должности обязан знать и строго соблюдать установленные правила пожарной безопасности.
3. Ответственность за пожарную безопасность предприятия торговли возлагается персонально на руководителей этими объектами.

4. Руководители предприятий торговли, а также должностные лица, ответственные за пожарную безопасность складских помещений и зданий обязаны:
  - Знать и точно выполнять правила пожарной безопасности и осуществлять контроль за их выполнением;
  - Следить за строгим соблюдением установленного противопожарного режима лицами, работающими на объекте, а также посетителями торговых учреждений и предприятий;
  - Не допускать к работе лиц не прошедших инструктажа о соблюдении мер пожарной безопасности;
  - Обеспечить исправное содержание и постоянную готовность к действию имеющихся средств пожаротушения, а также средств пожарной связи;
  - При возникновении пожара по прибытии пожарной команды принимать меры к его ликвидации;
  - Следить за исправностью приборов отопления, электроустановок и электропроводки, принимать меры к устранению нарушений, которые могут привести к возникновению пожара.
5. Все рабочие и служащие должны быть проинструктированы о соблюдении мер пожарной безопасности, ознакомлены со способами вызова пожарной команды и должны уметь практически имеющиеся на объекте средства пожаротушения для ликвидации пожара.
6. Проведение противопожарного инструктажа рабочих и служащих возлагается на руководителей торговых предприятий, а также на должностных лиц, ответственных за пожарную безопасность помещений торговых учреждений.
7. Противопожарный инструктаж должен быть кратким, четким и должен ознакомить вновь поступающих рабочих и служащих.
8. По окончании рабочего дня руководители учреждений или ответственные за пожарную безопасность лица должны тщательно осмотреть закрываемое помещение и устранить все имеющиеся режимные нарушения.

## Инструкция пожарной безопасности ночного клуба «Барин»

1. В ночном клубе «Барин» разработан план эвакуации рабочих, служащих и посетителей.
2. Драпировки в торговом зале, в фойе обработаны огнезащитными составами.

3. Помещения торговых учреждений должны постоянно содержаться в чистоте и после работы тщательно очищаться от упаковочного материала, отходов и мусора. Весь мусор, отходы и упаковочные материалы должны систематически удаляться на специально отведенные участки.
4. Ко всем зданиям должен быть обеспечен свободный доступ. Проезды, подъезды к зданиям и пожарным водосточникам, а также подступы к пожарному инвентарю и оборудованию должны быть всегда свободными.
5. Проходы, выходы, коридоры должны постоянно содержаться в исправном состоянии и ничем не загромождаться.
6. Курить непосредственно в складских и торговых помещениях запрещается. Курить разрешается только в специально отведенных для этой цели местах, обеспеченных первичными средствами пожаротушения.
7. Каждый работник предприятия при обнаружении пожара или признаков горения (задымления, запаха гари) обязан:
  - Немедленно сообщить об этом по телефону в пожарную охрану (при этом необходимо назвать адрес объекта, место возникновения пожара, а также сообщить свою фамилию);
  - Принять по возможности меры по эвакуации людей, тушению пожара и сохранности материальных ценностей.
8. Руководители учреждений обязаны:
  - Продублировать сообщение о возникновении пожара в пожарную охрану;
  - В случае угрозы жизни людей немедленно организовать их спасение, используя для этого имеющиеся силы и средства;
  - Проверить включение в работу автоматических систем противопожарной защиты (оповещение людей о пожаре, пожаротушения, противодымной защиты)
  - При необходимости отключить электроэнергию, остановить работу аппаратов, перекрыть газовые, паровые и водяные коммуникации, остановить работу систем вентиляции в аварийном и смежном с ним помещениях;
  - Прекратить все работы в здании, кроме работ связанных с ликвидацией пожара;
  - Осуществить общее руководство по тушению пожара до прибытия подразделения пожарной охраны;



- Обеспечить соблюдение требований безопасности работниками, принимающими участие в тушении пожара;
  - Одновременно с тушением пожара организовать эвакуацию и защиту материальных ценностей;
  - Сообщать подразделениям пожарной охраны, привлекаемым для тушения пожаров и проведения связанных с ними первоочередных аварийно-спасательных работ, сведения о перерабатываемых или хранящихся на объекте опасных, взрывчатых, сильнодействующих ядовитых веществах.
9. По прибытии пожарного подразделения руководитель предприятия (или лицо его замещающее) обязан проинформировать руководителя тушения пожара о конструктивных и технологических особенностях объекта, а также организовать привлечение сил и средств объекта к осуществлению необходимых мероприятий, связанных с ликвидацией пожара и предупреждения его развития.
10. Руководители предприятия, а также другие работники, виновные в нарушении настоящих правил пожарной безопасности, привлекаются к административной ответственности, если по действующему законодательству допущенные нарушения не влекут за собой более строго наказания.

## **Анализ I части отчета по преддипломной практике**

Ночной клуб «Барин» - предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха. В ночном клубе «Барин» в основном представлена русская кухня. Также на предприятии обеспечивается безопасность жизни и здоровья потребителей и сохранность их имущества, соблюдаются санитарные и технологические нормы и правила пожарной и электробезопасности, выполняются требования нормативных документов по безопасности услуг.

Ночной клуб «Барин» имеет удобные подъездные пути и пешеходные доступы к входу, необходимые справочно-информационные указатели. Прилегающая к предприятию территория имеет искусственное освещение в темное время суток.

На предприятии предусмотрены аварийные выходы, инструкции о действиях в аварийной ситуации, система оповещения и средства защиты от пожара.

Ночной клуб «Барин» оснащен инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими необходимый уровень комфорта, в том числе: горячее и холодное водоснабжение, канализация, отопление, вентиляция, телефонная связь.

Предприятие имеет вывеску с указанием его типа, форм организации его деятельности, фирменного названия, юридического лица, информацию о режиме работы, об оказываемых услугах.

В интерьере зала используются оригинальные декоративные элементы.

Предусмотрена сцена и танцевальная площадка.

В зале имеется наличие столов различной вместимости (2,4,6 мест и др.)

Меню отпечатано типографским способом, на обложке меню имеется фирменный знак предприятия.

Обслуживание производится официантами, барменом, метрдотелем.

У персонала имеется в наличии форменная одежда и обувь

В состав помещений для потребителей входят: вестибюль, гардероб, торговый зал, мужской туалет, женский туалет.

На предприятии выполняются все правила и инструкции по охране труда и пожарной безопасности.

Вывод: по ГОСТу «Классификация предприятий» Ночной клуб «Барин» относится к ресторану первой категории.

<b>Дата</b>	<b>№ задания</b>	<b>Содержание задания</b>	<b>Краткое описание выполненных работ</b>	<b>Оценка руководителя практики</b>	<b>Оценка преподавателя</b>
4.01.2003 – 14.01.2003	2	Работа в качестве дублера заведующего производством. Контроль качества выпускаемой продукции, ее сертификация	Изучение видов материальной ответственности, ознакомление со структурой производства, участие в составлении документов.		

## **Материальная ответственность на предприятии**

Перед руководством предприятия ставится задача по организации контроля за снабжением по объему и ассортименту в соответствии с заключенными договорами, соблюдение норматива и структуры товарных запасов, а также по нахождению путей снижения товарных потерь при хранении, транспортировке и отпуске, предупреждение возникновения недостач, растрат, хищений и т.д. В обеспечении сохранности товарно-материальных ценностей на предприятии решающее значение имеет четкая организация материальной ответственности по каждому материально-ответственному лицу (бригаде). Только в этом случае достигается практическая реализация принципа персональной ответственности каждого лица, а эта ответственность вытекает из договора о материальной ответственности. При нарушении этого принципа администрация предприятия не может предъявить обоснованный иск виновным.

Работник несет полную материальную ответственность, если занимаемая им должность или выполняемые работы непосредственно связаны с хранением, обработкой, продажей (отпуском) или применением в процессе производства переданных ему ценностей, и предприятием заключен с ним письменный договор о принятии на себя работником полной материальной ответственности за сохранность имущества и других ценностей, переданных ему для хранения. Имущество и другие ценности могут быть получены работником под отчет по доверенности или другим разовым документам.

Письменные договоры о полной материальной ответственности могут быть заключены предприятием с лицами (достигшими 18-летнего возраста), занимающими должности или выполняющими работы, непосредственно связанные с перечисленными выше функциями.

Договор о полной индивидуальной материальной ответственности должен содержать следующие положения:

- А) работник должен своевременно сообщать администрации о всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности ценностей, вести учет и представлять в установленном порядке соответствующие отчеты, участвовать в инвентаризации;
- Б) администрация обязуется знакомить работника с законодательными актами, устанавливающими правила работы с материальными ценностями, проводить в установленном порядке инвентаризацию.

## **Общие основания и условия материальной ответственности работников.**

Работники несут материальную ответственность за вред, нанесенный предприятию, учреждению, организации вследствие нарушения возложенных на них трудовых обязанностей.

При возложении материальной ответственности права и законные интересы работников гарантируются путем установления ответственности только за прямой действительный вред, в пределах и порядке, предусмотренном законодательством, и при условии, когда такой вред причинен предприятию, учреждению, организации противоправными действиями (бездействием) работника. Эта ответственность, как правило, ограничивается определенной частью заработка работника и не должна превышать полного размера нанесенного вреда, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

При наличии указанных оснований и условий материальная ответственность может быть возложена независимо от привлечения работника к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности.

На работников не может быть возложена ответственность за вред, который относится к категории нормального производственно-хозяйственного риска, а также за неполученные предприятием, учреждением, организацией доходы и за вред, причиненный работником, который пребывал в положении крайней необходимости.

Работник, который нанес вред, может добровольно покрыть его полностью или частично. При согласии владельца или уполномоченного ним органа работник может передать для покрытия нанесенного вреда равноценное имущество или исправить поврежденное.

### **Обязанности владельца или уполномоченного ним органа работников по сохранению имущества**

Владелец или уполномоченный ним орган обязан создать работникам условия, необходимые для нормальной работы и обеспечения полного сохранения порученного им имущества.

Работники обязаны бережливо относиться к имуществу предприятия, учреждения, организации и осуществлять мероприятий по предотвращению вреда.

### **Материальная ответственность в пределах среднего месячного заработка.**

За вред, причиненный предприятию, учреждению, организации при выполнении трудовых обязанностей, работники, по вине которых нанесен вред, несут материальную ответственность в размере прямого действительного вреда, но не больше своего среднего месячного заработка

Материальная ответственность более среднего месячного заработка допускается только в случаях, в определенных законодательством.

### **Случаи ограниченной материальной ответственности работников.**

В соответствии с законодательством ограниченную материальную ответственность несут:

- 1) работники - за порчу или уничтожение из за халатности материалов, полуфабрикатов, изделий (продукции), в том числе при их изготовлении, - в размере нанесенного по их вине вреда, но не больше своего среднего месячного заработка. В таком же размере работники несут материальную ответственность за порчу или уничтожение из за халатности инструментов, измерительных устройств, специальной одежды и иных предметов, данных предприятием, учреждением, организацией работнику в пользование;
- 2) руководители предприятий, учреждений, организаций и их заместители, а также руководители структурных подразделений на предприятиях, в учреждениях, организациях и их заместители - в размере нанесенного по их вине вреда, но не больше своего среднего месячного заработка, если вред предприятию, учреждению, организации нанесен лишними денежными выплатами, неправильной постановкой учета и хранения материальных или денежных ценностей, неприменением необходимых мероприятий по предотвращению простоев, выпуска недоброкачественной продукции, разворовывания, уничтожения и порчи материальных или денежных ценностей.

### **Случаи полной материальной ответственности.**

В соответствии с законодательством работники несут материальную ответственность в полном размере вреда, нанесенного по их вине предприятию, учреждению, организации, в случаях, когда:

- 1) между работником и предприятием, учреждением, организацией в соответствии со статьей 135-1 этого Кодекса заключен письменный договор о взятии на себя работником полной материальной ответственности за не обеспечение сохранности имущества и иных ценностей, переданных ему для хранения или для других целей;
- 2) имущество и другие ценности были получены работником под отчет по разовой доверенности по другим разовым документам;
- 3) вред нанесен действиями работника, которые имеют признаки действий, преследуемых в уголовном порядке;
- 4) вред нанесен работником, который был в нетрезвом состоянии;
- 5) вред нанесен недостатчей, умышленным уничтожением или умышленной порчей материалов, полуфабрикатов, изделий (продукции), в том числе при их изготовлении, а также инструментов, измерительных устройств, специальной одежды и иных предметов, данных предприятием, учреждением, организацией работнику в пользование;

- б) в соответствии с законодательством на работника возложена полная материальная ответственность за вред, причиненный предприятию, учреждению, организации при выполнении трудовых обязанностей;
- 7) вред нанесен не при выполнении трудовых обязанностей;
- 8) служебное лицо, виновно в незаконном увольнении или переводе работника на другую работу.

#### **Письменные договора о полной материальной ответственности.**

Письменные договора о полной материальной ответственности могут быть заключены предприятием, учреждением, организацией с работниками (достигшим восемнадцатилетнего возраста), которые занимают должности или выполняют работы, непосредственно связанные с хранением, обработкой, продажей (отпуском), перевозкой или применением в процессе производства переданных ему ценностей.

#### **Коллективная (бригадная) материальная ответственность.**

При совместном выполнении работниками отдельных видов работ, связанных с хранением, обработкой, продажей (отпуском), перевозкой или применением в процессе производства переданных им ценностей, когда невозможно разделять материальную ответственность каждого работника и заключить с ним договор о полной материальной ответственности, может внедряться коллективная (бригадная) материальная ответственность.

Коллективная (бригадная) материальная ответственность устанавливается владельцем или уполномоченным им органом по согласованию с профсоюзным комитетом предприятия, учреждения, организации.

Письменный договор о коллективной (бригадной) материальной ответственности заключается между предприятием, учреждением, организацией и всеми членами коллектива (бригады).

Перечень работ, при выполнении которых может внедряться коллективная (бригадная) материальная ответственность, условия ее применения, а также типичный договор о коллективной (бригадной) материальной ответственности разрабатываются при участии профсоюзных Объединений Украины и утверждаются Министерством труда Украины.

#### **Определение размера вреда**

Размер нанесенного предприятию, учреждению, организации вреда определяется по фактическим потерям, на основании данных бухгалтерского учета, исходя из балансовой стоимости (себестоимости) материальных ценностей за вычетом износа согласно установленных нормам.

В случае разворывания, недостачи, умышленного уничтожения или умышленной порчи материальных ценностей размер вреда определяется по ценам действующим в данной местности на день возмещения вреда.

Законодательством может быть установлен отдельный порядок определения размера вреда, подлежащего покрытию, в том числе в кратном обчислении, нанесенном предприятию, учреждению, организации разворыванием,

умышленной порчей, недостачей или потерей отдельных видов имущества и иных ценностей, а также в тех случаях, когда фактический размер вреда превышает его номинальный размер.

Размер подлежащего покрытию вреда, нанесенного по вине нескольких работников, определяется для каждого из них с учетом степени вины, вида и предела материальной ответственности.

### **Порядок покрытия вреда, нанесенного работником.**

Покрытие вреда работниками в размере, не превышающем средний месячный заработок, производится по распоряжению владельца или уполномоченного ним органа, руководителями предприятий, учреждений, организаций, и их заместителями – по распоряжению вышестоящего в порядке подчинения органа путем отчисления из заработной платы работника.

Распоряжение владельца или уполномоченного ним органа или вышестоящего в порядке подчинения органа должно быть сделано не позднее двух недель со дня выявления нанесенного работником вреда и приведено в исполнение не ранее семи дней со дня сообщения об этом работнику. Если работник не согласен с отчислением или его размером, трудовой спор по его заявлению рассматривается в порядке, предусмотренном законодательством.

В остальных случаях покрытие вреда проводится путем предъявления владельцем или уполномоченным ним органом иска в районный (городской) народный суд.

Взыскание с руководителей предприятий, учреждений, организаций и их заместителей материального вреда в судебном порядке проводится по иску вышестоящего в порядке подчинения органа или по заявлению прокурора.



## **ДОГОВОР**

### **о полной индивидуальной материальной ответственности**

В целях обеспечения сохранности материальных ценностей, принадлежащих ООО «Барин», руководитель – Рябов Александр Анатольевич, с одной стороны и материально-ответственное лицо – \_\_\_\_\_, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. Материально-ответственное лицо принимает на себя полную материальную ответственность за сохранность вверенных ему материальных ценностей и в установленном законом порядке несет ответственность за их сохранность, в связи с изложенным обязуется:
  - а) бережно относиться к переданным ему для хранения материальным ценностям ООО «Барин» и принимать меры по предотвращению ущерба;
  - б) своевременно сообщать руководителю о всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности вверенных ему материальных ценностей;
  - в) производить прием и отпуск материальных ценностей по документам, подписанным руководителем ООО «Барин» и главным бухгалтером;
  - г) участвовать в инвентаризации.
2. Руководитель ООО «Барин» обязуется:
  - а) создавать материально-ответственному лицу необходимые условия для нормальной работы и обеспечения полной сохранности вверенных ему материальных ценностей;
  - б) проводить в установленном порядке инвентаризацию материальных ценностей.
3. В случае необеспечения по вине материально-ответственного лица сохранности вверенных ему материальных ценностей, определение размера ущерба, причиненного организации и его возмещение производится в соответствии с действующим законодательством.
4. Действие настоящего договора распространяется на все время работы

---

ООО «Барин»

М.О. \_\_\_\_\_  
Адрес: ул. 35-я гвардейская 1А

Адрес:

\_\_\_\_\_  
Директор ООО «Барин»

Дата заключения договора:

## **ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С ЭКСПЛУАТАЦИЕЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКОГО ТЕПЛОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ.**

При работе на электромеханическом оборудовании:

1. Электродвигатели и все движущиеся части машин /валы, ремни со шкивами, зубчатые колеса, фракционные диски, муфты, ролики и пр/ должны иметь ограждения.
2. Перед пуском машины необходимо предупредить находящийся вблизи персонал о предстоящем пуске.
3. Перед включением машины надо проверить, нет ли в рабочей камере, вблизи движущихся частей машины посторонних предметов.
4. При включении электродвигателя приводной вал должен вращаться в направлении, указанном стрелкой, имеющейся на корпусе машины. При вращении вала в обратном направлении, надо остановить машину и вызвать механика.
5. Пуск электродвигателя производить до загрузки машины продуктами.
6. Перегрузка рабочей камеры машины запрещается.
7. Регулировка скорости машины при ее работе допускается только при безступенчатых регуляторах скоростей. Во всех остальных случаях переключение скоростей производят только при включенном приводе.
8. В нерабочее время все машины и механизмы должны находиться в положении, исключающем возможность их пуска посторонними лицами для чего пусковые устройства следует выключать.
9. Оставлять работающие машины без присмотра запрещается.
10. При аварии или самопроизвольной остановке машины необходимо немедленно остановить привод машины.
11. Применение машины для выполнения операций, не предусмотренных инструкцией по эксплуатации, запрещается.

12. Ремонт машин должен производиться только квалифицированными механиками. Чистка, регулировка и ремонт допускаются только при выключенном двигателе и после полной его остановки.

### **КАРТОФЕЛЕЧИСТКА.**

13. Перед пуском в эксплуатацию картофелечистки на ее корпусе должна быть установлена загрузочная воронка. Работая на картофелечистки без загрузочной воронки запрещается.

14. Для загрузки и разгрузки должна применяться специальная тара емкостью не более 10 кг.

15. Опускать руки в рабочую камеру машины во время ее работы запрещается.

16. Заклинившиеся клубни следует извлекать только после полной остановки машины.

17. Для съемки и установки терочного диска должны использоваться специальные крючки.

### **ОВОЩЕРЕЗАТЕЛЬНЫЕ МАШИНЫ.**

18. Проталкивание продукта внутрь бункера машины производится только деревянными толчками или лопаточками.

19. При заклинивании продукта надо остановить привод, открыть (снять) загрузочное устройство и удалить заклинившиеся куски продукта.

20. Открывать крышку машины, снимать диск и менять ножи и гребенки до полной остановки привода запрещается.

21. Перед установкой колодок надо проверить, надежно ли закреплены ножи и гребенки.

### **МЯСОРУБКИ.**

22. Перед пуском в эксплуатацию мясорубки убедиться надежно ли укреплен корпус мясорубки в патрубке редуктора.

23. Над горловиной мясорубки с диаметром загрузочных отверстий свыше 45 мм в обязательном порядке устанавливается предохранительное кольцо, не допускающее попадание рук к подвижным частям.

24. Проталкивать мясо в горловину загрузочной тарелки разрешается только деревянными пестиками.

25. Шнек и режущий инструмент из рабочей камеры должен извлекаться только специальными выталкивателями - крючками.

### **УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРИВОДЫ.**

26. При работе на какой-либо из машин универсального привода необходимо:

- а) включить электродвигатель привода только после закрепления сменной машины;
- б) сменную машину установить в гнездо привода до отказа и без перекоса;

27. Снимать машину с привода до полной остановки электродвигателя запрещается.

28. Приводной вал включенного электродвигателя должен вращаться в направлении, указанном стрелкой, имеющейся на редукторе.

29. Тяжелые сменные машины (картофелечистка, взбивалка) должны устанавливаться в разобранном виде.

### **При работе на электротепловой аппаратуре.**

30. Каждый электродвигательный аппарат должен иметь заводской паспорт с указанием завода-изготовителя, номера аппаратуры, напряжение тока, потребляемой мощности и инструкции по эксплуатации и уходу.

При установке и эксплуатации аппарата нужно строго придерживаться указаний паспорта и инструкции.

31. Электропроводка должна быть с соблюдением действующих правил и защищена от возможных механических повреждений.

32. Все контакты должны иметь плотное соединение.

33. Во избежания поражения электрическим током все электро-тепловые аппараты подлежат обязательному заземлению или занулению.

34. Электроварочная аппаратура включается только после заполнения ее продуктами, подлежащими тепловой обработке, и выключается за 10-15 мин. до разгрузки.

35. Оставлять электроаппаратуру под напряжением без присмотра запрещается.

36. Нельзя допускать к разборке и ремонту электроаппаратов лиц, не имеющих на это права.

37. Техническое обслуживание и текущий ремонт электроаппаратуры должен производиться только электромеханиками.

38. Работа электроаппаратов без выключателей и переключателей не разрешается. Не допускается работа на электроаппаратах, соединенных с электросетью напрямую, а также без наличия диэлектрических резиновых ковриков.

### **ЭЛЕКТРОПЛИТЫ.**

39. Настил плиты должен быть ровным и гладким. Плиты с деформированными настилами к работе не допускаются. Деформированные плитки следует заменить новыми.

40. Перед началом работы электроплиты следует проверить исправность терморегулятора, заземления ручек дверец тепловых (жарочных) шкафов и переключателей.

41. При включении конфорок электроплит на максимальную мощность они должны полностью загружены.

42. Не допускается искусственное охлаждение разогретых плит настила или конфорок водой.

### **ЭЛЕКТРОКОТЛЫ.**

43. Перед пуском котла необходимо убедиться в наличии воды в рубашке. Уровень воды при вертикальном положении котла должен быть не ниже контрольного крана. Рубашку следует заполнить кипяченой водой.

44. Перед включением электрокотла необходимо проверить рукой легкость подъема в гнезде и вращения клапана-турбинки, а также исправность предохранительного клапана, для чего рукой поднять его за рукоятку. Одновременно выпускать воздух из рубашки котла через продувочный кран.

45. Перед открыванием крышки пищеварочного котла необходимо за 5 минут до открывания уменьшить подвод тепла к аппарату, поднять клапан-турбину за кольцо деревянным стержнем и выпустить пар из котла. После падения давления в котле (клапан-турбинка не вертится) отвинчивают откидные болты, слегка ослабляя сначала задние, затем средние и наконец последние. Затем в такой же последовательности болты отвинчиваются окончательно.

### **КИПЯТИЛЬНИКИ.**

46. Перед включением кипятильника в работу необходимо убедиться в наполнении его водой, беспрепятственном поступлении в него воды, нормальной работе поплавкового клапана, а также в открытии вентиля на выходе горячей воды.

47. Работа кипятильника при наличии неисправностей запрещается.

48. В случае прекращения подачи холодной воды, появление ударов, парения и сильного шума немедленно прекратить работу кипятильника и вызвать механика.

49. Запрещается чем-либо закрывать сигнальную трубу, вешать ведро на кран кипятильника при отборе кипятка (ведро следует устанавливать под краном на специальные подставки).

50. Необходимо следить за тем, чтобы краны кипятильников были исправными, имели плотно пригнанные деревянные ручки.

Пользоваться кипятильником с неисправными кранами и ручками запрещается.

51. Во время работы кипятильник должен находиться под присмотром.

### **МАРМИТЫ, ЖАРОВНИ И СКОВОРОДКИ.**

52. Перед включением в работу мармита следует убедиться в заполнении ванны водой. Уровень воды должен доходить до отверстия переливной трубки. При снижении уровня воды в ванне ее необходимо доливать.

53. При сильной парении воды в ванне или при появлении течи следует прекратить работу мармита и вызвать механика.

54. При разгрузке мармита и вынимании из него противней и сеток следует соблюдать осторожность.

55. При парении двухстенных жаровен с теплоносителем следует убедиться в наличии теплоносителя в рубашке.

При утечке теплоносителя из рубашки немедленно прекратить работу аппарата и вызвать механика.

56. Не разрешается включать ток при отсутствии жира в чаше электросковороды.

57. При открывании крышки загрузочной чаши электросковороды во время работы не следует ее наклонять на себя.

58. Перед опрокидыванием загрузочной чаши сковороды необходимо выключить электрический ток.

59. Опрокидывая сковороду при включенных нагревателях запрещается.

## **Организация снабжения ночного клуба «Барин»**

### **Источники снабжения**

К организации и продовольственному снабжению предприятия предъявляются следующие требования: обеспечение широкого ассортимента товаров в достаточном количестве и надлежащего качества в течении года; своевременность и ритмичность завоза товаров; оптимальный выбор поставщиков и своевременное заключение с ними договоров на поставку товаров.

Для эффективной и ритмичной работы предприятия необходимо организовать завоз товаров из разных источников.

Одним из источников являются предприятия-изготовители продовольственных товаров различных форм собственности: государственные предприятия, акционерные общества, объединения, частные фирмы, изготавливающие продукты питания.

Большой вклад в организацию продуктового снабжения вносят производители сельскохозяйственной продукции: колхозы, совхозы, фермерские хозяйства, частники.

Часто экспедиторы ночного клуба «Барин» закупают продукцию на рынках, оптовых рынках, в магазинах.

Многие виды продуктов поступают в предприятия через посредников – оптовые базы:

- Оптовые базы и холодильники, снабжающие мясом, маслом, рыбными и гастрономическими продуктами;

- Оптовые базы, снабжающие бакалейной продукцией;
- Оптовые плодоовощные базы.

**Оптовые базы** закупают товары у предприятий-изготовителей для последующей продажи розничным торговым предприятиям и предприятиям общественного питания.

**Выходные базы** размещаются непосредственно на предприятии-изготовителе. Их функция – организация процесса товародвижения из пунктов производства в пункты потребления.

**Торгово-закупочные базы** располагаются в районах, где много предприятий-изготовителей накапливают товары для продажи их в места потребления.

**Торговые базы** находятся в местах потребления. Они закупают товары у изготовителей, выходных и торгово-закупочных баз и других посредников и продают их розничным предприятиям и предприятиям питания.

## **Организация снабжения. Формы и способы доставки продуктов.**

В ООО «Барин» доставкой продуктов занимается экспедитор.

Для обеспечения предприятия продовольственными продуктами необходимо решать следующие задачи:

- Что купить;
- Сколько закупить;
- У кого закупить;
- На каких условиях закупить;

Кроме того, необходимо:

- Заключить договор;
- Проконтролировать исполнение договора;
- Организовать доставку;
- Организовать складирование и хранение.

В ООО «Барин» сформирован список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

Составленный перечень поставщиков анализируется на основании специальных критериев. Зачастую ограничиваются ценой и качеством поставляемой продукции, а также надежностью поставок.

К другим критериям, принимаемым во внимание при выборе поставщика, относят следующие:

- Удаленность поставщика от потребителя;
- Сроки выполнения заказов;
- Организация управлением качества у поставщика;
- Финансовое положение поставщика, его кредитоспособность и др.

ООО «Барин» стремится к повышению товародвижения.

**Товародвижение** – это транспортировка товаров от места их производства до мест потребления.

Основные принципы товародвижения:

- Оптимальные звенности товародвижения;
- Эффективное использование транспортных средств;
- Эффективное использование торгово-технологического оборудования;
- Сокращение количества операций с товаром.

Существует такое понятие, как складская звенность, т.е. через сколько складов проходит товар на пути его движения от производства до потребителя. При такой схеме товар проходит не менее чем через 4 склада, что может привести к порче товара. Такая форма поставок называется **складской**. При складской форме доставок обеспечивается наилучшая комплектность поступающего сырья и товаров.

**Транзитная форма** снабжения предполагает прямые связи «поставщик – предприятие», минуя промежуточные оптовые базы.

Для скоропортящихся, а также крупногабаритных товаров (мука, сахара т. д.) используется транзитная форма, для нескоропортящихся – складская, а в большинстве случаев применяется смешанная форма снабжения.

Доставка продуктов ведется централизованным и децентрализованными способами.

**Централизованная** доставка товаров на предприятия осуществляется силами и средствами поставщиков. При централизованной доставке предприятие освобождается от необходимости иметь свой транспорт.

При децентрализованной доставке вывоз товаров от поставщиков обеспечивает непосредственно само предприятие, используя свой транспорт.

Важную роль в товародвижении выполняет транспорт.



Водители транспорта и экспедитор в процессе передвижения товаров должны обеспечить:

- Сохранность груза при транспортировке;
- Своевременную доставку груза;
- Соблюдение правил загрузки и транспортирование груза;
- Эффективное использование транспортных средств.

В ООО «Барин» на каждую машину, предназначенную для перевозки продуктов, имеется санитарный паспорт, выданный учреждениями санитарно-эпидемиологической службы.

### **Приемка продовольственных товаров.**

Приемка товаров в предприятии питания является важной составной частью технологического процесса. Приемку проводят в два этапа.

Продукты получают по количеству и по качеству. Первый этап – предварительный. Приемка продуктов по количеству производится по товарно-транспортным накладным, счетам-фактурам, путем пересчета тарных мест, взвешивании. Если товар поступил в исправной таре, кроме

проверки веса брутто предприятие имеет право потребовать вскрытия тары и проверки веса нетто. Второй этап – окончательная приемка. Масса нетто и количество товарных единиц проверяют одновременно со вскрытием тары. Масса тары проверяется одновременно с приемкой товара.

При обнаружении недостачи составляется односторонний акт о выявленной недостаче, этот товар хранится отдельно, обеспечивается его сохранность и вызывается поставщик. После окончательной приемки составляется акт в 3 экземплярах.

Одновременно с приемкой товаров по количеству товар принимается также и по качеству.

Приемка товаров по качеству производится органолептически (по виду, цвету, запаху, вкусу). При этом проверяют соответствие стандартам, ТУ. К транспортным документам прикладываются сертификаты или удостоверения качества.

В соответствии с законом «О защите прав потребителей» и санитарными нормами и правилами товар должен быть безопасным для здоровья потребителей. Запрещается принимать:

- Мясо всех видов сельскохозяйственных животных без клейма и ветеринарного свидетельства;
- Сельскохозяйственную птицу и яйца без ветеринарного свидетельства, а также из неблагополучных по сальмонеллезу хозяйств;
- Консервы с нарушением герметичности, бомбажем;
- Овощи и плоды с признаками гнили;
- Грибы соленые, маринованные, сушеные без наличия качественного удостоверения.

Для обеспечения бесперебойной работы производств реализации продукции в достаточном ассортименте с учетом спроса потребителей необходимы товарные запасы.

Товарные запасы должны быть минимальными, но достаточными для ритмичной работы предприятия.

Для ночного клуба «Барин» рекомендуются следующие нормы товарных запасов при нормальных условиях хранения:

- Нескорпортящиеся продукты (мука, сахар, крупа) – 8-10 дней
- Скорпортящиеся продукты (мясо, Рыба, птица) – 2-5 дней
- Запасы хлеба молока не должны превышать однодневную реализацию.

Сверхнормативные запасы увеличивают потери, усложняют учет, загромождают складские помещения, при этом ухудшаются условия хранения.

### **Оперативное планирование.**

В ресторане, где ассортимент блюд очень большой, в меню в основном включаются заказные порционные блюда, поэтому заранее планировать количество выпущенных блюд трудно, но, учитывая прошедший опыт в ресторане можно планировать выпуск количества полуфабрикатов и сколько получать продуктов на день из складских помещений.

Оперативное планирование работы производства включает в себя следующие элементы:

- Составление планового меню на неделю, на его основе разработать план-меню, отражающего дневную производственную программу предприятия; составление и утверждение меню;
- Расчет потребности в продуктах для приготовления блюд, предусмотренных планом меню, и составление требования на сырье;
- Оформление требований накладной на отпуск продуктов из кладовой на производстве и получение сырья;
- Распределение сырья между цехами и определение заданий поварам в соответствии с планом меню.

Основным этапом оперативного планирования является составление плана-меню. План-меню составляется заведующим производством накануне планируемого дня (не позднее 15 ч) и утверждается директором предприятия.

В нем приводятся наименования, номера рецептур и количество блюд с указанием сроков приготовления их отдельными партиями с учетом потребительского спроса.

К основным факторам, которые необходимо учитывать при составлении меню. Относятся: примерный ассортимент выпускаемой продукции, рекомендованный для предприятий общественного питания в зависимости от типа и вида предоставляемого рациона, наличия сырья и его сезонность.

Утверждая план-меню, директор и заведующий производством несут ответственность за то, чтобы блюда, включаемые в меню, были в продаже в течении всего дня торговли предприятия.

На предприятиях общественного питания со свободным выбором блюд оперативное планирование начинается с составления плана-меню на один день в соответствии с товарооборотом.

## Меню

Визитной карточкой ресторана называют его меню, т. е. перечень закусок, блюд, напитков (с указанием цены и выхода), имеющихся в продаже в течении всего времени работы.

Слово меню происходит от французского «menu» и означает расписание блюд и напитков на завтрак, обед и ужин, а также перечисление блюд для приемов и другого вида обслуживания.

Все блюда в меню перечисляются в последовательности, соответствующей порядку приема пищи. Порядок перечисления блюд должен соответствовать установленному для каждого предприятия ассортиментному минимуму – определенному количеству блюд и напитков, которые ежедневно должны быть в реализации.

Сокращение количества наименований блюд и закусок, предусмотренных ассортиментным минимумом, не допускается. Наоборот, ассортимент может быть расширен за счет включения в меню сезонных и фирменных блюд.

При составлении меню должно быть достигнуто разнообразие закусок, блюд как по видам сырья (рыбные, овощные, мясные), так и по способам кулинарной обработки (отварные, припущенные, жаренные, тушеные, запеченные), а также правильное сочетание гарнира с основным продуктом.

При составлении меню учитывают вкусовые качества пищи, внешнее оформление блюд. Следует также иметь в виду, что в блюдах должна достигаться вкусовая гармония за счет сочетания различных компонентов друг с другом.

Следующий фактор, учитываемый при составлении меню, - сезонность потребления. Известно, что блюда, богатые жирами и белками, пользуются большим спросом в зимний период, а летом повышается спрос на холодные блюда, овощи и свежие фрукты.

Многие потребители в обеденные часы ежедневно посещают ресторан, поэтому меню обедов следует разнообразить не только на данный день, но и по дням недели.

При подборе гарниров и соусов к блюдам необходимо добиваться, чтобы они соответствовали основному продукту.

Блюда и закуски, включенные в меню, должны быть в наличии в течении всего дня работы.

Следует также иметь в виду, что рестораны в дневное время часто посещают потребители с детьми. Поэтому в меню должны быть предусмотрены блюда в размере полупорций или специальные блюда для детей.

В меню все закуски и блюда располагают в следующей очередности: от менее острых к более острым, от припущенных к отварным, жареным к тушеным.

## **Последовательность расположения закусок, блюд, и напитков в меню**

### **1 Фирменные закуски и блюда.**

#### **2 Холодные блюда и закуски**

Икра зернистая, паюсная  
Рыба соленая, копченая  
Рыбная гастрономия (шпроты, сардины)  
Сельдь натуральная, с гарниром, рубленая  
Рыба отварная с гарниром  
Рыба заливная  
Рыба под маринадом  
Рыба под майонезом  
Нерыбные продукты моря  
Свежие овощи натуральные  
Салаты и винегреты  
Мясная гастрономия  
Мясо отварное, заливное  
Мясо жареное  
Домашняя птица и дичь холодные  
Закуски из овощей и грибов  
Кисло – молочные продукты

#### **3 Горячие закуски**

Рыбные из нерыбных продуктов моря  
Мясные  
Из субпродуктов  
Из птицы и дичи  
Яичные и мучные

#### **4 Супы**

Прозрачные  
Заправочные  
Пюреобразные  
Молочные  
Холодные  
Сладкие

## **5 Вторые блюда**

Рыба отварная и припущенная

Рыба жареная

Рыба тушеная и запеченная

Блюда из котлетной массы

Мясо отварное, припущенное

Мясо жареное

Мясо в соусе

Мясо тушеное и запеченное

Блюда из рубленого мяса и котлетной массы

Птица отварная и припущенная

Птица фаршированная

Птица и дичь жареные

Птица тушеная

Блюда из рубленой птицы

Блюда из овощей (отварных, припущенных, жареных, тушеных, запеченных)

Блюда из круп, бобовых, макаронных изделий, мучные

Блюда из яиц и творога

## **6 Сладкие блюда**

Горячие (суфле, пудинги и др.)

Холодные (компоты, кисели, желе и др.)

## **7 Горячие напитки**

*Чай*

Кофе

Какао и шоколад

## **8 Холодные напитки и соки**

## **9 Мучные кондитерские изделия**

## Типы меню

Типы меню отличаются друг от друга вариантами подбора предлагаемых блюд и структурой цен.

**Меню «а ля карт».** Этот тип меню предлагает выбор в каждом виде блюд, причем каждое блюдо оценивается отдельно. Блюда из такого меню, выбранные посетителями, готовятся на заказ.

**Меню «Табльдот».** Этот тип меню предлагает небольшой ассортимент блюд и оценивается общей суммой в расчете на одного человека за все меню. Типичный пример такого меню – «деловой завтрак» (бизнес-ланч) по умеренным ценам, в состав которого входят по три-четыре наименования блюд. Посетитель платит установленную цену за весь обед или завтрак. Меню типа табльдот очень популярны в праздничные дни, например Новый год.

**Меню «а ля парт»** - гости делают предварительный заказ и обслуживаются в определенный промежуток времени. Применяется чаще в курортных гостиницах.

**«Шведский стол»** - это широкий выбор блюд со свободным доступом, этот метод обслуживания увеличивает пропускную способность зала, ускоряет процесс обслуживания.

**Циклическое меню** – это группа меню за определенный период времени. Этот тип меню в основном используется в стационарных учреждениях, например в больницах, санаториях и т. д.

Циклическое меню имеет целью разнообразить ассортимент блюд для потребителей, и для обслуживающего персонала, а также гарантировать полноценность питания целого коллектива людей в целях сохранения здоровья.

## Бизнес-ланч.

При организации бизнес-ланча в ресторане для ускорения обслуживания используют «американский сервис», суть которого состоит в том, что пища готовится и раскладывается непосредственно на кухне. Официанты разносят тарелки гостям. Этот вид обслуживания пользуется популярностью благодаря простоте и оперативности.

Преимущества американского сервиса: низкая трудоемкость; требуется мало персонала.

Недостатки американского обслуживания: слабый контакт с гостем; установленный объем порций.

Меню бизнес-ланча может отличаться по стоимости (до трех вариантов) в зависимости от класса ресторана.

Цикличность меню бизнес-ланча может зависеть от сезона, т.е. летом в меню могут преобладать легкие блюда из свежих овощей, а зимой более сытные блюда.

## **Нормативная документация предприятий общественного питания**

**Сборники рецептов блюд и кулинарных изделий** наряду с действующими в отрасли стандартами и техническими условиями являются основными нормативно-технологическими документами для предприятий общественного питания. Применяются : Сборники рецептов блюд и кулинарных изделий, 1981-1983 гг., 1994г., 1996 г.; Сборник рецептов блюд и кулинарных изделий кухонь народов России, 1992 г.

В диетических столовых и отделениях применяется Сборник рецептов блюд и диетического питания для предприятий общественного питания 1988г.

В сборниках приводятся рецептуры, технология приготовления блюд, а также нормы расхода сырья, выхода полуфабрикатов и готовой продукции, рекомендации по взаимозаменяемости продуктов. В рецептурах указаны: наименования продуктов, входящих в блюдо, нормы вложения продуктов массой брутто и нетто, выход (масса) отдельных готовых продуктов и блюда в целом.

Нормы вложения продуктов массой брутто рассчитаны в рецептурах на стандартное сырье следующих кондиций: говядина и баранина – 1-й категории, свинина мясная, субпродукты ( кроме вымени) – мороженые, вымя – охлажденное; птица домашняя (куры, цыплята, гуси утки, индейки) – полупотрошенная 2-й категории; рыба – крупная мороженая или всех размеров, неразделанная, за некоторым исключением; для картофеля приняты нормы отходов по 31 октября, для моркови и свеклы – до 1 января и т.д.

В каждом Сборнике рецептов блюд и кулинарных изделий в ведении указаны кондиции всех видов сырья и продуктов.

При использовании для приготовления блюд сырья другой кондиции, чем предусмотрено в рецептурах, норма вложения сырья массой брутто определяется с помощью перерасчета исходя из указанной в рецептурах массы нетто, величина которой остается постоянной, и процентов отходов, установленных по Сборнику Рецептур для сырья соответствующих кондиции. При использовании сырья других кондиций или некондиционного сырья нормы выхода блюд не должны нарушаться.

Приложения к Сборнику содержат таблицы расчета расходов сырья, выхода полуфабрикатов и готовых блюд, размеры потерь при тепловой обработке блюд и кулинарных изделий, нормы взаимозаменяемости продуктов при приготовлении блюд.

В целях наиболее полного удовлетворения спроса потребителей предприятия питания могут разрабатывать новые рецептуры блюд и кулинарных изделий.



Рецептуры фирменных блюд разрабатываются с учетом утвержденных норм отходов и потерь при холодной и тепловой обработках различных продуктов. Они должны обладать новизной технологии приготовления, высокими вкусовыми качествами, оригинальностью оформления, удачным вкусовым сочетанием продуктов. На все блюда с новой рецептурой и фирменные блюда разрабатывается и утверждается руководителем предприятия технологическая документация: СТП, ТУ, технико-технологические технологические карты.

Сборником рецептов руководствуются при составлении калькуляционных карточек, в которых указываются нормы вложения сырья, выход и продажная цена готового блюда, технико-технологических и технологических карт.

**Технологические карты.** Высокое качество готовой продукции складывается из многих факторов, одно из них – соблюдение технологических требований к обработке продуктов и приготовлению блюд на всех стадиях производственного процесса.

Повара и кондитеры должны обеспечиваться на рабочих местах технологическими картами. Эти карты составляются на каждое блюдо, кулинарное или кондитерское изделие на основании Сборника рецептов, применяемого на данном предприятии.

В технологических картах указываются: наименование блюда, номер и вариант рецептуры, норма вложения сырья массой брутто и нетто на одну порцию, а также дается расчет на определенное количество порций или изделий, приготовляемых в котлах определенной емкости, указывается выход блюда.

В картах также приводится краткое описание технологического процесса приготовления блюда и его оформление, обращается внимание на последовательность закладки продуктов в зависимости от сроков их тепловой обработки, характеризуются требования к качеству блюда, коэффициенты трудоемкости блюда.

Технологические карты составляются по установленной форме, подписываются директором, заведующим производством и калькулятором и хранятся в картотеке заведующего производством.

**Технико-технологические карты (ТТК)** разрабатывают на новые и фирменные блюда и кулинарные изделия – те, которые вырабатывают и реализуют только в данном предприятии. Срок действия ТТК определяет само предприятие. ТТК включает разделы:

1. Наименование изделия и области применения ТТК. Указывают точное название блюда, которое нельзя изменить без утверждения; приводят конкретный перечень предприятий (филиалов), которым дано право производить и реализовать данное блюдо.
2. Перечень сырья для изготовления блюда.

3. Требования к качеству сырья. Обязательно делают запись о том, что сырье, пищевые продукты, полуфабрикаты для данного блюда (изделия) соответствуют нормативным документам (ГОСТам, ОСТам, ТУ) и имеют сертификаты и удостоверения качества.
4. Нормы закладки, сырья массой брутто и нетто, нормы выхода полуфабрикатов и готового изделия.
5. Описание технологического процесса, режима холодной и тепловой обработки, обеспечивающих безопасность блюда, приводят используемые пищевые добавки, красители и др.
6. Требования к оформлению, к подаче, реализации и хранению. Должны быть отражены особенности оформления, правила подачи, порядка реализации, хранения (в соответствии с ГОСТом Р50763-95 «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению.»)
7. Показатели качества и безопасности. Указывают органолептические показатели блюда (вкус, запах, цвет, консистенция), физико-химические и микробиологические показатели, влияющие на безопасность блюда.
8. Показатели пищевого состава и энергетической ценности. Приводят данные о пищевой и энергетической ценности блюда, которые важно для организации питания определенных групп потребителей (диетическое, лечебно-профилактическое, детское питание и др.)

Каждая технико-технологическая карта получает порядковый номер и хранится в картотеке предприятия. Подписывает ТТК ответственный разработчик.

К нормативно-технологической документации, которой пользуются предприятия общественного питания, относятся также: отраслевые стандарты (ОСТ), стандарты предприятий (СТП), технические условия (ТУ) и технологические инструкции (ТИ) на продукцию, вырабатываемую промышленными и заготовочными предприятиями для снабжения других предприятий.

**Отраслевые стандарты (ОСТ)** являются основным нормативным документом, регламентирующим производство полуфабрикатов и кулинарных изделий. ОСТы разрабатываются и утверждаются министерствами мясной и молочной промышленности, пищевой промышленности, рыбного хозяйства, вырабатывающими продукцию для общественного питания.

**Технические условия (ТУ)** разрабатываются научно-исследовательским институтом общественного питания, который является базовой организацией по стандартизации продукции общественного питания. Технические условия - это основной регламентирующий документ, определяющий производство полуфабрикатов только на предприятиях общественного питания. ОСТы и ТУ содержат требования к качеству сырья и полуфабрикатов по органолептическим и физико-химическим показателям.

**Технологические инструкции (ТИ)** вводятся одновременно со стандартами (техническими условиями). Они являются основными технологическими документами, определяющими: ассортимент вырабатываемых полуфабрикатов; требования к качеству и нормы расхода сырья; порядок проведения технологических процессов; требования к упаковке и маркировке; условия и сроки хранения и транспортирования.

**Стандарты предприятий (СТП)** разрабатывают на кулинарные изделия с нетрадиционными способами холодной и тепловой обработки, на новые процессы.

Проект СТП согласовывают с территориальной санэпидслужбой. Утверждает СТП руководитель предприятия на срок, утверждаемый им.

Технологический процесс, изложенный в СТП, должен обеспечить показатель и требования безопасности, установленные государственными актами. СТП не может нарушать ГОСТы.

## **Инвентаризация.**

**Инвентаризация** является одним из методов бухгалтерского учета и заключается в установлении на определенную дату фактических средств в натуральном и денежном выражении и источников их образования путем непосредственного пересчета (снятия остатков) инвентаризуемого объекта в натуре и сличения фактических остатков с данными бухгалтерского учета.

Путем проведения инвентаризации выявляются и *документируются* изменения в составе хозяйственных средств, которые не были зарегистрированы в тот момент, когда они произошли. Например, уменьшение величины материальных ценностей в результате их естественной убыли.

Результаты инвентаризации находят свое отражение на *счетах*.

Периодическое обобщение информации по годовой инвентаризации отражается в годовом бухгалтерском отчете, а текущие - в *отчетности* того месяца, в котором была окончена инвентаризация.

**Основными задачами** инвентаризации являются:

- контроль за сохранностью средств путем сопоставления фактического наличия с данными бухгалтерского учета;
- выявление товарно-материальных ценностей, частично потерявших свое первоначальное качество, не отвечающих стандартам качества, техническим условиям и т. п.;
- выявление сверхнормативных и неиспользуемых материальных ценностей с целью последующей реализации;

- проверка соблюдения правил и условий хранения материальных ценностей и денежных средств, а также правил содержания и эксплуатации машин, оборудования и других основных средств;

Таким образом, с помощью инвентаризации:

- проверяются полнота и достоверность данных бухгалтерского учета,
- выявляются ошибки, допущенные в учете,
- принимаются на учет неучтенные хозяйственные объекты,
- контролируется сохранность хозяйственных средств,
- выявляются и предупреждаются неучтенные ценности и допущенные потери, хищения, недостачи,
- контролируется работа материально-ответственных лиц

Кроме того, инвентаризация занимает важное место в процессе осуществления экономического анализа. Значение инвентаризации заключается ещё и в том, что её осуществляют сами работники предприятия, поэтому она выступает одним из методов контроля работников за деятельностью предприятия

Количество инвентаризаций в отчётном году, порядок и сроки их проведения, перечень имущества и обязательств, проверяемых при каждой из них, устанавливаются самим предприятием.

#### **Проведение инвентаризации обязательно:**

- *при смене материально ответственных лиц;*
- *при установлении фактов хищений, злоупотреблений, краж, ограблений, порчи ценностей - немедленно при установлении таких фактов;*

- после *пожара или стихийных бедствий* - немедленно по их окончании;
- при *переоценке* основных средств и товарно-материальных ценностей.

### **Проверка фактических остатков**

Проверка фактических остатков производится при обязательном участии материально ответственных лиц. Наличие ценностей при инвентаризации определяется путем обязательного пересчета, взвешивания, обмера непосредственно в местах хранения продуктов и материальных ценностей.

Количество материалов и товаров, хранящихся *в неповрежденной упаковке* поставщика, определяется на основании документов при обязательной проверке в натуре их части. Определение веса (или объема) *навалочных материалов* допускается производить на основании обмеров. При инвентаризации большого количества *весовых товаров* ведомости отвесов ведут отдельно один из членов инвентаризационной комиссии и материально ответственное лицо. По окончании перевески данные этих ведомостей сличают и выверенный итог вносят в опись.

Комиссия также должна проверить весоизмерительное оборудование. Инвентаризация расчётов проводится путём сопоставления выписок из лицевых счетов с бухгалтерскими записями по счетам.

По окончании инвентаризации могут проводиться **контрольные проверки правильности ее проведения**. Их следует проводить с участием членов инвентаризационных комиссий и материально ответственных лиц обязательно до открытия склада, кладовой, секции и т. п., где проводилась инвентаризация. Результаты контрольных проверок оформляются актом, где отмечаются фактические суммы инвентаризации и контрольной проверки и фиксируются расхождения.

Наименования инвентаризируемых объектов, их количество и цена показываются в инвентаризационных описях или актах (не менее чем в двух

экземплярах, подписанных всеми членами комиссии и материально ответственными лицами) по номенклатуре и в единицах измерения, принятых в учете. Материально ответственные лица подтверждают на каждой описи, что у них нет претензий к комиссии и что проверенные ценности приняты ими на хранение

В случае обнаружения порчи, боя и лома товарно-материальных ценностей инвентаризационная комиссия составляет акт, в котором указывают характер, степень, причины порчи и лиц, в ней виновных, и вместе с письменным объяснением материально ответственных лиц передают на рассмотрение.

Оформленные инвентаризационные описи сдают в бухгалтерию, где их проверяют и сравнивают фактическое наличие средств с данными бухгалтерского учета. Результаты сравнения записывают в **сличительную ведомость**. В ней указывают фактическое наличие средств по данным инвентаризации, наличие средств по данным учета и результаты сравнения – излишек или недостача.

По завершении инвентаризации в книге контроля за выполнением приказов о проведении инвентаризации делаются **итоговые записи**: дата окончания инвентаризации по приказу и фактически, суммы недостач и излишков окончательные, дата утверждения результатов руководством, дата принятия мер по недостачам – их погашение либо передачи дела в следственные органы, отметка о погашении недостач, оприходовании излишков.

После подведения итогов инвентаризации составляется **сводная ведомость ее результатов**, в которой указываются: наименования и номера счетов, по которым выявлены недостачи и излишки, их суммы, суммы установленных норм имущества, после чего определяются направления списания недостач и потерь.

Инвентаризационная комиссия обязана выявить причины недостач или излишков, обнаруженных при инвентаризации. Выводы, предложения и

решения комиссии оформляют **протоколом**, утвержденным руководителем предприятия.

По всем недостаткам, потерям и излишкам материальных ценностей и денежных средств инвентаризационной комиссией должны быть получены от материально ответственных лиц письменные объяснения. На основании предоставленных объяснений и материалов инвентаризации комиссия устанавливает характер и причины выявленных недостатков и излишков и в соответствии с этим определяет порядок регулирования разниц между данными инвентаризации и бухгалтерского учета.

## **Должностная инструкция на зав.производством.**

### **1. Общие положения**

- 1.1 Зав.производством подчиняется непосредственно директору ООО «Барин» и его заместителю.
- 1.2 В своей работе зав.производством руководствуется стандартами РФ, сборниками рецептур, санитарными правилами, Правилами оказания услуг общественного питания.
- 1.3 На должность зав.производством принимаются лица с высшим или специальным образованием, имеющие 6 разряд и стаж работы не менее 5 лет.

### **2. Обязанности**

- 2.1 Несет полную ответственность за производственную деятельность предприятия.



- 2.2 Осуществляет контроль за соблюдением рецептур блюд, технологии их приготовления, проверки готовой продукции.
- 2.3 Обеспечивает соблюдение на производстве правил санитарии и гигиены.
- 2.4 Постоянно корректирует вопросы организации труда поваров.
- 2.5 Организует работу производства.
- 2.6 Ежедневно подготавливает заявку на необходимые производственные товары.
- 2.7 Постоянно контролирует качество сырья, поступающего на производство, строгое соблюдение технологии приготовления пищи, норм закладки.
- 2.8 Ежедневно производит бракераж готовой продукции совместно с членами бракеражной комиссии.
- 2.9 Осуществляет правильную организацию производственного процесса, обеспечивает применение нового оборудования и прогрессивной технологии.
- 2.10 Принимает меры по повышению производительности труда и эффективному использованию оборудования.
- 2.11 Распределяет обязанности среди поваров, составляет графики выхода на работу поваров, мойщиц кухонной посуды, проводит инструктаж по технологии приготовления пищи и другими производственными вопросами.

### **3. Зав. производством имеет право.**

- 3.1 Требовать от поваров строго соблюдения правил технологии приготовления кулинарной продукции, санитарных правил.
- 3.2 Расставлять работников в соответствии с требованиями производства и их квалификации, в случае необходимости перемещать работников в пределах производства.

### **Обязанности**

Зав. производством несет ответственность за качество и добросовестное выполнение вышеуказанных должностных обязанностей.

### **Должностная инструкция на директора ООО «Барин»**

#### **1. Общие положения.**

- 1.1 В своей работе директор ООО «Барин» руководствуется КЗОТ РФ, правилами внутреннего распорядка, правилами производственной санитарии, техники безопасности, охраны труда, противопожарной безопасности и настоящей должностной инструкцией, нормативными документами.

#### **2. Обязанности.**

- 2.1 Директор разрабатывает и формирует бюджет предприятия на квартал, расходную и доходную части.
- 2.2 Анализирует выполнение показателей хозяйственно-финансовой деятельности, разрабатывает и осуществляет мероприятия по взысканию резервов для улучшения деятельности предприятия.

- 2.3 Обеспечивает целевое и эффективное использование основных фондов, а также ускорение оборачиваемости оборотных средств.
- 2.4 Ведет правовую работу, осуществляют мероприятия по охране собственности предприятия и взысканию причиненного материального ущерба.
- 2.5 Осуществляют работу по заключению договоров поставки и контролю за их исполнением.
- 2.6 Определяет нормативы товарных запасов и осуществляет контроль за их соблюдением.
- 2.7 Утверждает ассортиментный перечень продукции для предприятия и контролирует его соблюдение.
- 2.8 Организует изучение, анализ и прогнозирование спроса на продукцию и услуги предприятия.
- 2.9 Рассматривает письма, жалобы, предложения и заявления граждан, принимает по ним соответствующие меры.
- 2.10 Разрабатывают организация дополнительных услуг, предоставляемых предприятием населению, организует контроль за их качеством.
- 2.11 Осуществляет контроль за порядком ценообразования.
- 2.12 Обеспечивает соблюдение трудового законодательства, правил внутреннего распорядка, основных требований САНПиНа и ГОСТа.
- 2.13 Организует в установленном порядке аттестацию работников.
- 2.14 Обеспечивает контроль за использованием энергетических ресурсов, их экономии.
- 2.15 Обеспечивает выполнение работ по ведомственному надзору за измерительными приборами, своевременное представление их на поверку и ремонт.

### **3. Права**

Директор имеет право распоряжаться материально-денежными средствами, приобретать инвентарь, заключать договоры и соглашения.

## **Должностная инструкция на администратора.**

### **1. Общие положения.**

- 1.1 Администратор подчиняется директору предприятия.
- 1.2 В своей работе администратор руководствуется приказами и распоряжениями директора ООО «Барин», САНПИНами, правилами внутреннего распорядка, ГОСТами, настоящей инструкцией.

### **2. Обязанности**

- 2.1 Руководит всей работой официантов, швейцаров, гардеробщиков, уборщика зала, барменов.

- 2.2 Осуществляет контроль за персоналом в соблюдении правил обслуживания потребителей, личной гигиены, ношения форменной одежды.
- 2.3 Устанавливает совместно с официантами порядок получения. Обмена и сдачи посуды, приборов, белья и т.д.
- 2.4 Обеспечивает своевременную подготовку зала к открытию предприятия.
- 2.5 Организует проведение банкетов.
- 2.6 Следит за поддержанием чистоты и порядка, правильностью сервировки столов.
- 2.7 Перед открытием бара он инструктирует официантов о предстоящих формах обслуживания, проверяет их готовность, знакомит с изменениями в меню.
- 2.8 встречает потребителей, помогает им в выборе мест, поручая дальнейшее обслуживание официантам, обслуживает сам.
- 2.9 По окончании смены контролирует уборку зала, сдачу официантами в кассу выручки за день.
- 2.10 Контролирует сдачу посуды, приборов.
- 2.12 Руководит бригадой официантов, составляет график выхода на работу и контролирует его выполнение.
- 2.13 Обеспечивает четкую связь производства с залом, контролирует правильный готовых блюд и их оформление.
- 2.14 Следит за работой всех приборов: камина, системы кондиционеров, своевременно докладывает обо всех неисправностях директору.
- 2.15 Отстраняет от работы официантов и барменов, допустивших нарушение трудовой дисциплины или явившихся на работу в неопрятном виде.
- 2.16 При возникновении конфликтов между работником и потребителем разрешает их.
- 2.17 Выполняет и контролирует выполнение требований охраны труда, техники безопасности, экономии электроэнергии.

### **3. Права**

- 3.1 Отстранить от работы официанта в случае нарушения им должностных обязанностей.
- 3.3 Требовать от руководства обеспечения всем необходимым для выполнения должностных обязанностей.
- 3.4 При неправильном отпуске или оформлении готового блюда возвращать его на производство, требовать замены в случае, если посетителю не понравилось заказанное блюдо.

<b>Дата</b>	<b>№ задания</b>	<b>Содержание задания</b>	<b>Краткое описание выполненных работ</b>	<b>Оценка руководителя практики</b>	<b>Оценка преподавателя</b>
15.01.2003 – 23.01.2003	3	Работа в качестве дублера администратора	Изучение основных элементов обслуживания,		

		торгового зала. Прогрессивные формы организации обслуживания по предприятию.	сервировка столов для завтрака, обеда, ужина, банкетов, прием и оформление заказов.		
--	--	--	--	--	--

## **Кейтеринг в ресторанном бизнесе** **Организация выездного обслуживания**

**Кейтеринг** - форма организации питания, при которой обслуживание клиента происходит не в зале ресторана, а с выездом на пикники, презентации, свадьбы и в офисы. С каждым годом спрос на выездное обслуживание растет, что делает это направление бизнеса весьма привлекательным.

### **Каким бывает кейтеринг?**

Можно выделить три основных вида кейтеринга: приготовление пищи в

помещении, вне помещения (выездное ресторанное обслуживание), контракт на поставку (доставка в офис).

Кейтеринг в помещении - один из самых популярных видов и имеет много общего с традиционным ресторанным обслуживанием. Помимо организации стола клиенту предлагается соответствующим образом оборудованное помещение, которое может быть использовано для проведения различных мероприятий. Обычно залы рассчитаны на прием от двухсот до нескольких тысяч человек. Помещения для такого вида кейтеринга называются банкетными залами, а одно из его преимуществ - все необходимое оборудование размещено в здании, где проходят приемы. Здесь есть в наличии кухня для подготовки и приготовления блюд, холодильное помещение для хранения продуктов, а также место и оборудование для санитарной обработки. Другое преимущество - наличие помещений для хранения напитков, посуды и столовых приборов, скатертей и элементов оформления. Возможность использования инвентаря компании позволяет сэкономить время для подготовки мероприятия, связанное с доставкой, установкой и настройкой необходимого оборудования.

Кейтеринг вне помещения представляет собой обслуживание на территории заказчика в соответствии с его требованиями. Большинство предприятий, занимающихся выездным ресторанным обслуживанием, готовят пищу на своих кухнях, а затем доставляют заказ к месту проведения мероприятия.

Не менее популярен и контракт на поставку. Многие компании, заботясь о питании своих сотрудников, обращаются к услугам кейтеринговых компаний. В данном виде кейтеринга также можно выделить три направления: приготовление обедов в офисе клиента, доставка полуфабрикатов с последующим доведением блюд до готовности и раздача, доставка готовых обедов в одноразовой посуде.

### **Сколько это стоит?**

Как рассчитать стоимость оборудования для проведения выездного обслуживания? Тут существует несколько вариантов.

Вариант первый. Стоимость недорогого оборудования для фуршета на 50 человек, состоящего из блюд высокого класса и расширенного меню, составит примерно \$7,5 тыс. С учетом средней наценки на блюда прибыль от проведения такого фуршета составит около \$1,5 тыс. Следовательно, затраты на приобретение оборудования окупятся уже после проведения пяти таких мероприятий.

Вариант второй. Если использовать для точно такого же мероприятия более дорогое оборудование, то его стоимость составит около \$10000. Следовательно, при таком варианте выбора оборудование окупится через 7 мероприятий.

### **Как выглядит доставка?**

При выездном обслуживании приготовленные блюда упаковываются в специальные контейнеры, которые позволяют поддерживать необходимый

температурный режим длительное время. Затем их транспортируют до места назначения.

### **Пара слов о сервировке**

Важной частью выездного ресторанного обслуживания являются предметы сервировки. Специалисты выделяют две основные линии: сервировка банкета и сервировка фуршета. Для банкетов требуется большой ассортиментный ряд посуды, а для фуршета - меньший, но с большим количеством единиц посуды. Такое же соотношение соблюдается и для столовых приборов. Это связано с тем, что на фуршете гости угощаются по принципу "шведского стола", меняя тарелки по мере необходимости, а на банкете на каждую перемену блюд полагается определенный вид блюд и столовых приборов. Еще одна из особенностей сервировки фуршета - необходимость большого количества общих блюд, на которых обычно подаются канапе и закуски.

Как и классическое ресторанное, обслуживание на выезде подразумевает использование профессиональной ресторанной посуды - особо прочных изделий, которые будут долго сохранять белизну и работать в режиме интенсивного использования без сколов и потери привлекательного внешнего вида. Чаще всего в кейтеринге используется белая посуда. Это обусловлено необходимостью "вписать" ее в стиль любого интерьера. Иногда можно использовать и цветную, но обязательно однотонную посуду.

### **Для VIP-клиентов**

При организации доставки обедов в офисы кроме классических вариантов доставки и обслуживания существуют варианты и "элитного" обслуживания. Примером этого могут являться специальные подносы с теплоизоляцией, которые являются усовершенствованной системой для транспортировки пищи. Каждый такой поднос рассчитан для подачи обеда одному лицу. Конструкция индивидуального подноса предполагает расположенные внутри тарелки и миски из высококачественного фарфора, к тому же он оборудован специальной крышкой, не позволяющей пище деформироваться, а жидкости пролиться при транспортировке. Еще одно преимущество - возможность доставки на одном подносе блюд с различной температурой. Это достигается изолированным нахождением каждой емкости с пищей в корпусе подноса.

### **Почему это выгодно?**

Умелая организация услуг кейтеринга помимо того, что приносит дополнительную прибыль предприятиям питания, является также и эффективным рекламным средством заведения.

Можно отметить и еще одно преимущество - сдачу оборудования для организации выездного ресторанного обслуживания в аренду.

### **Перспективы**

Эксперты в области маркетинга, специализирующиеся на ресторанном

бизнесе, отмечают, что по мере повышения стабильности в России спрос на услуги предприятий, оказывающих кейтеринг-услуги, будет расти. Учитывая сложившуюся тенденцию экономического роста, а также понимание необходимости расширения услуг, ассортимента и возможностей дальнейшего развития данного вида бизнеса, выездное ресторанное обслуживание имеет все предпосылки для бурного развития.

### **Подготовка зала к обслуживанию.**

Подготовка к обслуживанию состоит из ежедневной уборки торговых помещений, расстановки мебели, получения посуды, приборов, столового белья и сервировки столов. Уборка в торговых помещениях производится в утренние часы и заканчивается за 1-2 часа до открытия предприятия.



Подготовка торгового зала к обслуживанию осуществляется в 4 этапа:

- 1). Уборка помещения, расстановка столов и стульев, получение белья и накрытие столов скатертями.
- 2). Подготовка и получение столовой посуды и приборов к сервировке столов.

3). Сервировка столов.

4). Личная подготовка бармена или официанта.

1). Уборка помещения: ежедневная в течении дня, генеральная 2 раза в месяц. Моют мебель, холодильники, окна, витрины. Уборку производят в определённой последовательности в зависимости от типа уборки. Сначала подметают, а затем вытирают пыль при влажной уборке, и наоборот при сухой уборке. Для уборки используют пылесосы, электро-поломоечные машины, совки, вёдра, веники и т.д.

Уход за растениями, украшающих торговый зал.

С осветительных приборов тщательно удаляют пыль, проверяют их работу.

Проветривают: воздух должен быть свежим и прохладным.

Уборку заканчивают, метрдотель в ресторане осматривает качество и даёт дальнейшие указания по расстановке столов.

В течении дня при необходимости производится уборка (текущая - совком и веником).

Столы используются 2-4-6 местные.

При расстановке столов необходимо освободить главный проход-2 метра.

Расстояние между рядами столов -1,5 метров.

Столы ставят с расстоянием спинок стульев 35-50 см.

Расстояние между стульями за столом -30 см.

Расстояние столов, сервантов от стен -20 см.

Квадратные столы чаще в центре.

Круглые в нишах и в центре.

Прямоугольные у стен, и в середине зала.

2-х местные в нише у стен.

6-ти местные у стен по диагонали.

Не следует размещать столы на одной линии со входной дверью.

Столы можно расположить прямыми линиями, группами, зонами, шахматным порядком.

Бармен-официант осматривает столы, проверяет находятся ли они в одном ряду в установленном порядке. Ровно ли стоят ножки. Он устраняет недостатки. Проверяет кресла и стулья. Треснувшие и расшатанные заменяют.

2). Получают посуду, приборы протирают, наполняют соль, горчицу ( не более чем на 1/3-1/2 флакона), заменяют воду в вазах.

При получении белья смотрят на его состояние: чистоту, отглаженность, накрахмаленность.

Посуда должна быть без трещин, и сколов с одинаковым рисунком.

Запас белья и посуды размещают в серванте и на подсобных столиках.

Перед сервировкой столов официанты натирают посуду, столы накрывают скатертями. Края скатерти должны опускаться одинаково со всех сторон стола не менее чем на 25 см, но ниже сидения стула.

3) Сервировка столов может быть различной в зависимости от характера обслуживания (завтрак, обед, вечернее обслуживание, банкет).

В ресторане минимальная предварительная сервировка столов состоит из закусочной и пирожковой тарелок, столовых вилки и ножа, фужера, льняной салфетки, солонки, перечницы, вазочки с цветами. В зависимости от принятого заказа официанты дополняют сервировку стола.

Сервировку стола начинают с расстановки посуды из фарфора, затем раскладывают столовые приборы, ставят посуду из стекла или хрустала для напитков, салфетки, специи, цветы. Пепельницы не входят в обязательную сервировку, их ставят по просьбе посетителей.

При предварительной сервировке для завтрака слева на расстоянии 10-15см от края стола ставят тарелки, кладут вилки рожками вверх справа от пирожковых тарелок, нбожи кладут на расстоянии 20-24см лезвием к тарелкам. Ручки вилок и ножей должны быть на расстоянии 2см от края стола. Затем между вилками и ножами размещают чайные ложки ручками вправо в 20-24см от края стола, расставляют фужеры, кладут или ставят сложенные салфетки, соль. Перец, вазочку с цветами. Салфетки можно положить на пирожковую тарелку. Закусочные тарелки могут быть поставлены при предварительной сервировке столов для завтрака, но как правило их не ставят, так как блюда на завтрак подают уже уложенными на тарелки. В дневное время при обслуживании по меню обеденных блюд, когда посетителям предлагается и меню порционных блюд, включающее разные закуски, на стол ставят и закусочные тарелки.

Обязательным элементом при сервировке стола являются салфетки. В большинстве ресторанов при сервировке столов и обслуживании посетителей используют полотняные салфетки. Сложенная столовая салфетка помещается на стол для того, чтобы ею пользовались гости, и для украшения сервировки. Известно множество различных форм складывания салфеток. Но следует помнить, что чем меньше прикосновений рук к салфетке, тем она гигиеничнее. Однако в некоторых ресторанах поощряются более сложные стили складывания салфеток в эстетических целях.

Чтобы салфетка при складывании приобрела нужную форму, она должна быть средне подкрахмаленной, хорошо выглаженной, а в развернутом виде имела форму квадрата. Профессионально сложенная салфетка должна стоять сама по себе, без помощи столовых приборов или бокалов.

4) Подготовка персонала к обслуживанию. Важное значение имеет личная подготовка официантов к обслуживанию. От того, как подготовлен официант и как он ведет себя во время обслуживания, во многом зависит настроение людей, пришедших в ресторан. Официант должен хорошо знать меню и характеристику блюд, состав продуктов, из которых готовится то или иное блюдо, какой оно имеет вкус, с каким гарниром и соусом подаётся, должен знать качество напитков. При этих условиях официант может дать полезный

совет посетителю при выборе блюд, умело предложить правильное сочетание отдельных блюд и напитков. Официант должен соблюдать нормы этикета. Официанты должны уделять большое внимание своему внешнему виду. Одежда и обувь должна быть единого образца и содержаться в чистоте. Опрятной должна быть и прическа, уделяется внимание чистоте рук и содержанию ногтей.

**Организация обслуживания посетителей.**

### **Порядок обслуживания.**

Термин «порядок обслуживания» означает последовательность действий, начиная с прибытия гостей в ресторан и заканчивая их уходом.

Последовательность действий обслуживания персонала должна учитывать все нюансы, чтобы наилучшим образом удовлетворить запросы каждого посетителя.

Если за столы, обслуживаемые официантом, садятся одновременно несколько компаний гостей, необходимо учесть пожелания каждой из компаний и убедиться в том, что выполнение заказов не приведет к перегрузке одного официанта.

#### **Встреча гостей.**

Первое, на что обращает внимание посетитель ресторана, - это готовность сотрудников предприятия встретить и принять гостя. Если прием окажется теплым, то посетитель вправе ожидать не менее приятного обслуживания, у него складывается положительное впечатление о предприятии.

Обслуживание посетителей начинается с их встречи и размещения. В ресторанах посетителей встречает метрдотель или администратор. Он проверяет бронирование столиков, провожает гостей к месту и представляет им их официанта. В небольших ресторанах за всю процедуру обслуживания отвечает официант. И в том, и в другом случае порядок таков:

- Встреча гостей при входе в зал.
- Приветствие.
- Проводите гостей к столу.
- Предложите гостям стулья, давая им понять, что они могут сесть.

**Разворачивание салфеток.** Разворачивая салфетку для посетителя, официант тем самым подготавливает стол к подаче блюд и напитков.

Некоторые посетители сами разворачивают свою салфетку, сев за стол, тогда как другие ждут, когда это сделает официант.

**Подача воды.** Воду со льдом можно предложить гостям после процедуры приветствия и рассаживания. Это позволит им освежиться и даст время на выбор аперитивов. У официантов вода всегда должна быть наготове, хотя в некоторых ресторанах ее подают лишь по просьбе посетителей. (В США и Японии принято всегда подавать воду со льдом на стол, поэтому туристы этих стран не заказывают воду специально, считая, что она входит в сервировку стола.) В некоторых ресторанах кувшины с ледяной водой принято ставить на стол, чтобы посетители обслуживали себя сами.

**Подача хлеба.** Хлеб обычно подают сразу после того, как посетители сядут за стол. Его ставят в корзинке на стол либо подают персонально каждому гостю. Перекладывают хлеб из корзинки на хлебную тарелку при помощи специального прибора. Второй вариант позволяет сэкономить место на столе.

**Подача аперитивов.** Заказ на аперитивы следует принять как можно скорее после того, как гости сядут за стол. Официант должен умело предложить гостям попробовать что-нибудь возбуждающее, порекомендовав несколько коктейлей или вин. Следует дать гостю проявить свои вкусы и запомнить все его пожелания. Подают напитки, обходя стол против часовой стрелки. Хозяина стола обслуживают последним.

**Представление меню.** Представление меню – благоприятный момент для предложения «товара». Прежде чем предложить меню, официант должен хорошо его изучить, чтобы суметь описать любое блюдо, знать из чего оно приготовлено, и как его подать. Официант также обязан знать все тонкости фирменных блюд.

Меню следует представить так, чтобы посетители смогли сделать выбор без долгих колебаний и в тоже время без видимого давления с вашей стороны. Меню может выглядеть по-разному. В традиционных ресторанах его обычно вкладывают в обложку. В менее официальных заведениях меню может быть написано на доске, напечатано на карточке или на специальной сувенирной подставке. Каждый ресторан, кафе, бар выбирает свой собственный стиль оформления и подачи меню, так как и свой стиль обслуживания посетителей. Если меню оформлено в виде книги, его следует подавать посетителям в виде раскрытой книги. Подают меню гостю с правой стороны. Официант должен быть готов ответить на вопросы о фирменных блюдах, входящих в меню, уметь описать их правильно и так, чтобы это вызвало аппетит у посетителей.

**Техника приема заказов.** Заказы следует принимать, как только посетители сделают выбор. Официант должен быть на чеку и не пропустить знаки, говорящие о готовности посетителей сделать заказ. Нельзя заставлять их ждать.

Начинают принимать заказ с гостя, сидящего по правую руку от хозяина застолья, и переходят от гостя к гостю против часовой стрелки. В последнюю очередь принимают заказ у хозяина стола. После принятия заказа следует его повторить гостям, чтобы убедиться в правильности его записи.

Чтобы выполнить заказы посетителей как можно быстрее и точнее, а также избежать путаницы в заказанных блюдах, официанту необходимо записывать информацию. После приема заказа официант должен проинформировать кухню, какие блюда следует приготовить (учитывая и особые пожелания, если таковые имеются), затем проследить, кому из гостей что подать в соответствии с их заказом, и оформить счет таким образом, чтобы было ясно видно, что заказано и сколько это стоит.

**Система контроля и учета.** Система контроля и учета служит для того, чтобы:

- Давать информацию кассиру по подготовке счетов;
- Вести учет расходуемых продуктов и напитков;

- Вести учет запасов в целях сокращения ненужных расходов и обнаружения недостатков;
- Точно определять стоимость блюд меню и планировать прибыль;
- Предотвращать снижение продаж и нарушения финансового учета.

В ООО «Барин» используется компьютеризированная система контроля. Компьютер распечатывает счета для предъявления их посетителям. Система отслеживает все операции официантов. Специальные операции, такие как вычеркивание блюд из меню, расход продуктов, распечатка чеков и т. д., защищены специальным паролем.

Кроме быстрого и эффективного обслуживания посетителей торговой точки, компьютеризированная система контроля может обеспечить полный контроль за управлением и администрацией, что включает в себя следующее:

- Должников и кредиторов среди администрации;
- Полный учет должностных обязанностей;
- Регулирование банковскими счетами;
- Всестороннюю финансовую отчетность.

**Корректировка сервировки стола.** Это означает дополнение предварительной сервировки в соответствии с заказом гостя. Эта процедура проводится после того, как заказ принят и отправлен на кухню. Сервировку стола дополняют приборами и посудой вплоть до основного блюда, включая и его.

Сначала официант подготавливает приборы для каждого блюда на каждого гостя вплоть до главного блюда. Затем начинает раскладывать приборы с гостя, сидящего справа от хозяина, и обходит стол против часовой стрелки. Если нужно заменить ненужный прибор, то сначала убирают его со стола, а затем кладут на его место необходимый прибор.

Если посетитель заказывает дополнительный салат или таковой подается автоматически в качестве гарнира к какому-либо блюду, его следует ставить на стол так, чтобы гостю было удобно, и стол был не перегружен. Такой салат должен быть приготовлен из небольших кусочков, которые не надо резать. К нему подают только салатную вилку. Салатную вилку кладут слева от главной вилки, параллельно ей. Обычно дополнительные салаты ставят на стол непосредственно перед подачей главного блюда.

Десертные приборы обычно ставят на стол после того, как уберут основное блюдо. Если десертный прибор был поставлен на стол как часть исполнительной сервировки, то перед подачей десерта официант должен пододвинуть его, поставив перед посетителем.

**Использование сервировочной тарелки.** Сервировочная тарелка представляет собой обеденную тарелку, накрытую сложенной салфеткой. Ее

используют для переноса всех маленьких предметов на стол или со стола при обслуживании посетителей – приборов, солонок и т.д.

Сервировочные тарелки должны быть всегда под рукой. Ни в коем случае недопустимо, чтобы официант нес приборы в руках. Сервировочную тарелку принято носить на ладони левой руки, а правой рукой берут приборы с тарелки и размещают их на столе.

### **Правила подачи блюд**

**Подача заказных блюд, горячих и холодных напитков.** Получая холодные блюда и закуски, официант обращает внимание на их внешний вид, правильность оформления, температуру, ставит их на поднос, приносит в зал. Поднос устанавливает на подсобный стол и к каждому блюду кладет приборы для раскладки. С разрешения сидящих за столом гостей официант разливает вино-водочные правой рукой, справа от гостя, заполняя рюмки на 2/3 емкости. Налив напитки, официант приступает к раскладыванию блюд. С этой целью он подходит к каждому посетителю слева и раскладывает содержимое блюда в расставленные перед гостями тарелки. В практике работы официантов этот способ раскладывания блюд называется «в обнос». Можно заранее поставить холодные блюда и закуски на стол. Закуски в высокой посуде ставят по центру стола, в низкой – ближе к гостям, которые сами раскладывают содержимое блюд в свои тарелки, используя при этом специальные приборы. Убирая освободившееся блюдо, вазу или салатник, необходимо обратить внимание на расположение оставшихся предметов сервировки. Подготовка стола к очередной подаче заключается в уборке используемой посуды, приборов, блюд.

Оставшиеся холодные блюда и закуски убирают со стола с разрешения заказчика. Овощи натуральные, салаты, соленья хорошо сочетаются с большинством вторых блюд, поэтому эти закуски убирают со стола перед подачей десерта.

При подаче горячих блюд официант обращает внимание на их температуру. Температура первых блюд, соусов и горячих напитков при отпуске должна быть около 75<sup>0</sup>С, вторых обеденных блюд – 65<sup>0</sup>С, порционных – 85-90<sup>0</sup>С. Температура холодных блюд, закусок не должна превышать 10-14<sup>0</sup>С. некоторые закуски (масло сливочное, икра зернистая и кетовая) подают охлажденными с пищевым льдом.

Обслуживание в ресторане завершается подачей десертных блюд, а затем – горячих напитков (чай, кофе) .

**Подача холодных блюд и закусок.** Посуда для холодных блюд и закусок должна соответствовать форме продукта, не иметь щербин и трещин. Размеры посуды должны быть такими, чтобы продукты, входящие в состав блюда, не закрывали ее борта.

Холодные блюда и закуски приносят в зал в фарфоровой посуде на подносе, ставят на подсобный стол. В каждое из принесенных блюд кладут приборы для раскладки, можно использовать для этой цели столовые вилку и ложку. Также можно подавать блюда в обнос. По желанию заказчика закуски могут быть заранее расставлены на столе.

Салатники, икорницы, соусники перед подачей на стол ставят на пирожковые или закусочные тарелки в зависимости от количества порции ручкой влево. Впереди салатника и соусника на ту же тарелку ручкой вправо кладут чайные или десертные ложки, перед икорницей – специальную лопатку или чайную ложку для раскладывания. Если салат подается в фарфоровой вазе, то салатную или столовую ложку кладут на салат углублением вниз.

Нельзя ставить салатник перед посетителем, это место на столе предназначено для тарелки, в которую перекладывают закуску из общего блюда. Не разрешается также подавать закуски через стол или непосредственно в руки гостям.

При подаче холодных блюд и закусок из рыбы используется закусочный прибор (нож и вилка), но не рыбный, который применяется только при подаче рыбных горячих блюд. После рыбной закуски необходимо заменить закусочную тарелку и закусочный прибор.

**Правила подачи горячих закусок.** Горячие закуски подают, как правило, в той посуде, в которой они были приготовлены (в кокотницах, кокильницах, порционных сковородах), не перекладывая в тарелки. Поэтому их ставят непосредственно перед посетителем.

Посуду с горячей закуской ставят на закусочную или на пирожковую тарелку, предварительно покрытую бумажной салфеткой, что уменьшает скольжение. Чтобы гость не обжегся, на ручку кокотниц надевают папильотки.

Закуски, подаваемые в кокотницах, принято есть кокотной вилкой или чайной ложкой, закуски в кокильницах и на порционных сковородах – закусочной вилкой. К слабопрожаренным яичницам и закускам в соусе дополнительно к основным приборам подается десертная ложка. Кокотницу на тарелке ставят таким образом, чтобы ручка ее находилась слева от посетителя, ручка кокотной вилки или чайной ложки – справа.

**Правила подачи супов.** Правила подачи супов определяются их видами и температурой отпуска.

В зависимости от вида супы можно подавать в бульонных чашках (прозрачные бульоны и супы-пюре), в глубоких тарелках, поставленных на мелкие столовые тарелки.

Как правило, супы приносят из кухни в суповых мисках или супницах и на подсобном столе или серванте с помощью разливательной ложки переливают в глубокие тарелки.



Национальные супы нередко готовят и подают в керамических горшках. Можно предложить есть суп непосредственно из горшочка. В этом случае горшочек ставят на тарелку с бумажной салфеткой перед посетителем. Справа на скатерть кладут глубокую деревянную ложку. Можно аккуратно перелить суп из горшочка в глубокую тарелку.

**Правила подачи вторых горячих блюд.** Перед тем как подать второе блюдо, официант убирает со стола использованную посуду из-под горячих закусок или первых блюд, приборы и с разрешения заказчика – оставшуюся закуску. Затем дополнительно сервирует стол в соответствии с заказом столовыми или рыбными приборами. Если заказано рыбное и мясное блюдо, на столе должно быть два прибора (рыбный и столовый).

Порционные горячие блюда отпускаются с производства в металлической посуде: блюдах, Баранчиках, порционных сковородках. Гарниры и соусы могут отпускаться отдельно от основного продукта: горячие – в металлической посуде, холодные – в фарфоровой.

Существует три способа подачи вторых блюд:

1. в обнос – когда официант раскладывает содержимое блюда каждому посетителю;
2. Официант перекладывает блюдо на подсобном столике в тарелки гостей;

Гости сами перекладывают поданное блюдо в свои тарелки, используя приборы для раскладывания.

**Правила подачи сладких блюд.** Перед подачей десерта убирают использованные приборы, тарелки, бокалы, специи. Остаются цветы и десертные блюда. Стол дополнительно сервируется десертными тарелками. Когда десертные приборы заранее размещаются между мелкой тарелкой и бокалами (см. рисунок), их следует, затем перенести на место убранных столовых приборов. Ко многим сладким блюдам подают сладкий соус или сливки, каждому в отдельности. Пудинг вам могут подать уже нарезанным на порции, а могут и в целом виде — на круглом блюде или на порционной сковороде, политым абрикосовым соусом.

Гурьевскую кашу вам подадут на сковороде, в которой она запекалась. Ее десертной ложкой перекладывают в десертную тарелку

Суфле тоже подают в той же посуде, где оно запекалось. А к нему ставят на стол молоко в молочнике или сливки в сливочнике. При подаче суфле официант сначала наливает в глубокую десертную тарелку молоко или сливки. Потом осторожно подрезает лопаточкой края суфле и быстро перекладывает его в тарелку с молоком или сливками. Фрукты подают следующим образом: цитрусовые (апельсины, мандарины) подают в креманках на пирожковой тарелке, очищенными от кожуры, разделенными на дольки или нарезанными кружочками и залитыми десертным вином или фруктово-ягодным соком. Едят чайной или десертной ложкой ; грейпфруты и плоды манго официант разрезает поперек на две половины и аккуратно подрезает ножом мякоть по краям. Подают их на мелкой десертной тарелке, срезом вверх, вместе с фруктовым ножом и вилкой.

Кроме того, в розетке приносят сахарную пудру и чайную ложку;

у бананов предварительно чуть-чуть подрезают плодоножку и подают их на десертной тарелке, рядом с которой кладут фруктовые приборы; ананас подают нарезанным кружочками и залитым сиропом в креманках на пирожковой тарелке. Едят чайной или десертной ложкой.; дыню нарезают на дольки и подают на десертной тарелке. В розетке ставят сахарную пудру.

Для споласкивания пальцев — полоскательницу с теплой водой; абрикосы, персики, сливы подают на десертной тарелке. К ним приносят тарелку для косточек и полоскательницу с теплой водой ; виноград подают разрезанным на небольшие кисти на десертной тарелке. Вы перекладываете кисть на свою тарелку и, беря левой рукой кисть винограда, правой обрываете ягоды по одной. Зерна кладете сначала в чайную ложку, а затем на тарелку или розетку, предназначенную для косточек. Руки ополаскиваете в полоскательнице;

вишню и черешню подают с плодоножками в креманке на пирожковой тарелке, а к ним тарелку для косточек и полоскательницу; клубнику, малину и ежевику подают чаще всего с молоком или сливками в глубокой десертной тарелке, которую ставят перед вами. Едят десертной ложкой. Отдельно еще подают сливочник со сливками или молочник с молоком (охлажденные).

Пирожные подают в ассортименте в низкой вазе. Официант перекладывает выбранные вами пирожные к вам в тарелку кондитерскими щипцами.

**Посуда для подачи десерта.** Горячие десерты: омлеты, блинчики, оладьи, штрудель, шарлотка, пудинги, запеканки – подают на нагретом блюде или на столовой мелкой, или на десертной тарелке, а также на фарфоровом или металлическом блюде. К горячим десертам подают десертные нож и вилку. Холодные десерты: кремы, кисели, желе, компоты – подают в стеклянных вазочках или на десертной тарелке. К холодным десертам подается чайная ложка. Мороженное, торт из мороженого подают в стеклянных или в металлических вазочках на стеклянной или десертной тарелке. Приборы – вилка для торта или чайная ложка.

**Правила подачи горячих и холодных напитков.** Горячие и холодные напитки подаются как правило после десерта.

Чай подают в чайных чашках , поставленных на блюдце. Ручка чашки должна быть повернута влево, чайная ложка положена на блюдце ручкой вправо. К чаю отдельно подают кусковой сахар в сахарнице со щипцами для раскладывания или на розетке; лимон, нарезанный кружочками , подают в розетке или на маленьком лотке с двухрожковой вилкой для раскладывания и ставят справа. Можно подать к чаю горячее молоко в молочнике или сливки в сливочнике, ставят на пирожковую тарелку справа от посетителя. Если к чаю подается варенье , джем или мед в розетках, креманках или вазочках, их ставят слева. Креманку или вазочку с вареньем ставят на пирожковую тарелку, на которую кладут ложку. Кофе черный подают в кофейных чашках

емкостью 75-100 см<sup>3</sup> с блюдцами и кофейными ложками. Ручка чашки должна быть повернута влево, кофейная ложка расположена на блюдце ручкой вправо. Отдельно подают кусковой сахар в сахарнице со щипцами для раскладывания. К кофе черному можно подать горячие сливки или молоко, лимон, коньяк или ликер.

Кофе по-восточному готовят сладким в турке и подают вместе с гущей, без процеживания.

**Правила подачи вино-водочных изделий к закускам и блюдам.** Крепкие спиртные напитки (водку и горькие настойки) подают охлажденными до 10<sup>0</sup>С. вина, возбуждающие аппетит (аперитивы), подают до приема основных блюд. к аперитивам относятся крепленые вина: Мадера, Херес, Вермут, Марсала, а также коньяк. Крепленые вина подают комнатной температуры, но в рюмку с крепким аперитивом можно положить кусочек льда, чтобы смягчить остроту напитка. Столовые вина употребляют во время обеда или ужина. Белые сухие и полусладкие столовые вина подают охлажденными до 10-12<sup>0</sup>С. Красные сухие столовые вина подают комнатной температуры до 20-22<sup>0</sup>С. Десертные вина и ликеры подают комнатной температуры 16-18<sup>0</sup> С, шампанское охлаждают до температуры 5-8<sup>0</sup>С.

Заполнять рюмки следует на 2/3 емкости. Перед тем как разлить вино по рюмкам или бокалам гостей, официант показывает бутылку заказчику, стоя справа от него, после чего наливает ему пробный глоток. Разливая вино гостям, официант всегда начинает с женщин, затем переходит к мужчинам, заказчику наливают вино в последнюю очередь. Наливая вино из бутылки, нельзя касаться рюмки, а закончив наливать, горлышко бутылки слегка поднимают и, держа над рюмкой, делают вращательное движение по оси бутылки, чтобы капли не упали на скатерть. Существуют определенные правила рекомендации напитков к закускам и блюдам. Правильный подбор вин способствует приятному сочетанию напитка и блюда, наиболее полно выявляет вкусовые качества того и другого. При приеме заказа официант должен прежде всего учитывать желание гостя, а при необходимости давать рекомендации, придерживаясь следующих правил.

Ко всем закускам, особенно острым, можно предложить охлажденную до 10<sup>0</sup>С водку и горькие настойки. Для подачи водки и настоек стол сервируют рюмками (водочными) емкостью 50 см<sup>3</sup> для крепких напитков. К неострым закускам можно рекомендовать крепленые вина – Портвейны, Мадеру, Херес. Для их подачи используют мадерные рюмки емкостью 75 см<sup>3</sup>.

Крепленые вина к закускам подают охлажденными. К легким закускам из рыбы и продуктов моря можно рекомендовать охлажденные до 10-12<sup>0</sup>С белые столовые вина. Наливают белые столовые вина в рейнвейные рюмки емкостью 100 см<sup>3</sup>. К горячим закускам можно рекомендовать крепленые вина комнатной температуры.

К первым блюдам рекомендовать вино не принято, но если все-таки посетитель желает заказать

его, то к супам следует предложить крепленое вино – Херес, Мадеру, Портвейн.

Ко вторым горячим блюдам из рыбы рекомендуются белые сухие вина типа Фетяска, Ркацетели, Алиготе. Эти же вина рекомендуются к блюдам из птицы с белым мясом.

К горячим блюдам из мяса и дичи рекомендуются красные сухие вина: Мукузани, Каберне. Красные сухие вина наливают в лафитные рюмки.

Подают их комнатной температуры, а в зимнее время слегка подогревают до 20-22<sup>0</sup>С.

К птице и дичи рекомендуют и сухое и полусухое шампанское.

К сладким блюдам и фруктам подают десертные вина (Мускат, Кагор, Токай), шампанское или ликеры. Десертные вина, охлажденные до 10-12<sup>0</sup>С, наливают в мадерные рюмки. Полусладкое, сладкое и мускатное шампанское подают охлажденными в бокалах емкостью 150 см<sup>3</sup>.

Шампанское хорошо сочетается с неострым сыром, миндалем, фисташками, шоколадом, мороженым.

К черному кофе, чаю подают коньяки или ликеры.

## Виды сервиса

В зависимости от контингента обслуживаемых гостей, категории и оснащения предприятий питания используются различные виды сервиса. Наиболее распространенными считаются сервисы:

- Французский
- Английский
- Американский
- Русский

При всех видах сервиса обслуживание осуществляется официантами.

**Французский сервис.** Этот вид сервиса обычен для ресторанов высокой кухни, где он подчеркивает элегантность обслуживания. Французский сервис считается самым впечатляющим и дорогостоящим в мире. Большое блюдо с разложенной на нем пищей демонстрируется гостям. При этом учитывается визуальное восприятие человека, что вызывает аппетит. Подходя с левой стороны, официант накладывает пищу с блюда в тарелки гостей. Официант должен держать блюдо на ладони левой руки таким образом, чтобы основной продукт был обращен к посетителю. Порционируют блюда в такой последовательности: вначале кладут основной продукт, затем гарнир. Основной продукт должен находиться на тарелке ближе к посетителю, напротив эмблемы ресторана. Гарнир размещается за основным продуктом.

Подойдя к гостю слева, официант перекладывает кушанья из блюда правой рукой с помощью прибора для раскладывания. Если посетитель захочет сам положить порцию блюда на свою тарелку, официант должен держать блюдо над ее бортиком, слегка наклонив к посетителю. Если соусы или гарниры к блюдам отпускаются отдельно, целесообразно, чтобы подавали их два официанта.

Французский вид сервиса может быть использован как при обслуживании отдельных столиков, так и банкетных столов.

Преимущества французского сервиса: постоянный контакт с гостями; гость сам определяет желаемый объем еды.

Недостаток французского сервиса – высокая трудоемкость.

**Английский сервис** (обслуживание с приставного столика или с тележки).

При этом методе официант накладывает пищу на тарелки гостям на приставном столике, затем подает ее с правой стороны. Если требуется добавка, официант использует чистую тарелку. При этом меняет также столовый прибор. Показав блюдо с левой стороны, с разрешения посетителя перекладывает его на подсобном столе на тарелку гостя: сначала основной продукт, затем – гарнир. Особенно аккуратно следует перекладывать компоненты сложного гарнира, не допуская их смешивания.

Этот вид сервиса является трудоемким, поэтому он рекомендован только для обслуживания отдельных столиков.

Параллельно с термином «английский сервис» употребляется термин «gueridon». Продукты накладываются на сервировочное блюдо, которое ставится на столик с колесиками. Столик подвозится к столу за которым сидит гость. Гость сам выбирает порцию и официант начинает оформлять блюдо на его глазах.

Преимущества английского сервиса: идеальный контакт с гостями; свобода движений обслуживающего персонала.

Недостаток английского обслуживания – большие затраты времени.

**Американский сервис.** Пища готовится и раскладывается по тарелкам непосредственно на кухне. Официанты разносят и расставляют тарелки гостям. Этот вид пользуется популярностью благодаря простоте и оперативности.

Преимущества американского сервиса: низкая трудоемкость; требуется мало персонала.

Недостатки американского обслуживания: слабый контакт с гостем; установленный объем порций.

**Русский сервис.** Еда приносится на сервировочном блюде. Официант на глазах гостей разделяет ее на порции, рядом размещают приборы для раскладывания и далее гости сами перекладывают эти порции в тарелки.

Преимущества русского сервиса: гость сам определяет желаемый объем еды.

Недостатки русского сервиса: высокая трудоемкость; при перекладывании еды неопытными гостями нарушается вид блюда.

### **Расчет с посетителями.**

Очень важно хорошо встретить людей, предложить им профессиональное обслуживание, но и не меньшее значение имеет завершение приема.

**Подготовка и предъявление счета.** Процедура подготовки и предъявления счета в каждом ресторане своя: от квитанции, заполненных от руки, до высокотехнологичных компьютерных систем. Оформление счета преследует две цели: проинформировать гостя о сумме оплаты (в деталях) и выполнить роль системы контроля для ресторана.

Счет гостям можно подавать за столом, в баре или у кассы. Независимо от места предъявления счет следует подавать по первому требованию. Он должен быть всегда наготове.

Официант должен быть начеку и не пропустить момент, когда гости захотят получить счет. Ничто так не раздражает посетителей, как вынужденное ожидание в тщетных попытках привлечь внимание официанта для получения счета.

Общее правило: счет не следует подавать, пока вас об этом не попросят. Хотя в некоторых ресторанах, специализирующихся на быстром обслуживании и высокой пропускной способности, принято класть счет на стол перед окончанием обеда.

Если счет подается на стол, его кладут перед хозяином застолья с правой стороны. Счет либо сворачивают так, чтобы общая сумма не была видна другим гостям, либо подают в специальной папочке. Если среди гостей нет явного хозяина застолья, счет кладут на середину стола.

Общераспространенные способы расчета включают наличные деньги, кредитные карточки, чеки, запись на счет. Официант должен знать процедуры расчета всеми вышеуказанными способами.

### **Прощание с гостями.**

Прощание должно быть теплым и дружеским. Если официант не слишком занят обслуживанием других посетителей, то он должен проявить внимание к уходящим, задвинув после них стулья, помогая им собрать личные вещи и предлагая вызвать такси. Если официант физически не в состоянии оказать все эти знаки внимания из-за того, что обслуживает других гостей, по меньшей мере ему следует кивнуть и улыбнуться на прощание. По возможности пожелать им «Доброго вечера» и поблагодарить за приход.

## **Обслуживание банкетов**

### **Порядок приема заказов на обслуживание банкетов.**

Ресторанами очень широко используется возможность группового обслуживания по поводу торжественных событий, путем организации банкетов.

В зависимости от повода, определяющего состав гостей, банкеты могут быть официальными - приемы, неофициальными – товарищеские встречи и семейные торжества (свадьба, юбилей и т. д.)

В зависимости от формы обслуживания банкеты подразделяются на:

- Банкет с полным обслуживанием официантами;
- Банкет за столом с частичным обслуживанием официантами;
- Банкет-фуршет;
- Банкет-коктейль;
- Банкет со смешанным обслуживанием;
- Банкет-чай;

Организованная четкая работа по подготовке банкета и в период обслуживания гостей во многом зависит от того, насколько подробно оговорены все вопросы, связанные с проведением банкета, администрацией предприятия с заказчиком, и от уровня профессиональной подготовки и навыков официантов и администратора.

При приеме заказа организатору предлагают посмотреть помещение для банкета, с ним согласовываются дата проведения банкета, начало и примерное окончание его, количество участников, план расстановки столов, места почетных гостей, примерное оформление зала, меню, обговаривается предварительная стоимость заказа. Также уточняется нужна ли музыка во время банкета, шоу-программа.

Одновременно администратор. Принимающий заказ, знакомит заказчика с правилами работы предприятия. Порядком обслуживания, а также порядком возмещения возможных убытков.

После предварительного согласования заказчик вносит в кассу предоплату, заказ регистрируется в специальной книге учета заказов на обслуживание.

На банкетах возможны бой посуды, порча имущества по вине посетителей. В этом случае заказчик возмещает убыток по действующему прейскуранту.

**Банкет с полным обслуживанием официантами.** Банкеты за столом с полным обслуживанием официантами являются официальными и называются приемами. Если прием дипломатический, то размещение гостей за столом, очередность обслуживания согласуются с протоколом.

В зависимости от времени банкет может быть завтраком, обедом, ужином.

Особенностью организации обслуживания является подача всех блюд, напитков официантами.

В меню приема включаются небольшое количество холодных закусок полными порциями, горячая закуска, суп (обязательный для обеда), вторые горячие блюда, десертные блюда, кофе . фрукты, спиртные напитки, соки. Обслуживание за столом длится 50-60мин, поэтому обязательным условием является быстрота подачи блюд и напитков, замены приборов и посуды. Это обуславливает участие в обслуживании значительного числа официантов высокого квалификационного разряда. При организации таких банкетов рекомендуется исходить из обслуживания тремя официантами 12-16 гостей. При этом два официанта подают блюда, а один – вина.

Для каждого участника банкета может быть предусмотрена карточка –меню.

В ней указывается характер банкета, порядок подачи блюд и напитков. В соответствии с планом размещения гостей перед прибором каждого приглашенного кладут небольшие карточки с указанием фамилии, инициалов участников банкета.

В дипломатической практике общения существуют различные виды приемов.

*Прием «бокал шампанского»* - по случаю национального праздника, по случаю отъезда посла, в честь делегации и т. д. На приеме гостям подают шампанское , поджаренные орешки, шоколад, мелкие пирожные.

*Прием «бокал вина»* - гостям подают вино, различные канапе, тарталетки, фрукты.



*Прием «журфикс»* - обычно организуют в определенное время и день недели в течении зимнего и осеннего периода. Часто организуют обслуживание по типу «журфикс» в перерывах на симпозиумах, конференциях. Гостям подают закуски, соки и горячие напитки.

**Банкет с частичным обслуживанием официантами.** Банкет с частичным обслуживанием обычно организуют в том случае, когда отмечают знаменательные даты, семейные праздники и т. п. Это может быть завтрак, обед, ужин или просто угощение.

Размещение гостей на таких банкетах обычно произвольные, но для почетных гостей и для хозяина дома отводятся места в центре стола, а при устройстве банкета на большое количество участников с несколькими столами – отдельный центральный стол.

При определении количества официантов, необходимых для обслуживания такого банкета, исходят из расчета один официант 10 – 15 гостей.

Характерная особенность меню такого банкета – разнообразный ассортимент холодных закусок, солений, маринадов. Кроме холодных закусок гостям обычно предлагают одну-две горячие, затем горячее блюдо, десерт, фрукты. Завершается банкет подачей кофе, чая и кондитерских изделий. При большом разнообразии закусок предусматривается по  $\frac{1}{2}$ ,  $\frac{1}{3}$  и  $\frac{1}{4}$  порции на каждого участника.

При определении количества блюд, салатников, ваз и другой посуды для холодных закусок и их вместимости исходят не из числа официантов, подающих блюда, как на банкетах с полным обслуживанием, а из численности участников банкета, количества и ассортимента заказанных закусок, размера и количества банкетных столов.

Для гостей считается удобным, когда блюда, вазы, салатники с одинаковыми закусками повторяются через 6 – 10 мест. При этом каждый сидящий за столом сам или попросив соседа может взять с блюда любую закуску.

При подготовке обслуживания сервировка стола предметами индивидуального пользования для такого банкета более простая, чем для банкета с полным обслуживанием официантами. Для каждого из гостей на стол ставят закусочную и пирожковую тарелки, фужер, рюмки. Из приборов – закусочные нож с вилкой и соответствующие приборы не более чем на одного горячего блюда, включенные в меню. Десертные приборы кладут на стол, как правило, вместе с десертом.

Желательно украсить банкетный стол живыми цветами в вазах.

Холодные закуски на банкетный стол ставят не ранее чем за полчаса до начала банкета учитывая удаленность зала от раздачи, температуры воздуха в нем.

Банкеты с подобной формой обслуживания наиболее распространены по сравнению с другими

**Банкет-фуршет.** Название «банкет-фуршет» происходит от французского слова «а-ля фуршет», что означает «на вилку». Основным столовым прибором во время еды на банкете является вилка закусочная.

Банкет-фуршет организуют обычно в случаях, когда в сравнительно ограниченное время (1,0 – 1,5 ч) необходимо принять большое количество гостей. (Это может быть официальный прием, юбилей, семейное торжество или другое праздничное мероприятие)

На банкете гостям предоставляется свободный выбор места в зале. Гости сами выбирают блюда и напитки, расставленные на столе, едят и пьют стоя за фуршетным столом или около него. В любое время они могут уйти с банкета, не дожидаясь его окончания.

Столы для банкета устанавливают в зале в виде прямоугольника или в виде букв П, Т и Ш, но так, чтобы расстояние между столами и от столов до стен зала было не менее 1,5 м для свободного передвижения гостей.

У стен или по углам зала располагают небольшие круглые или квадратные столы, накрытые скатертями, на которые ставят сигареты, пепельницы, спички и цветы в высоких вазах, бумажные салфетки, а в процессе обслуживания подносы для сбора использованной посуды и приборов. Устанавливают также подсобные столы для резерва посуды, приборов и салфеток.

Меню банкета-фуршета состоит в основном из закусок, ассортимент которых значительно шире, чем меню других банкетов. Иногда в меню банкета-фуршета включают вторые горячие блюда, например седло барашка, поросенок или индейка, жаренные целиком, и др., которые подают как горячую закуску, так как мясо предварительно нарезают небольшими ломтиками, затем снова придают форму тушки. Едят это блюдо, используя закусочную тарелку и закусочные приборы.

Все закуски готовят (нарезают) небольшими порциями, чтобы их было удобно есть с помощью одной вилки.

Фуршетные столы накрывают банкетными скатертями так, чтобы концы их со всех сторон стола свисали одинаково, на расстоянии 5 –10 см от пола.

Углы каждой скатерти подвертываются с торцовых сторон внутрь, скрепляют концы с боковыми сторонами, образуя прямой угол.

При отсутствии специальных банкетных полотен необходимой длины или ширины столы накрывают несколькими скатертями, полотнами меньшего размера «в нахлестку». При этом сначала застилают сторону стола, противоположную от главного входа в зал или основному проходу. В этом случае образовавшаяся кромка верхней скатерти будет менее заметной.

Чтобы избежать подвертывания концов слишком узких или коротких скатертей, во многих ресторанах стол накрывают скатертью, не свисающей до пола, а боковые стороны стола по всему периметру закрывают так называемой юбкой, высота которой 85 – 90 см. Верхнюю часть «юбки» прикрепляют нитками к скатерти, покрывающей столешницу.

Различают два варианта сервировки фуршетного стола: одностороннюю и двустороннюю. При первом варианте стол сервируют только с одной стороны, используя его обычно для почетных гостей и устроителя банкета.

Стол устанавливают перпендикулярно к основному столу на расстоянии 1 –

1,5м или одной стороной к стене. Двустороннюю сервировку осуществляют с двух сторон стола.

Накрытый скатертью фуршетный стол сначала сервируют стеклом (хрусталем): фужерами, стопками, лафитными, рейнвейными и водочными рюмками.

Как правило. Часть стекла держат на подсобных столах официантов и выставляют его в процессе обслуживания по мере необходимости.

Двусторонняя сервировка фуршетного стола является наиболее целесообразной. Расстановку стекла при этом производят одним из следующих способов: «в два ряда», «группами», «елочкой», «змейкой».

После сервировки фуршетного стола посудой и приборами на стол по центру чередуя ставят вазы с цветами и фруктами, а затем бутылки с напитками.

Емкости с напитками располагают рядом с посудой, из которой их пьют.

Бутылки с другими напитками не должны загораживать рюмки, поэтому их ставят между рядами или группами рюмок.

После расстановки цветов, фруктов и напитков размещают закуски, соусы к ним и хлеб. При расстановке закусок соблюдают следующие правила:

Первыми ставят закуски, которые быстро не теряют свежесть и внешний вид, а затем закуски, которые сравнительно быстро теряют внешний вид и свежесть, последними такие закуски, как заливные из мяса и рыбы, сливочное масло, сыр и др.

Высокие блюда ставят ближе к центру, средние – в середине и низкие – ближе к краю стола, оставив свободным край стола вдоль всей его длины шириной 20 см, на который гости могли бы поставить свою тарелку с закуской.

Расставляя закуски, их чередуют по видам продуктов (рыбные, мясные, из птицы, овощные) и по цвету.

Соусники с соусами или другими приправами ставят рядом с блюдом, к которому он и предназначен.

К каждой закуске кладут соответствующий прибор для раскладывания.

**Обслуживание участников банкета.** Метрдотель приглашает гостей к фуршетному столу. Учитывая, что не все гости сразу могут подойти к столу и часть из них будет стоять в стороне, официанты берут подносы с закуской и напитками и обслуживают этих гостей в обнос. На освободившийся поднос официант ставит использованную посуду. Через 20 – 30 мин официанты по указанию метрдотеля подают горячие закуски и обслуживают ими всех гостей в обнос. При этом первыми в зал входят официанты, столы которых более удалены от входа.

Если горячие закуски подают приготовленными в кокетницах, то расставляют кокетницы папильотками в сторону гостей, раскладывают веером чайные ложки и ставят тарелку с нарезанными кусочками хлеба.

Горячие закуски, например люля-кебаб, сосиски – малютки, укладывают на подогретые мельхиоровые блюда и устанавливают на покрытый салфеткой поднос. Рядом с блюдом ставят пирожковую тарелку с хлебом и стопку со шпажками.

Для удобства гостей на поднос рядом с закуской может быть поставлена стопка пирожковых тарелок.

После горячих закусок и блюд гостям также в обнос подают десерт в креманках. Креманки ставят на накрытый салфеткой поднос, рядом с креманками кладут веером десертные или чайные ложки. Бокалы с шампанским официант ставит на поднос, накрытый салфеткой, и. Взяв в левую руку поднос, предлагает гостям. Заканчивается банкет подачей кофе в обнос.

Подготовка и проведение банкета – фуршет состоит из следующих видов работ, последовательно выполняемых официантом:

1. Сервировка фуршетного стола;
2. Расстановка и сервировка подсобных столов в зале, а также столов для сбора использованной посуды;
3. Подготовка в подсобном помещении подносов и сервировка их для подачи холодных и горячих закусок, десерта и напитков;
4. Подача гостям в обнос холодных и горячих закусок, десерта и напитков;
5. Уборка использованной посуды и доставка ее в моечную;
6. Уборка посуды и белья и доставка их в подсобное помещение;
7. Уборка помещения.

**Банкет-коктейль.** Банкет-коктейль организуют при обслуживании участников международных симпозиумов, конференций, совещаний и т.д. На банкете-коктейле можно принять большое количество гостей в сравнительно небольшом помещении.

Различают банкет-коктейль деловой продолжительностью 40-50 мин, который организуют в промежутках на совещаниях, конгрессах, симпозиумах, и банкет-коктейль с целью отдыха продолжительностью до 1,5-2ч, проводимый в конце совещаний, иногда на открытом воздухе.

Характерные особенности банкета-коктейля:

- Все гости пьют и едят стоя;
- Банкетные столы не расставляют, в зале у стен или по углам ставят небольшие столы, на которые кладут сигареты, спички, цветы;
- Тарелки и приборы каждому гостю не подают, вместо вилок гости используют шпажки;
- Закуски и напитки официанты предлагают гостям в обнос на подносах.

Меню банкета-коктейля состоит из мелкопорционных закусок.

**Банкет со смешанным обслуживанием (комбинированный банкет).**

Комбинированный банкет состоит из 2-3х банкетов, например из банкета-фуршета и банкета за столом с полным обслуживанием. Для проведения такого банкета готовят два смежных зала. Вначале гостей приглашают в первый зал с накрытым фуршетным столом, в котором предлагают холодные

закуски и напитки. Затем через 30-40мин гостей приглашают в другой зал, подготовленный для банкета с полным обслуживанием. Обслуживание начинается с подачи горячих закусок. Горячие закуски можно подать к фуршетному столу, тогда обслуживание начинается с горячих блюд. Обслуживание гостей за столом официанты проводят так же. Как и на банкете за столом с полным обслуживанием.

Комбинированный банкет можно организовать и из банкета-коктейля и банкета за столом с полным обслуживанием.

Часто организуют банкет за столом с полным или частичным обслуживанием, на котором кофе (а иногда десерт) подают в другом зале.

**Банкет-чай.** Банкет-чай организуют в основном по поводу дней рождения и по другим торжественным случаям. Банкет-чай проводят во второй половине дня, обычно в 16-18ч. Продолжается банкет не более 2ч.

Меню банкета-чая отличается от меню других банкетов и состоит из мучных кондитерских изделий, шоколадных конфет, фруктов и т. д.

Столы на банкете-чай накрывают цветной скатертью и сервируют стол десертными приборами.

На банкете соблюдают определенную последовательность подачи блюд и изделий. Вначале официанты предлагают сладкие блюда, затем подают чай с мучными кондитерскими изделиями и последними – фрукты, орехи, конфеты.

### **Карты напитков.**

Карты напитков бывают самых разных форматов. Иногда «карта вин» содержит полный перечень напитков ресторана. Но такая форма подачи информации неудобна, так как она замедляет процесс выбора. Лучшим

вариантом является следующий: каждый тип напитков печатается на отдельном листе. Это ускоряет процесс выбора напитков гостями.

Карты напитков могут содержать такие листы:

- Карта коктейлей;
- Карта напитков (включает аперитивы, пиво, алкогольные и безалкогольные напитки);
- Карта послеобеденных напитков (ликеры, портвейны, бренди);
- Карта ликерного кофе.

### **Винная карта.**

Карта вин должна содержать информацию о винах, соответствующих финансовым возможностям предприятия, о стоимости целой бутылки, ее емкости, а также о стоимости 50,100 мл этого напитка. Необходимо строго регламентировать напитки и вина разных типов и разного происхождения. Открывать винную карту необходимо белыми винами, дальнейшее разделение винной карты происходит по названиям и винодельческих стран. Винная карта отражает информацию, указанную на этикетках бутылок (название на языке оригинала, имя производителя, производство, используемый сорт винограда и год урожая). Карту, как правило, начинают с французских вин, затем располагают аперитивы. Кроме классических аперитивов и вермутов к первой группе относят и крепкие спиртные напитки: водку, виски, текилу и джин, возбуждающие аппетит. Затем следуют диджестивы: бренди, коньяк, ликер.

В баре, где коктейли составляют основной предмет спроса, им следует уделить основное место в карте.

Карта коктейлей ресторана начинается с предложения коктейлей-аперитивов, открывающих трапезу и способствующих возбуждению аппетита. Это классические коктейли на основе джина, виски, рома и ароматизированных вин. Затем в карту включают напитки дня, фирменные коктейли, специальные предложения.

## **Сервировка столов**

Дата	№ задания	Содержание задания	Краткое описание выполненных работ	Оценка руководителя практики	Оценка преподавателя
24.01.2003 – 4.02.2003	4	Работа в качестве дублера руководителя (менеджера) предприятия общественного питания. Управление кадровыми ресурсами и маркетинговой деятельностью предприятия общественного питания.	Изучение обязанностей менеджера, принятие управленческих решений, ознакомление с работой по телефону, методы разрешения конфликтов.		

**Менеджер, и требования предъявляемые к нему.**



Прежде чем говорить о менеджере и его функциях, надо ввести понятие “менеджмента”. Этот термин произошел от американского *management* – управление. Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Это понятие более узкое и применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять и в отношении неприродных организаций.

Если немного раскрыть определение “менеджмента”, то можно увидеть, что в него входит:

- изучение рынка (спроса, потребления), т. е. маркетинг и прогнозирование;
- производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;
- управление персоналом, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

Основная функция менеджмента – это умение достигать поставленных целей. В мелких фирмах эту роль выполняет сам директор, а в крупных – менеджер (организатор, управляющий, руководитель). С одной стороны, в связи с многоуровневой системой управления директор не может довести свои решения сам и контролировать их выполнение на более низких ступенях, к тому же, у него много других дел, более глобальных задач и проблем. С другой стороны, профессиональный менеджер решит многие проблемы зачастую лучше директора. Так что менеджер порой является важнейшим человеком на фирме.

Термин “менеджер” имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования. Можно выделить несколько ролей, в которых выступает менеджер:

### **Менеджер-дипломат.**

Среди навыков и умений менеджера – способность ведения переговоров выступает как значимое свойство. Сейчас менеджеры высшего звена тратят большую часть своего времени на установление контактов.

### **Менеджер-инноватор.**

Производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем постоянно ремонтировать старое оборудование.

### **Менеджер-управляющий.**

От него в частности требуется:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении.

### **Важнейшие функции менеджера**

Все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Чтобы быть хорошим менеджером вам надо быть психологом. Быть психологом – значит знать, понимать людей и отвечать им взаимностью. В этом во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучив этот язык менеджер сможет лучше понимать людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное. Это способствует заключению выгодных сделок и многому другому.

Кроме того, хороший менеджер должен быть и организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других... и все это только для начала. Он должен знать в совершенстве своих прямых подчиненных, их способности и возможности выполнения конкретной поручаемой им работы. Менеджер должен знать условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе, устранять неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

### **Лидерские качества менеджера**

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. На этом необходимо остановиться и рассказать подробнее. Главная задача менеджера – делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы.

Это значит сотрудничество, а не запугивание. Хорошего менеджера всегда заботят и интересы всей фирмы. Он стремится сбалансировать интерес группы, интересы “босса” и других менеджеров, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человеческими потребностями подчиненных.

Лидер предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы. Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей.

Лидер любит людей. Если работа менеджера состоит в управлении людьми, как он может выполнять ее хорошо, если не любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший лидер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие лидеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

Лидер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованным. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на него и не потеряет в него веру.

Лидер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет: “Это не мое дело”. Если Вы ожидаете, что Ваша группа сотрудников энергично включится в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, нужно продемонстрировать им, что Вы сами готовы взяться за новое дело, когда Вас об этом попросят. Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

Руководитель должен быть решительным. Лидер всегда готов принимать решения. Когда есть вся необходимая информация, то правильное решение всегда лежит на поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять. Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

Лидер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд – меж двух ломтей хвалы. Справедливость – тоже важная черта лидера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслужить, у Вас, вероятно появится десяток недовольных. Когда подчиненный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее признать, а потом надо забыть об этом.

Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным – это говорить когда они правы, и когда они неправы. Быть честным – это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не

показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага – фирмы и ее сотрудников – всегда должна быть превыше всего.

Лидер честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников и разделяет их успех. Он вдохновляет таким образом других своим энтузиазмом и энергией, и все преуспевают по службе.

Лидер последователен и скромнен. Он не нуждается в лестии окружающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки.

Лидер должен быть наставником. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность и решительность.

Лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия – вот отличительные черты сильного лидера.

### **Типы руководителей**

1. Диктатор. Стиль управления, полностью ориентирован на производство и уделяющий мало внимания людям. Это жесткий курс администратора. Работа в таких условиях не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из подчинения.

2. Демократ. Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. Принцип: “Надо быть всегда самим собой”. Работнику обстановка нравится, но польза небольшая, весь пыл – в дебаты.

3. Пессимист. Девиз “Не вмешиваться в ход событий”. Случайные люди, назначенные кем-то.

4. Организатор. Самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также людей. Важнейшая характеристика – устремленность к инновациям, нацеленность на развитие организации. Предприятие при таком менеджере процветает. Но такое практически не реально.

5. Манипулятор. Менеджера этого типа удовлетворяет средняя производительность. Девиз: “Не хватать звезд с неба”. Манипулирование людьми.

### **В зависимости от характера работ к менеджеру предъявляются различные требования**

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения – зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной чертой управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного “устаревания”. Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблем во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Этим одиннадцати пунктам должны придерживаться менеджеры, если они хотят, уцелеть и добиться успеха в грядущее десятилетие.

### **Что называется способностью эффективно управлять**

Рабочее определение способности эффективно управлять необходимо дать до того, как будут выявлены другие роли менеджера. Основываясь на данных ранее одиннадцати факторах это:

- способность управлять собой;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить;
- умение обучать и развивать подчиненных;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, неправильно было бы считать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере относится к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение.

## **Функции менеджера по обслуживанию на предприятиях общественного питания.**

Менеджер по обслуживанию является организатором всей работы в торговом зале ресторана. Основная задача менеджера по обслуживанию заключается в доброжелательном приеме гостей, в своевременном предоставлении им всего, чем располагает ресторан, - уют, вкусные блюда, приятная музыка, возможность танцевать, и, конечно же, высокий уровень сервиса. Причем, организовать это все нужно так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, не нуждаясь ни в чем.

Должность менеджера по обслуживанию в словаре иностранных слов трактуется как “заведующий столом и кухней”, “распорядитель в ресторане”.

Распорядительство – главная обязанность менеджера по обслуживанию. В ресторане менеджер по обслуживанию выполняет функцию хозяина, создающего здесь атмосферу гостеприимства.

Утром, приходя на работу, менеджер должен проверить техническое состояние торговых помещений: зала, вестибюля, гардероба, бара, туалетных комнат, обращая внимание на качество проведенной уборки, на наличие и исправность мебели, оборудования, освещения и т.д.

Тут же он принимает необходимые меры по устранению недостатков или неисправностей. После осмотра торговых помещений менеджер знакомится с записями предыдущей смены, предварительно принятыми заказами на обслуживание, делает соответствующий анализ и отдает распоряжения о сервировке столов. Он также ответственен за организацию процесса обслуживания, руководит работой официантов, барменов, уборщиц торговых помещений, мойщиков посуды, работников сервисных, швейцаров, а также музыкантов и артистов оркестра. Менеджер по обслуживанию производит расстановку официантов по рабочим местам, определяет участки работы звеньев, составляет графики выхода персонала на работу, ведет учет рабочего времени официантов, обеспечивает своевременную и правильную подготовку зала к открытию ресторана, необходимое наличие меню и прейскурантов.

В обязанности менеджера по обслуживанию входит составление меню для групп иностранных туристов, посещающих ресторан. С учетом их национальных особенностей, вкусов, привычек, проводит инструктаж обслуживающего персонала перед началом работы. В меню указывают наименование блюда, его стоимость, а также выход основного продукта. При обслуживании иностранных туристов, меню должно быть напечатано на

иностранных языках. Правильно составленное меню позволяет полнее удовлетворить спрос потребителей и четко, без перебоев организовать работу производства.

Менеджер по обслуживанию проверяет содержание помещений торговой группы, соблюдение персоналом, работающим в торговом зале, опрятность и правила личной гигиены. Ответственность за организацию обучения персонала правилам, принятым в ресторане, изучение документов относительно обслуживания туристов в ресторане, лимитов на отдельные виды питания также несет менеджер по обслуживанию.

Кроме того, менеджер по обслуживанию осуществляет контроль над сервировкой столов, а также соблюдение правил торговли, дисциплины в зале. Ученые, работающие над изучением методов управления персоналом ресторана, пришли к выводу, что проводимые менеджером, так называемые, “собрания-пятиминутки” перед началом работы, очень эффективно и плодотворно влияют на работу персонала. Обычно в состав такого мероприятия входит доклад старшего официанта о том, сколько членов определенной группы официантов находится в зале, какие столы закреплены за каждым из них, проверяет внешний вид официантов, и других работников торгового зала, степень их готовности к обслуживанию. Одной из главных задач “пятиминуток” является разбор ошибок официантов, допущенные в работе предыдущего дня, а также получение благодарности или замечания. Другой важной частью является рассказ менеджера по обслуживанию об особенностях предстоящей работы.

Менеджер обязан информировать официантов, барменов, резчиков хлеба об изменениях в работе, приказах, распоряжениях по ресторану. Для проведения таких собраний менеджер по обслуживанию имеет право привлечь начальников цехов, отделов, служб ресторана. На таких мероприятиях присутствие директора или его заместителя желательно, так оно придает им большую значимость и осознание персоналом ответственности за свою работу.

Менеджер по обслуживанию должен обладать чувством заботы, товарищества, пониманием коллег по работе. Обсудив со старшими официантами, менеджер по обслуживанию распределяет официантов по местам работы в зависимости от их знаний и практических навыков. При проведении банкетов или фуршетов он назначает старшего по обслуживанию этого приема.

Только после вышеуказанных распоряжений менеджер по обслуживанию приступает к выполнению своей основной задаче – встрече гостей. В течение целого дня он должен держать в памяти много важной информации, а в первую очередь число свободных мест. Как показывает практика, в некоторых ресторанах для удобства и повышения качества обслуживания используются современное техническое оснащение, как например, светящееся табло. Благодаря системе электронной связи такую нужную информацию гости могут получить самостоятельно, взглянув на табло.



Менеджер по обслуживанию всегда находится в зале, встречая гостей и предлагая им занять понравившийся столик, следит за предоставлением клиентам “Книги жалоб и предложений”. Дипломатично разрешает все возникающие конфликты, на первой стадии, руководствуясь правилом “клиент всегда прав”.

Большая ответственность возлагается на менеджера по обслуживанию при подготовке и проведении в ресторане различных приемов. Он ведет учет поступающих заказов на приемы и банкеты, непосредственно руководит обслуживанием. При этом менеджер по обслуживанию согласовывает с заказчиками приема все организационные вопросы. Если проводится официальный прием, менеджер по обслуживанию должен заранее получить от заказчика план размещения гостей за столами. Договоренность о проведении приема оформляется получением от заказчика аванса или гарантийного письма. Он организует подготовку предприятия к проведению тематических балов, вечеров, празднеств, принимает участие в оформлении залов, программе музыкального обслуживания и в составлении меню.

Менеджер по обслуживанию также принимает участие в работе по оценке качества труда (по торговой группе), ведет журнал учета.

Менеджер по обслуживанию осуществляет контроль над своевременностью и правильностью составления официантами реестров счетов. (Пример счета в приложении №5). Поэтому он в течение дня наблюдает, направляет и контролирует работу официантов и другого персонала торгового зала. Тем самым менеджер по обслуживанию стремится предупредить возможные ошибки и нарушения в обслуживании, а при необходимости сам принимает участие в их немедленной ликвидации. Он выборочно, но систематически проверяет точность оформления счетов и расчетов официантов с гостями, полноту и правильность отпускаемой кухней продукции, чистоту посуды в сервисной.

После рабочего дня менеджер по обслуживанию следит за внесением в кассу официантами авансовых сумм и выручки за день, сдачей посуды и приборов в сервисную, своевременного ухода обслуживающего персонала.

Профессиональные знания менеджера по обслуживанию должны включать:

- Правила и техника обслуживания торжеств
- Основы технологии приготовления блюд, требования к их качеству и оформлению
- Форма обслуживания
- Правила контроля на контрольно-кассовых аппаратах

предприятиях общественного питания.

Менеджер по обслуживанию имеет право:

- Не допускать или отстранять от работы работников зала нарушивших трудовую дисциплину или правила внутреннего распорядка.
- Докладывать о произошедшем инциденте высшему руководству.
- Требовать правильного оформления и надлежащего уровня качества блюд и кулинарных изделий, а в случае их несоответствия требованиям, возвращать для замены.
- Давать предложения по найму и увольнению персонала торгового зала.
- Проверять знания персонала и давать заключение об уровне их профессиональной подготовки, вносить предложения по составу звеньев и о назначении старших официантов, повышении квалификационного разряда работников.
- Вносить предложения о созыве аттестационной комиссии для определения квалификации персонала ресторана.
- Осуществлять контроль над практикой учеников официантов и соблюдение учебных программ.
- Вносить предложения по поощрению работников зала.

В обязанности менеджера по обслуживанию входит:

1. регистрировать предварительные заказы на обслуживание для иностранных туристов
2. приветствовать постоянных посетителей, называя их по имени
3. усаживать почетных гостей за столик
4. разговаривать с обедающими гостями
5. отслеживать процедуру обслуживания в торговом зале
6. следить за сервисом, предупреждая возникновение проблем
7. справляться у посетителей о качестве обслуживания и качества пищи
8. принимать жалобы со стороны посетителей
9. давать разрешение на выдачу бесплатных обедов или выпивки
10. давать письменный ответ на жалобы посетителей
11. объясняться с недовольными посетителями по телефону, выясняя причину их жалоб
12. сохранять и возвращать посетителям забытые вещи

13. сопровождать санитарную инспекцию во время ее посещения предприятия

14. в случае необходимости оказывать первую помощь сотрудникам и посетителям

15. составлять письменные объяснения по поводу всех происшествий и несчастных случаев

16. сообщать о происшествии в полицию

17. следить за поведением служащих и создавать на предприятии условия, отвечающие всем требованиям безопасности.

Все эти принципы, которым должен следовать менеджер повлекут налаженную работу предприятия и повысят качество обслуживания, что в свою очередь, приведет к увеличению круга посетителей и процветанию предприятия.

Менеджер по обслуживанию перед началом каждой смены проводит собрание официантов, на котором он проверяет

- внешний вид официантов, их готовность к работе
- инструктирует официантов о порядке обслуживания на грядущий день
- назначает официантов в зависимости от их опыта работы и знания иностранных языков для обслуживания групп и индивидуальных клиентов

- следит за изменением меню.

В течение смены менеджер по обслуживанию следит за

- работой официантов
- осуществляет контроль над правильностью расчетов
- рассматривает жалобы и пожелания клиентов.

В крупных предприятиях общественного питания работой с кадрами, подбором кадров и их расстановкой занимается менеджер по кадрам. В то время, как в малых предприятиях общественного питания эти функции осуществляет менеджер по обслуживанию.

Подбор кадров – выявление нужных работников, оценка их деловых и личных качеств с целью назначения их на определенную должность. Расстановка кадров – распределение и перераспределение кадров в системе управления. Работа по подбору, расстановке и воспитанию кадров на предприятии (организации общественного питания) ведется администрацией и частичном участии трудового коллектива. Предприятие формирует стабильный трудовой коллектив, способный добиться высоких конечных результатов.

Подбор кадров обеспечивается соответствующей системой, которая включает перечень необходимых требований к работникам, формирование кадрового резерва на выдвижение, работу с кадровым резервом.

Когда разработан план функционирования предприятия, одной из главных частей является план трудовых ресурсов, наступает время выполнения важнейшей работы менеджера – подбор персонала. Суть этого процесса заключается в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь более или менее подходящих квалифицированных работников и последующей их оценки и приема на работу. Значимость этой работы очевидна. Вместе с тем, в преобладающем большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых или по направлению бюро занятости, по внешним признакам, используя метод “проб и ошибок”. Отсутствие апробированных методик подбора приводит к ситуации, когда менеджер считает: пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником. В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, т.е. четко выделить типы работ и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную для качественного выполнения функциональных обязанностей квалификацию.

Эта работа может быть эффективна только в том случае, если она основана на правильной оценке качеств кандидатов, необходимых для конкретного вида деятельности. Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и другая любая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно много времени потратить на прием и беседы с людьми, не имеющими нужной квалификации.

Менеджер должен четко представлять, кого нужно продвигать по службе, перемещать или увольнять, а кого принять по новому набору. Кадровая политика в области подбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количество работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методами закрепления и профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфункция управления, которая реализуется в отношении личности.

### **Функции менеджера по производству.**

На предприятиях общественного питания важную роль в организации производственного процесса играет менеджер по производству. Он должен иметь такие организаторские качества, как умение руководить коллективом, способность организовать работу служащих по реализации целей и задач производственного отдела, навыки обучения персонала всем направлениям работы, способность поддерживать высокие стандарты обслуживания и обеспечить бесперебойную работу.

Выполнить выше перечисленные требования можно, только имея сложившуюся клиентуру, зная заранее обо всех готовящихся приемах,

банкетах, званых обедах, конференциях и т.п. Для чего нужно постоянно поддерживать связь с различными фирмами, концернами, ассоциациями.

Менеджер по производству является ответственным лицом за поставку сырья на предприятие общественного питания, он заключает договора с поставщиками, добиваясь организованной поставки, что в свою очередь снижает расходы на содержание транспорта и дает гарантию за качество поставляемой продукции и ее бесперебойную доставку.

Нужно отметить, что для повышения производительности труда недостаточного правильно составленного меню. Четкое распределение обязанностей в сфере обслуживания и производства требуют от менеджера знаний не только работы торговых помещений, но и производственных. К производственным помещениям предприятия общественного питания относятся:

- заготовочные цехи (мясной, рыбный, овощной)
- холодный цех
- горячий цех
- кондитерский цех
- моечная кухонной посуды
- складское хозяйство.

Правильная организация производственных цехов, в свою очередь позволит более экономно расходовать сырье; сократит отходы при кулинарной механической обработке продуктов и улучшит качество выпускаемой продукции. Приготовление пищи основано на рациональном размещении производственных помещений, подборе оборудования, расстановке рабочей силы и организации рабочих мест.

Группу производственных помещений необходимо изолировать от торговых. Вынос производственных помещений из горячего цеха в торговый зал ухудшает его микроклимат. Все производственные помещения должны иметь естественное освещение. В моечных допускается искусственное или освещение вторым светом.

Работа производственных цехов должна быть бесперебойной и качественной. Ответственность за организацию работы производства и обслуживания несут менеджер по обслуживанию и менеджер по производству. Они должны организовать работы производственных цехов и торговых помещений с учетом всех требующихся норм и правил, наладить работу цехов с раздачей и отпуском готовой продукции. Менеджер по обслуживанию должен распределить работу между официантами, согласно графику, который заранее составлен. На предприятиях общественного

питания с учетом его производственно-торговой деятельности применяют следующие виды графиков:

- линейный график
- ленточный график
- двух бригадный график
- комбинированный график
- график суммарного учета рабочего времени.

В некоторых предприятиях ответственность за выполнение функций менеджера по производству несет шеф-повар.

На предприятии общественного питания менеджер по производству обеспечивает:

- рациональное использование сырья и организует кулинарную обработку продуктов в соответствии с правилами технологии приготовления блюд, добиваясь выпуска продукции высокого качества;
- ежедневно корректирует меню, с учетом имеющихся продуктов и ассортиментного минимума, осуществляет бракераж блюд;
- изучает спрос посетителей;
- обеспечивает соблюдение на производстве норм санитарной гигиены, техники безопасности.

В ресторанном бизнесе смысл должностных обязанностей менеджеров заключается не только в удовлетворении требований клиентов к предлагаемым услугам и сервису, но и в возможности, в их предвосхищения.

## **Важнейшие функции менеджера.**

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Чтобы быть хорошим менеджером любого уровня необходимо быть психологом, что означает понимать людей и отвечать им взаимностью. Во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучая этот язык, менеджер сможет лучше понять людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное в условии нормальной работы любого предприятия. Нужно отметить, что эти знания способствуют также заключению выгодных сделок и многих других видов деятельности менеджера.

Хороший менеджер должен быть и хорошим организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других... и это только для начала. Он должен хорошо знать своих прямых подчиненных, их способности и возможности выполнения конкретной получаемой ими работы. Менеджер должен создать условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе. Устранять неспособных работников с целью удержания единства и правильности функционирования предприятия общественного питания. На предприятиях общественного питания немаловажную роль играет создавшийся благоприятный психологический климат в коллективе.

Психологический климат торгового коллектива оказывают влияние особенности трудового процесса. Сплоченности коллектива способствует такой характер трудового процесса, которому присуще тесное общение, требующее постоянной согласованности действий. Первостепенное значение при этом имеет отлаженность трудового процесса, четкость задач, обеспеченность информацией, необходимым сырьем и полуфабрикатами, ритмичность деятельности. Психологический климат коллектива зависит от характера руководства, стиля взаимоотношений между руководителями и подчиненными, психологической совместимости работников, то есть способности членов группы к совместной деятельности, основанной на оптимальном сочетании их психологических свойств. Лучшей психологической совместимостью обладают люди, имеющие одинаково высокую потребность в общении. Лица с крепкой нервной системой успешнее общаются с партнерами, имеющими более слабую нервную систему, и наоборот. Правильный подбор и расстановка кадров с учетом их психологической совместимости исключают в коллективе противоречия психологического характера. Улучшению психологического климата способствует умение руководителя применять эффективные способы преодоления межличностных конфликтов. Одним из важнейших путей преодоления конфликтов является хорошая организация управления, эффективное моральное и материальное стимулирование.

Возникшие конфликты должны быть быстро и эффективно разрешены. Этот процесс включает два момента: ликвидацию причины противоречия, снятие или уменьшение отрицательных эмоций, порождаемых конфликтом. Существует два способа преодоления конфликтов: педагогический и административный. При разрешении конфликта необходимо учитывать психологические особенности персонала. На одного лучше действует убеждение, на другого - требование изменить поведение с предупреждением о возможных административных последствиях. Метод убеждения является основным педагогическим приемом, используемым для оценки и преодоления конфликтных ситуаций. Педагогический прием эффективен, если он исходит от авторитетных лиц.

Административные методы воздействия используют по отношению к инициаторам конфликтов без видимых оправдательных причин.

Участие руководителя в разборе конфликтной ситуации способствует снятию отрицательных эмоций, выработке оптимального решения этой ситуации, повышению авторитета руководителя. В объективном разрешении конфликта, организации отношений велика также роль всего коллектива.

Одним из важнейших условий создания нормальных отношений является умение руководителя затронуть чувства подчиненных, убедить, что предлагаемое предприятием мероприятие выгодно не только организации, но, что самое главное, выгодно для его работников, а возможные трудности – проходящие.

Второй немаловажный принцип – умение привлечь подчиненных к разработке проблемы и ее выполнению, разъяснить и убедить подчиненных в том, что осуществление намеченного зависит от навыка, практического опыта, что их идеи и предложения имеют ценность для предприятия. В этих случаях подчиненные будут проявлять инициативу, вкладывать в работу все свои знания и опыт. При разговоре с подчиненным не следует применять шумных и в то же время бессвязных высказываний, заниматься другими делами (говорить по телефону, подписывать бумаги, давать распоряжения другим лицам), т.к. это мешает взаимопониманию. Высказывания руководителя по возможности должны быть краткими, откровенными, четкими, ясными, чтобы подчиненный смог не только усвоить идею, но и понять необходимость ее выполнения. Постоянная забота о подчиненных является хорошим методом, обеспечивающим получение наилучших производственных результатов.

Следующим принципом взаимоотношений служит умение при разговоре с аудиторией или подчиненными, найти с ними контакт. Первым условием этого является доверие руководителя к подчиненным. При разговоре ему необходимо знать их мнение по интересующим его вопросам, а потом постараться их убедить в необходимости осуществления предлагаемых мероприятий.

Если к руководителю относятся с недоверием, подозрением, а в некоторых случаях с ненавистью или страхом, то его не поймут или поймут превратно. Во всех случаях руководителю необходимо найти с



подчиненными общий язык, согласовать все вопросы, привести их к своей точке зрения, тогда они быстрее поймут, что и как нужно делать.

Не надо забывать, что людей больше привлекает то, что будет завтра или через месяц, а не через два или три года. Вот почему минимальное повышение зарплаты и небольшая премия, ожидаемые в ближайшее время, воспринимаются лучше, чем обещание продвижения по службе через несколько лет. Взаимопонимание появляется быстрее, если начинается с конкретных дел, а не с личных выводов, т.к. дела люди воспринимают быстрее, чем суждения. Таким образом, психология контакта в коллективе – это определенная сумма психологических навыков, этических норм, используемых в управлении.

Важным условием создания в коллективе здорового психологического климата и заинтересованности каждого человека в труде является формирование у людей чувство перспективности в работе. При этом руководитель должен использовать различные материальные и моральные стимулы – повышение квалификации и зарплаты, улучшение жилищных условий, присвоение почетного звания и т.д.

Сложность взаимоотношений руководителя с подчиненными, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе состоят в том, что руководитель вынуждает постоянно оценивать работу членов коллектива, причем, как правило, оценивать комплексно, т.е. с учетом всех основных видов социальной активности работников предприятия. К таким видам относят: производственную, общественно-политическую, общеобразовательную, культурно-эстетическую, семейно-воспитательную активность.

## **Основные стадии подготовки и методы принятия управленческих решений**

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления направленный на устранение проблем, которые возникли в субъекте управления. Любое управленческое решение проходит через три стадии:

1. Уяснение проблемы:
  - a) сбор информации;
  - b) анализ полученной информации;
  - c) выяснение актуальности;
  - d) выяснение, определение условий при которых эта проблема будет решена.
2. Составление плана решения:
  - a) разработка альтернативных вариантов решения;
  - b) сопоставление альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами;
  - c) оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям;
  - d) оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности;
  - e) составление программ решения;
  - f) разработка и составление детального плана решения.
3. Выполнение решения:
  - a) доведение решений до конкретных исполнителей;
  - b) разработка мер поощрений и наказаний;
  - c) контроль за выполнением решений.

### **Методы принятия управленческих решений.**

Методы – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема:

1. Декомпозиция. Представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов.
2. Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.
3. Экспертные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.
4. Метод Делфи. Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства.

Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделяется группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности.

5. Метод неспециалиста. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

6. Линейное программирование. Эта модель применяется для определения оптимального распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих между собой потребностей

7. Имитационное моделирование. Часто применяется в ситуациях слишком сложных для использования математических методов (маркетолог может создать модель модификации покупательских потребностей в связи с изменением цен товаров на рынке, и их дизайна).

8. Метод теории вероятности.

9. Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

10. Метод аналогий. Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.

#### **Требования, предъявляемые к управленческим решениям.**

Каждое управленческое решение, принимаемое в системе управления предприятием в соответствии с его назначением, должно отвечать следующим требованиям:

иметь ясную цель (в противном случае принятие обоснованных рациональных решений невозможно);

быть обоснованным, т.е. содержать количественную, расчетную основу, объединяющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных;

иметь адресата и сроки исполнения, т.е. иметь ориентацию на конкретных исполнителей и конкретные даты исполнения решений;

быть непротиворечивым, т.е. всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;

быть правомочными, т.е. опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных;

быть эффективным, т.е. наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;

быть конкретным, т.е. отвечать на вопросы, как, когда и где действовать;

быть своевременным, т.е. приниматься тогда, когда реализация этого решения еще может привести к поставленной цели;

обладать достаточной полнотой, краткостью, четкостью, быть понятным исполнителям.

### **Технология подготовки, принятия и реализации решений.**

Процесс управления многогранен, но в нем ясно вырисовывается система действий, которую можно условно назвать технологией принятия решений.

Весь процесс подготовки и принятия решения можно представить в виде следующих этапов:

1) выявление проблемной ситуации, определение цели решения и критериев оценки его результатов;

2) информационный цикл, этап сбора информации для ознакомления с вопросом, по которому принимается решение (это самый важный этап, он требует наиболее квалифицированного управленческого труда, умения анализировать, выбрать наилучший вариант решения);

3) организация выполнения принятого решения (разработка плана реализации решения, определение сроков выполнения операций, назначение ответственных лиц, инструктаж и другие мероприятия, которые могут потребоваться для выполнения принятого решения);

4) контроль выполнения решения. Только при сочетании всех звеньев процесса управления и соблюдении всего технологического цикла принятия решения этот процесс будет осуществлен объективно, на научной основе. Подготовка, принятие и реализация решений как процесс управленческого труда руководителя имеют определенную технологию: совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей деятельности.

Процесс решения с технологической точки зрения можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи. Предлагается следующая схема процесса подготовки, принятия и реализации решения. (рис. 1).

**Выявление и анализ проблемной ситуации.** Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, определяются место и роль анализируемых объектов исследования среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляется выявление, структуризация и ранжирование проблем.

Прежде всего определяются стратегические направления решения выявленных проблем для последующего формирования целей.

Стратегические варианты решения выявленных проблем излагаются в сценарии. Под сценарием понимается вербально-аналитическое описание существующего и прогнозируемого состояний объекта исследования, принципиальных подходов к решению проблем. Сценарий содержит предварительный расчет ресурсов, необходимых для решения проблем в рамках различных стратегических направлений их реализации.

Искусству принятия решений можно научиться так же легко, как овладеть другими навыками, необходимыми в повседневной жизни.

Американский социолог М. Рубинштейн излагает 10 принципов, которых он советует придерживаться при принятии любых решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь представить проблему в целом.

2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.

3. Сомневайтесь. Эдисон решил загадку электричества только потому, что усомнился во всем, что утверждали его знаменитые коллеги.

4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.

5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы.

6. Задавайте как можно больше вопросов.

7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет к вам в голову.

8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-либо о ваших проблемах. Стоит также послушать, что скажут другие.

9. Не пренебрегайте своими чувствами. При ведущей роли логического мышления и здравого рассудка в анализе проблем и принятии решений нельзя преуменьшать значение, которое имеют чувства переживания и интуиции.

10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневные проблемы со своей точки зрения, и поэтому разница во взглядах на жизнь - основное препятствие на пути принятия решения, которое удовлетворило бы всех.

## **Конкурентоспособность**

Конкуренция – это соперничество между людьми, фирмами, организациями, территориями, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

Предмет конкуренции – товар, посредством которого соперники стремятся завоевать потребителя и его деньги.

Объект конкуренции – это потребитель и покупатель, за расположение которого борются на рынке противоположные стороны.

Конкуренция на рынке имеет свои функции:

- Выявление или установление рыночной стоимости товара;
- Выравнивание индивидуальных стоимостей и распределение прибыли в зависимости от различных затрат труда;
- Регулирование перелива средств между отраслями и производствами.

Конкуренция в сфере маркетинга бывает нескольких видов.

Предприниматель должен уметь выбирать требующийся в данный момент вид конкуренции и уметь сочетать ее виды при необходимости.

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ** возникает, поскольку любую потребность можно удовлетворить по-разному. Следовательно, товары, с помощью которых возможно удовлетворение, выступают конкурентами друг другу. Функциональная конкуренция может возникнуть даже при производстве уникальной продукции.

**ВИДОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ** – это результат того, что имеются товары, обслуживающие одну и ту же потребность, но различающиеся между собой по каким-то существенным характеристикам.

Например, к таким товарам можно отнести легковые автомобили одного класса с разными по мощности двигателями.

**ПРЕДМЕТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ** – возникает потому, что производители создают практически одинаковые товары, различающиеся только качеством, а нередко одинаковые и по качеству.

Начиная конкурентные отношения на рынке, необходимо определить:

- какие аналогичные товары конкурируют с товарами вашей фирмы и кто их производит (выявление конкурентных конкурентов);
- существуют ли товары, способные заменить ваш при удовлетворении данной потребности;
- не угрожают ли вашему товару со стороны смежных или совсем других товаров те конкуренты, которые могут удовлетворить данную потребность за счет создания товара заменителя;
- возможно ли исчезновение самой удовлетворяемой потребности.

Анализ деятельности конкурентов – это одна из обязанностей специалистов по маркетингу, осуществляемая в целях:

- выявления существующих и возможных товаров – конкурентов;
- определения настоящих и потенциальных конкурентов – производителей этих товаров;
- исследования слабых и сильных сторон всех конкурирующих товаров;
- разработки прогнозов вероятной тактики и стратегии конкурентов.

Формируя базу сведений о конкурирующих товарах и фирмах, предпринимателю необходимо опираться на определенный перечень вопросов:

1. Какую долю рынка занимают конкуренты (по видам товаров)?
2. Каков объем товарооборота конкурентов?
3. Имеет ли продукция конкурентов собственное (марочное) название?
4. Какова организация сбыта у конкурентов?
5. По каким критериям организован сбыт у конкурентов (по видам продукции, регионам, видам потребителей)?
6. Какова численность сотрудников в сфере сбыта?
7. Какова политика цен конкурентов?
8. На что делается упор – на цену или качество?
9. Какие виды и средства рекламы используют конкуренты?
10. Как поставлено обслуживание клиентов?
11. Каковы условия и сроки поставки у конкурентов?
12. Какова форма и внешний вид продукции конкурентов?
13. Какой уровень сервиса предлагают конкуренты в гарантийный и послегарантийный периоды?
14. Какова практика товародвижения у конкурентов (виды транспорта, объемы запасов, размещение складов, их виды и стоимость хранения и транспортировки)?
15. В какие страны экспортируется продукция конкурентов?

16. Какова доля экспорта по отдельным странам?

17. Какая доля рынка приходится на продукцию конкурентов за рубежом?

В итоге фирма получает возможность понять, почему конкуренты действуют именно так, а не иначе, и выработать собственную стратегию. Какую стратегию можно применить?

**СДЕРЖАННАЯ РЕАКЦИЯ** – при уверенности в своих клиентах; при завершении деятельности на данном рынке; при дефиците средств реагирования.

**ИЗБЕРАТЕЛЬНАЯ РЕАКЦИЯ** – выборочная ответная реакция на поведение конкурентов (например, реакция на снижение цен, но безразличие к увеличению активности конкурентов в рекламной деятельности); подобный подход позволяет вести конкурентную борьбу на нескольких направлениях или рынках одновременно.

**СЛУЧАЙНАЯ, МАЛОПРЕДСКАЗУЕМАЯ РЕАКЦИЯ** – ответная реакция не связана прямо с экономическим положением и конкретной ситуацией у конкурентов. Как правило, подобная реакция является результатом действия причин личного характера или отсутствия коммерческого опыта.

По мнению известного специалиста по маркетингу Ф.Котлера, фирма в конкурентной борьбе может играть четыре роли. Роль зависит от доли фирмы на рынке:

**ЛИДЕР** (доля на рынке – 40%) ощущает себя уверенно или увереннее других. Однако его пытаются многие догнать, поэтому он часто первым проявляет инициативу в области цен на новые товары, стимулирования спроса. В защите лидер прибегает к различным действиям:

«оборона позиций» – лидер создает барьеры (ценовые, лицензионные) на основных направлениях атак конкурентов;

«фланговая оборона» – лидер выделяет ключевые зоны, выдвинутые укрепленные точки как для активной обороны, так и для контратаки;

«упреждающая оборона» – лидер организует опережение соперника с использованием особых сигналов, нейтрализующих атаку, например, распространяет сведения о предстоящем снижении цен;

«контрнаступление» – после наступления лидер делает паузу, а затем ударяет в слабое место конкурента, например, показывает надежность своего товара и ненадежные узлы продукции конкурента;

«мобильная оборона» – лидер расширяет свое воздействие за счет разнообразия производства, выявления глубинных потребностей клиентов;

«сжимающая оборона» - лидер уходит с ослабленных сегментов рынка при одновременном усилении наиболее перспективных.

**ПРЕТЕНДЕНТ НА ЛИДЕРСТВО** (доля на рынке – 30%) ощущает себя уверенно, только если атакует первым. Возможны различные варианты атак:

«фронтальная атака» – ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), требует значительных ресурсов;



«окружение» – попытка атаковать всю или значительную рыночную территорию лидера;  
«обход» – переход к производству принципиально новых товаров, освоению новых рынков или осуществление скачка в технологии;  
«атака гориллы» – небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами для деморализации соперника.

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬ** или **ВЕДОМЫЙ** (доля на рынке – 20%) – эта роль заключается в следовании за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства.

**ОКОПАВШИЙСЯ В РЫНОЧНОЙ НИШЕ** (доля на рынке – 10%) – с этой роли, как правило, начинают новички. Это поиск рыночной «ниши» достаточно удовлетворительных размеров и прибыльности. Удачно для новичка, если он находит нишу с возможностями роста, но не слишком привлекательную для конкурентов, специализируется на определенной деятельности и обретает своего потребителя.

Многое в вопросах выбора рыночного поведения зависит от **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРА** вашей фирмы.

Привлечь потребителя можно только предложением товара, который имеет преимущества по сравнению с товарами – соперниками по удовлетворению нужд потребителя.

## **Структура системы управления предприятиями общественного питания.**

Для выполнения функций управления предприятиями, организациями общественного питания создается соответствующая структура системы управления, представляющей собой совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных процессом принятия и реализации управленческих решений. Применительно к отдельному предприятию (объединению) общественного питания она может быть цеховая, характерная для крупных, бесцеховая – для небольших предприятий.

Масштаб структуры системы управления – степень детализации представления или графического изображения структуры. Различают: макроструктуру системы управления, звеньями которой являются органы управления (субъекты управления, являющиеся юридическим лицом); мезоструктуру<sup>1</sup>, которую составляют структурные подразделения; микроструктуру, звеньями которой являются работники (рабочие места), а средства управления. Например, звеньями системы управления в масштабе макроструктуры Министерство Торговли РФ, в масштабе мезоструктуры – линейные функциональные структурные подразделения объединений

общественного питания (директор и его заместители, отделы: производственный, организации общественного питания, планово-экономический, кадров и др.)

**Структурное подразделение** – звено системы управления в масштабе мезо- и микроструктуры, например, функциональные отделы первичной хозяйственной организации общественного питания.

Звено – структурообразующий элемент системы управления, подсистема. В зависимости от масштаба структуры системы управления в качестве ее звеньев могут выступать органы управления, структурные подразделения, работники или технические средства системы управления. Звенья управляющей части системы называются управляющими или субъектами управления, звенья управляющей части системы – управляемыми или объектами управления. Необходимым и достаточным условием выделения элемента системы в качестве управляющего звена является закрепление за ним хотя бы одной функции управления.

Министерством торговли РФ в соответствии с утвержденной генеральной схемой управления торговлей определены звенья существующей структуры системы управления общественным питанием. (масштаб макроструктуры):

- *основное звено* – объединения, предприятия общественного питания и неторговой деятельности (материально-технического снабжения, строительные, производственно-технологические и др.)

- *высшее звено* – Министерство торговли, управления торговли и общественного питания РФ.

Связи между звеньями могут быть двух типов: вертикальные (подчинения и руководства) и горизонтальные (кооперации равноправных элементов). Вертикальные связи подразделяются на линейные (обязательное подчинение по всем вопросам управления) и функциональные (подчинение по определенной группе проблем). Для характеристики горизонтальных связей используется показатель общего числа работников, с которыми устанавливаются контакты в процессе управления.

Граница между соподчиненными подсистемами управления представляют собой уровень управления. В иерархически построенной системе имеются как минимум два уровня управления, а общее число их определяется сложностью взаимосвязей объектов управления нижнего уровня, образующих в совокупности управляемую часть системы.

Необходимо рассмотреть требования, предъявляемые к организационным структурам управления.

1. Способность отражать содержание деятельности органа, основные элементы управления, цели, методы, принципы, функции, этапы и стадии принятия и реализации решения.

2. Гибкость – способность реагировать на изменения социально-экономических и организационно-технических условий.

3. Минимум ступеней иерархической лестницы.

4. Минимум времени прохождения решений, приказов, распоряжений от вышестоящего руководства до непосредственных исполнителей.

5. Организационная структура должна обеспечивать эффективное распределение функций по подразделениям – звеньям управления, исключать дублирование функций на различных уровнях, предполагать необходимость и возможность ее постоянного совершенствования.

6. Относительная равномерность нагрузок на каждое подразделение аппарата управления, сопряженность отдельных звеньев и ступеней, которые должны быть связаны между собой общими целями, решением определенных проблем, задач.

Важной проблемой формирования структуры управления является создание не только структуры в целом, но и ее органов управления. Структурные подразделения органов управления можно объединить в следующие группы:

- *Руководство* – это те работники, которые руководят всеми структурными подразделениями органа управления (руководитель, его заместители, коллегия и др.);

- *Отраслевые структурные подразделения* – руководят отдельными частями объекта управления;

- *Функциональные структуры подразделения* реализуют какую-либо одну функцию управления (например, управление Министерства торговли: финансовые, кадров, социального развития, бухгалтерского учета, контроля и ревизий);

- *Вспомогательные структуры подразделения*, обеспечивающие работу органа управления (управление делами).

В зависимости от особенностей строения, хозяйственной деятельности и других факторов в общественном питании применяются линейная, линейно-функциональная (комбинированная), программно-целевая структуры управления.

**Линейная структура управления** характеризуется тем, что все функции сосредоточены в линейных звеньях и каждый работник подчиняется одному руководителю и получает указания только от одного руководителя. Это исключает получение подчиненными противоречивых и не увязанных между собой заданий и распоряжений, повышает ответственность руководителей за результаты работы.

Линейная структура управления предприятием общественного питания

Недостатком этой структуры является то, что каждый из органов управления имеет относительно небольшие возможности решения функциональных проблем, требующих специальных знаний. Поскольку функциональные отделы не создаются, руководитель должен обладать

разносторонними знаниями по всем функциям управления, осуществляемого подчиненными ему работниками. Это ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению предприятием. Применение линейной структуры оправдано на небольших предприятиях общественного питания.

**Линейно-функциональная (комбинированная) структура** основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. В основу организации функциональных действий положен линейный принцип. Руководитель функционального отдела является одновременно линейным руководителем непосредственно подчиненных ему работников.

Руководители всех функциональных звеньев входят одновременно в систему линейного управления организацией, предприятием. При этом связи “руководитель-подчиненный” строятся по иерархической линии таким образом, чтобы каждый работник был подотчетен одному лицу. Руководители функциональных служб осуществляют свое влияние на производственные, торговые, управленческие подразделения, формально не обладая распорядительскими правами.

Линейно-функциональная структура применяется на крупных предприятиях, объединениях общественного питания. Линейно-функциональная структура аппарата управления освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых квалифицированные специалисты. Однако она имеет ряд недостатков. В сложных производственных системах, располагающих разветвленными функциональными службами, усложняется задача руководителя по эффективной координации их деятельности даже при наличии штата заместителей. Линейно-функциональная структура характеризуется также слабыми горизонтальными связями между функциональными отделами. Поэтому нередко некоторые аналогичные функции управления осуществляют недостаточно согласованно. Постоянная необходимость согласования принимаемых решений на высшем уровне из-за многообразия горизонтальных связей вызывает значительное замедление сроков реализации целей, снижение качества принимаемых решений, увеличение издержек на управление.

Наиболее эффективное решение проблемных задач обеспечивает применение программно-целевой структуры управления, которая основывается на комплексном управлении всей производственной системой, ориентированной на определенную цель. Основу программно-целевой структуры составляют специально созданные органы управления, которые осуществляют организационное и специализированное руководство выполнением целевой программы. Использование программно-целевого управления обеспечивает своевременное внедрение эффективных научно-

технических разработок в производство и управление, освобождает вышестоящих руководителей от функций оперативного руководства посредством приближения органов управления программами к исполнителям и создание прямых горизонтальных связей между ними, позволяют использовать более эффективную систему контроля за выполнением работ по программе.

К видам программно-целевого управления, применяемым в организациях, предприятиях общественного питания, относят управление по проекту.

### **Расстановка кадров в системе управления рестораном.**

Расстановка кадров управления включает: назначение на должность, назначение на более высокую и более ответственную должность, смещение с должности, в том числе перевод на нижеоплачиваемую должность, перемещение на другую должность по горизонтали, перемещение в другую сферу деятельности.

В целях улучшения подбора, расстановки и воспитания кадров, повышение их деловой квалификации, качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда предприятия (организации общественного питания) проводят аттестацию руководящих работников и специалистов.

Аттестации проводятся в установленные сроки в соответствии с графиками, утвержденными руководителями предприятия. Аттестации не подлежат руководящие работники, которых назначают и освобождают от должностей вышестоящие органы. Не включаются в очередную аттестацию лица, проработавшие в данной должности менее одного года, молодые специалисты в период работы по назначению после окончания учебных заведений, беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до одного года. Молодые специалисты, окончившие высшее учебное заведение, после трех лет работы по месту распределения проходят специальную аттестацию. По ее результатам им вручается квалификационный аттестат. Подлежат также аттестации выпускники, которым предоставлена возможность самостоятельного трудоустройства по специальности.

Аттестацию проводит аттестационная комиссия, назначаемая руководителем организации из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов. На каждого работника, подлежащего аттестации, предварительно составляется характеристика и направляется в комиссию по аттестации не позднее, чем за две недели до начала аттестации. Аттестуемый работник должен быть заранее, но не менее, чем за неделю до аттестации, ознакомлен с предоставленной на него характеристикой.

Аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого, после совещания со всеми членами комиссии, принимает решение об оценке аттестуемого: соответствует занимаемой должности, соответствует занимаемой должности при условии

улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год, не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия по результатам аттестации может давать рекомендации о продвижении работников на более высокие и ответственные должности или освобождении от занимаемой должности, по улучшению отдельных направлений деятельности аттестуемых, повышению квалификации и т.п. По результатам аттестации руководитель предприятия принимает решение о повышении или понижении работников в квалификационной категории, должностного оклада, установлении, изменении или в отмене надбавок к должностным окладам, повышении в должности или в освобождении от должности. Избранные коллективом руководители подразделений в случае признания их по результатам аттестации несоответствующими занимаемой должности могут быть освобождены от должности на основании решения коллектива соответствующего подразделения.

Классификация управленческих кадров в общественном питании проводится по различным признакам. В зависимости от профессиональной роли в процессе управления, в частности, в принятии и реализации решений, все работники управления подразделяются на категории руководителей, специалистов и технических исполнителей.

**Руководителей** по составу, функциям в системе управления принято подразделять на: линейных и функциональных, а по уровню и звеньям управления – на руководителей основного (первичного), среднего и высшего звеньев. Структура управления предприятием общественного питания.

**Генеральный менеджер** организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий. Он принимает меры по своевременному снабжению предприятий продовольственными товарами и средствами материально-технического снабжения. А также устанавливает для каждого материально ответственного лица лимит товарных остатков; руководит внедрением прогрессивных форм обслуживания; обеспечивает соблюдение работниками правил торговли; техники безопасности; санитарных требований; ежедневно до начала работы оформляет контрольную ленту и по окончании торговли снимает показания счетчиков контрольно-кассовых аппаратов, сверяя их с суммой, сданной кассиром выручки. В обязанности генерального менеджера входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечить повышение квалификации работников предприятия общественного питания.

Другие руководящие работники (менеджер по производству, менеджер по обслуживанию) руководствуются в своей деятельности утвержденным генеральным менеджером должностным инструкциям, составленным на основе квалификационных характеристик должностей этих работников.

**Менеджер по производству** является основным лицом, несущим ответственность за производственную деятельность предприятия и качество

продукции. На мелких предприятиях он является одновременно и помощником генерального менеджера. Менеджер по производству организует работу, обеспечивая приготовление пищи высокого качества, разнообразного ассортимента, распределяет обязанности поваров, составляет график выхода на работу производственного персонала, постоянно контролирует соблюдение технологии приготовления пищи, норм закладки сырья, санитарных правил, наличие у поваров на рабочих местах технологических карт, разрабатывает меню, в составе комиссии проводит бракераж готовой пищи.

В функции менеджера по персоналу входят подбор, расстановка кадров, координирование работы аппарата и отдельных исполнителей, руководство подведомственными предприятиями и подчиненными работниками, принятие решений по вопросам деятельности предприятия или организации, контроль и обеспечение выполнения этих решений.

**Специалисты** – категория работников, которые занимаются непосредственно анализом поступающей информации, разработкой технических, экономических и организационных решений. К ним относятся инженеры и техники всех специальностей, технологи, экономисты, бухгалтеры, товароведы, юрисконсульты, и другие специалисты, осуществляющие разработку и внедрение форм организации производства и обслуживания, методов планирования и учета производственно-хозяйственной деятельности, снабжение, контроль над работой предприятия. Это работники торговых, производственных, планово-экономических, финансовых, юридических и других служб предприятий или организаций общественного питания.

**К техническим исполнителям** относятся секретари, операторы счетных машин и другие работники, на которых возлагаются получение, обработка, передача и хранение различной информации, своевременное доведение ее до руководителей и специалистов.

Помимо функциональной классификации кадров управления существуют и другие. Например, профессиональная: экономисты, товароведы, бухгалтеры, инженеры-технологи общественного питания, юрисконсульты и т.д.; кадровая – это характеристика по полу и возрасту, уровню образования, профессии, специальности; должностная – главные, ведущие, старшие специалисты I и II категории начальники и их заместители, заведующие базами, складами.

**Менеджер по кадрам** организует и проводит работу, оформлению приема, расстановке и учету кадров; изучает работников по их практической деятельности и вносит предложения руководству об их перемещении, выдвижении, освобождении, создает резерв кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности; организует и проводит все виды подготовки и повышения квалификации кадров, ведет учет и отчетность по кадрам.

Одной из важных функций менеджера по управлению кадрами является планирование управленческих кадров, определение потребности в

кадрах с учетом должностей и специальностей для конкретной организации общественного питания; определение форм подготовки и повышения квалификации управленческих кадров и численности, обучающихся по каждой форме; определение затрат на подготовку и повышение квалификации кадров, перспективное и текущее планирование расстановки, выдвижения и перемещения руководящих кадров.

### **Реклама в ресторанном бизнесе.**

Реклама в сфере обслуживания – это совокупность мероприятий по распространению достоверной информации о потребительских (полезных)



свойствах изделий (услуг) с целью формирования на них спроса. Она призвана решать следующие **задачи**:

- информировать население о месте, формах, методах обслуживания, стоимости и сроков выполнения заказов;
- воздействовать на формирование спроса на изделия (услуги), чтобы увеличить объем их реализации и снизить влияние сезонности;
- воспитывать эстетические вкусы клиентов.

Вместе с тем реклама усиливает ответственность предприятий сервиса перед потребителями за своевременность и качество выполняемых услуг. Большую роль реклама должна играть в оповещении населения о новых видах услуг. Она должна показать место данной услуги (изделия) в жизни человека, убедить его, что эта услуга (изделие) облегчит ему жизнь, принесет пользу и доставит удовольствие.

Иногда можно услышать мнение, что есть услуги (изделия), которые не нуждаются в рекламе. Такое суждение вряд ли можно признать правильным. Без широкой информации предоставляемых услугах ни одно предприятие сервиса не может успешно работать и развиваться. Рекламные сообщения должны вызвать интерес у населения к предлагаемым услугам, и сегодня, некогда расхожая фраза “Реклама двигатель торговли” остается весьма актуальной.

Как утверждают специалисты, реклама должна носить так называемый вербовочный характер. Реклама в сфере обслуживания должна быть чуткой и оперативной к изменениям на рынке услуг. Эстетическое оформление рекламного сообщения призвано заинтересовать (заинтриговать) потребителя, дать пищу для его ума, активизировать игру воображения.

Реклама представляет целостный процесс, и любой промежуточный результат является лишь этапом для последующих рекламных проработок. У каждой рекламной компании должна быть своя стилистика, учитывающая истинные ценности (потребности) клиентов.

Эффективная реклама должна содержать:

- оригинальное сценарное и композиционное решение;
- иметь высокую эстетическую и стилистическую выразительность;
- служить маркетинговым инструментом.

Жизнь коротка и многие рестораторы не хотят пассивно ждать, когда к ним придет слава. Они прибегают к рекламе. Важно отметить, что достигнув определенного уровня благополучия, ресторан перестает рекламировать сам себя. Поэтому, если вдруг такая реклама появится вновь, это значит, что дела в нем пошли не столь хорошо.

Еще задолго до того, как появились первые маркетинговые исследования, существовала возможность установить, воздействует или нет реклама на объем торговли. Сегодня уже никто не сомневается в необходимости определения такой зависимости.

Если ресторан расположен не в самом оживленном месте города и его менеджер не уверен в том, что слух о нем распространяется сам собою, то есть смысл прибегнуть к рекламе. Если в округе есть сильные конкуренты, если ресторан нуждается в клиентах из других частей города, то необходимо всячески распространять информацию о себе. Это уже не желательность, а необходимость.

В рекламе указывается адрес заведения, номер телефона, часы работы, возможности расчетов посредством кредитных карточек, специализация меню и типовые цены. Наиболее элегантным типом рекламы, причем, достаточно редко используемым, мог бы стать образец счета за обычный обед на двоих, а также изображение обеденного зала.

Если обратиться в отдел рекламы какого-либо иллюстрированного издания, то Вам окажут необходимую помощь в полном объеме. Рекламная информация очень прибыльна для любого печатного издания, поэтому, если Вы предпочитаете для этой цели именно их, то они просто любят Вас. Никогда не следует забывать, что это их основной источник дохода. Они несомненно нуждаются в Вас.

Можно прибегнуть также к услугам рекламы по радио, которая совсем не дешева, но, по мнению многих, чрезвычайно эффективна. Что касается телевидения, то качественная реклама слишком дорога для отдельного ресторана.

В современном ресторане реклама предлагает посетителям различные услуги, цель которых – не только увеличение объема продаж, но и повышение культуры обслуживания.

Основное внимание при организации рекламных мероприятий следует обращать на идейное содержание, правдивость, убедительность, конкретность рекламы, простоту и доходчивость ее формы. Кроме того, реклама должна быть динамичной, оперативной, поэтому необходимо использовать современные средства массовой информации – радио, телевидение, печать, компьютерную сеть – интернет.

Основные виды рекламы ресторана – печатная, газосветная, витринная, радио- и теле реклама.

*Печатная реклама* – объявление, листовка-вкладыш, памятка, праздничный плакат, оформление меню, счетов официантов – самый эффективный и действенный вид рекламы. Она не требует больших затрат, проста, воздействует на человека непосредственно содержанием и формой. Среди разнообразных видов печатной рекламы один из главных – реклама в меню, который служит визитной карточкой ресторана. Обложка, художественное оформление меню должны быть органически связаны с общим стилем ресторана. Меню может быть украшено рисунком, эмблемой ресторана, цветным шнурком, лентой, национальным орнаментом.

Развитие печатной рекламы обуславливается экономической целесообразностью, ведь каждый посетитель знакомится с содержанием меню, а объявления в газетах и журналах распространяются в миллионных тиражах, что обеспечивает возможность воздействия на широкий круг людей.

Наиболее эффективны объявления на определенную тему, написанные литературным языком и содержащие конкретную информацию (особенности кухни, фирменные блюда и т.п.) например, население оповещается о том, что можно купить или заказать в домашних кухнях, с подробным перечнем ассортимента блюд, цен услуг.

Все большее распространение получает *газосветная реклама*. Этот вид рекламы помимо воздействия на посетителей имеет важное значение и как средство украшения фасада ресторана и города в целом. Используя естественный фон вечернего и ночного неба. Газосветная реклама должна отличаться яркостью, изяществом шрифта, гармонично вписывается в общий ансамбль здания ресторана.

Чтобы менять яркость света, можно рекомендовать установку реостата на газосветной вывеске. При этом постепенно полностью гаснут буквы и фирменный знак ресторана, а потом медленно все ярче и ярче разгораются. Иногда используют метод “само пишущихся” газосветных установок, когда буквы при помощи импульсного устройства зажигаются не сразу, а как бы последовательно выписываются. После полного написания текста установка автоматически выключается и цикл повторяется.

*Витринная реклама* - также распространенный вид рекламы в ресторане. Под витрины используются окна ресторана, внутренние стены бара, залов. Витрина должна составлять органическое целое с вывеской. Главное назначение витрины – привлечь внимание прохожих, заинтересовать их сначала витриной в целом, затем ее содержанием. Поэтому витрина должна ярко, броско отражать характер и особенности ресторана или другого предприятия общественного питания.

В окнах рекламы можно устанавливать рекламные художественно оформленные плакаты, объявления, иногда витрину оживляют определенным сюжетом. Оконная витрина украшает не только ресторан – она становится существенным оформлением улиц. Поэтому, используя такой вид рекламы необходимо соблюдать определенные технические требования: освещение в витрине должно быть верхнее и скрытое боковое, рекомендуется люминесцентное (лампы, закрытые матовым стеклом), которое, не допуская прямых лучей, дает равномерный спокойный свет. Стекла витрины всегда должны быть прозрачными. При этом, при оборудовании оконной коробки важно предусмотреть хорошую вентиляцию, предохраняющие стекла от запотевания летом и от замерзания зимой.

При использовании *радио рекламы* следует помнить, что информация о данном ресторане, фирменном блюде, новом методе обслуживания должна быть краткой, продолжительностью не более 3-4- минуты, поэтому тексты для передачи необходимо отрабатывать, стремясь к наибольшей

конкретности и убедительности. Давая, например, рекламу по радио об открытии нового предприятия, надо обязательно отметить, что оно отличается от других: новыми фирменными блюдами, организацией семейных обедов, интересной музыкальной программой.

Интересную рекламу предприятию можно создать, используя *телевидение*. На экране телевизора целесообразно продемонстрировать новые блюда и кулинарные изделия, изготавливаемые в ресторане, но еще не получившие широкого распространения, показать хорошо оформленный интерьер торгового зала, чтобы у зрителей появилось желание побывать там или отпраздновать какой-либо юбилей или памятную дату. Рекламные передачи можно повторять неоднократно, что поможет большему числу зрителей познакомиться с работой предприятия, а тем, кто уже смотрел передачу, лучше запомнить преимущества ресторана, о котором рассказывается.

Применение всех перечисленных видов рекламы в ресторане дает положительные результаты, привлекает большое количество посетителей, создает им дополнительные удобства и условия, что, в конечном счете повышает культуру обслуживания.

Одним из наиболее эффективных видов рекламы – *выставки-продажи*. На них можно демонстрировать всю продукцию, которая выпускается предприятиями, или по определенной теме: блюда из продуктов моря, мучные изделия и т.д. На выставках-продажах покупателей информируют о часах работы предприятия, услугах, которые оно может предоставить, о формах обслуживания. Большую роль на выставках-продажах играют беседы с посетителями поваров и кондитеров, приобретая полезные замечания.

**Необходимость рекламы, как составляющей успеха в ресторанном бизнесе.** Реклама в сфере обслуживания – это совокупность мероприятий по распространению достоверной информации о потребительских (полезных) свойствах изделий (услуг) с целью формирования на них спроса. Она призвана решать следующие задачи:

- информировать население о месте, формах, методах обслуживания, стоимости и сроков выполнения заказов;
- воздействовать на формирование спроса на изделия (услуги), чтобы увеличить объем их реализации и снизить влияние сезонности;
- воспитывать эстетические вкусы клиентов.

Вместе с тем реклама усиливает ответственность предприятий сервиса перед потребителями за своевременность и качество выполняемых услуг. Большую роль реклама должна играть в оповещении населения о новых видах услуг. Она должна показать место данной услуги (изделия) в жизни человека, убедить его, что эта услуга (изделие) облегчит ему жизнь, принесет пользу и доставит удовольствие.

Иногда можно услышать мнение, что есть услуги (изделия), которые не нуждаются в рекламе. Такое суждение вряд ли можно признать правильным. Без широкой информации предоставляемых услугах ни одно предприятие сервиса не может успешно работать и развиваться. Рекламные сообщения должны вызвать интерес у населения к предлагаемым услугам.

Как утверждают специалисты, реклама должна носить так называемый вербовочный характер. Реклама в сфере обслуживания должна быть чуткой и оперативной к изменениям на рынке услуг. Эстетическое оформление рекламного сообщения призвано заинтересовать (заинтриговать) потребителя, дать пищу для его ума, активизировать игру воображения.

Реклама представляет целостный процесс, и любой промежуточный результат является лишь этапом для последующих рекламных проработок. У каждой рекламной компании должна быть своя стилистика, учитывающая истинные ценности (потребности) клиентов. Эффективная реклама должна содержать:

- оригинальное сценарное и композиционное решение;
- иметь высокую эстетическую и стилистическую выразительность;
- служить маркетинговым инструментом.

Большое значение для удовлетворения потребностей туристов имеет выявление тенденций в развитии спроса на продукцию предприятий общественного питания.

Формирование спроса – на сложный процесс, требующий постоянного наблюдения за его возникновением и изменением. Прямое влияние на формирование спроса оказывает уровень и соотношения цен на товар.

При изменении цен контингент иностранных туристов перераспределяет свои денежные доходы в целях достижения наиболее экономически выгодного соотношения между постоянно растущими потребностями и возможностями их удовлетворения.

На формирование спроса, его ассортимент влияют его географические и климатические условия, национальные и исторические особенности труда, быта, культуры туристов. На формирование спроса на продукцию общественного питания существенное влияние оказывает их сети. Чем больше плотность сети, тем более полно удовлетворяется спрос туристов на продукцию общественного питания.

Основными факторами формирования спроса являются качества блюд и культура обслуживания. Чем лучше качества блюд и культура обслуживания на предприятии общественного питания, тем выше спрос на их продукцию. Эти факторы в сочетании со стоимостью питания являются реальными предпосылками для увеличения количества туристов.

Спрос туристов на услуги предприятий общественного питания осуществляется путем изучения реализации спроса, то есть спроса, который

был удовлетворен; неудовлетворением спроса, то есть возникшего из-за отсутствия требующейся туристам продукции общественного питания или услуг. Третий вид спроса – формирующийся, то есть не выраженный четко, изучение которого необходимо для правильного прогнозирования общего объема спроса туристов на продукцию предприятий общественного питания.

В ресторанном бизнесе обычно рекламной деятельностью занимается отдел рекламы, который подчиняется руководству отдела маркетинга или служащий маркетинговой службы.

### **Стили руководства.**

Стиль руководства – относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Кроме того, под стилем руководства понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными субъективно-психологическими характеристиками.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Таким образом, стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью. Регламентируется стиль личными качествами менеджера. В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях невозможно.

При этом следует иметь в виду, что не существует некоего «идеального» стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни. Применяемые менеджером стиль или симбиоз стилей зависят не столько от личности менеджера, сколько от соответствующей ситуации. «Правильный» стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться адекватно изменениям управляемой среды.

Выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

- управлять – руководитель дает точные указания подчиненным и следит за выполнением заданий;
- направлять – менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает инициативу;
- поддерживать – менеджер оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;
- делегировать полномочия – менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие решений и достижение целей предприятием.

Для *авторитарного* стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему.

Такой менеджер единолично принимает решения, не давая проявить инициативу подчиненным. Его управленческая деятельность состоит из приказов и команд, в управленческой работе он пользуется одними и теми же методами. Руководитель становится автократом тогда, когда по своим качествам он ниже уровня людей, которыми руководит. Этот стиль не стимулирует проявление инициативы у подчиненных.

Менеджер, использующий *демократический стиль*, стремится как можно больше вопросов решить с коллегами, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. При таком стиле руководства в подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Руководитель с *либеральным стилем* руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность и возможность творчества. Менеджер – либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Каждый из указанных стилей в «чистом виде» встречается очень редко.

Гибкость руководителя и избирательность позволяет ему пользоваться принципами каждого стиля.



## **Кадровая политика предприятия.**

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка обходится слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом, которым может владеть управляющий персоналом. Хорошие люди, преданные фирме, и работают хорошо, а скверные – плохо работают и дурно влияют на окружающих.

Подбор кадров - кропотливая и непрерывная работа, требующая специальных способностей, знаний и умений. Высокая квалификация консультанта по кадрам предполагает знания в области права, экономики, социологии и психологии. Чем большее значение в успехе фирмы приобретают личные качества сотрудников, тем больше потребность в психологических знаниях.

Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу.

Главные задачи кадровых служб могут быть представлены в виде следующих этапов работы с персоналом:

1. Планирование кадров.
2. Отбор кадров.
3. Определение зарплаты и льгот.
4. Профессиональная адаптация.
5. Обучение персонала.
6. Аттестация кадров.
7. Перестановка кадров.
8. Подготовка руководящих кадров.
9. Социальная защита персонала.

Для успешного решения указанных задач кадровые службы должны работать в тесном контакте с руководителями всех уровней и узкими специалистами «человековедческих» наук. Руководители лучше всех осведомлены о требованиях, предъявляемых конкретной деятельностью к людям, занимающимся ею, о потребностях в кадрах, о профессиональном мастерстве. В большинстве случаев именно руководители делают запрос кадровым службам о подборе требуемых специалистов.

Научно методически обоснованный подбор кадров позволит избежать главной и широко распространенной ошибки – субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приёме на работу. Чтобы быть в своих оценках более точным, необходимо более внимательно анализировать различные детали, привлекать больше информации и быть готовым в любой момент скорректировать свою оценку.

Научно обоснованный подбор кадров начинается с составления профессиограммы – перечня требований, предъявляемых данной профессией, специальностью и должностью к человеку. Другими словами, прежде чем подбирать людей, необходимо детально и точно представлять, какими они должны быть. Перечень требуемых характеристик составляется по результатам специального научного исследования профессиографии.

Профессиография – это технология изучения требований профессии к личностным качествам, психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека.

Профессиография используется в целях разработки информационных, диагностических, коррекционных и формирующих практических рекомендаций в целях повышения эффективности профессионального труда. Профессиография охватывает разные стороны конкретной профессиональной деятельности:

- социальные,
- социально-экономические,
- исторические,
- технические,
- технологические,
- правовые,
- гигиенические,
- психологические,
- психофизиологические,
- социально-психологические.

Объём, глубина, и детальность их изучения зависят от заказа руководства фирмы.

Только системный, научно методически разработанный подход, позволяет быстро и качественно решать проблему подбора персонала.

### **Подбор и прием на работу.**

Управление людьми для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг имеет очень важное значение. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить.

В любой профессии хороший специалист, представляющий собой сочетание таланта, трудолюбия и образованности, - явление редкое. Поэтому для

поиска и привлечения таких людей необходимо правильно организовать конкурсный отбор.

### **Подбор кандидатов.**

Набор обычно ведется из внешних и внутренних источников рабочей силы.

Требования к кандидату на занятие вакантного рабочего места. Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, руководитель – требования к конкретному рабочему месту. Должностная инструкция является описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещения вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции.

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами отдела кадровна основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает так же возможность структурирования оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большей мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Привлечение кандидатов. Определив требования к кандидату, отдел кадров может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

1. Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют искать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия,

стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

2. Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «неформальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

3. Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поисками работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложения – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание таких баз данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

4. Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кадров – широкой охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе (финансовые или бухгалтерские издания). Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5. Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководства, демонстрацию

продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. В то же время область применения данного метода ограничена, т.к. вряд ли кто-либо отправится искать генерального директора в институт.

**6. Государственные агентства занятости.** Правительства большинства современных государств, способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе. Каждое бюро имеет базу данных. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов. Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод – не существует одного оптимального метода, поэтому отдел кадров должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

- всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
- использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

### **Отбор персонала в организацию.**

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации.

Первичный отбор – Собеседование с сотрудниками отдела кадров – Справки о кандидате – Собеседование с руководителем – Испытание – Решение о найме.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надёжным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода

отдел кадров проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью.

Анализ анкетных данных является простым, дешёвым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идёт о специализированных должностях. В тоже время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкет.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов.

По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и, особенно, развитию руководителей, многие из них начинали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся исключительно в области тестирования для диагностики самых различных качеств и характеристик личности.

Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учётом особенностей организации и будущей должности.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учётом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Стадия первичного отбора, независимо от принимаемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками кадров. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, её оплаты и т.д. Важно помнить, что собеседование является, двусторонним процессом – не только

организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения её соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приёма на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Чем раньше потенциальный работник и работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше будет обеим сторонам.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передаётся руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учёбе, работе, занятием спортом и т.д. Можно предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми. В обоих случаях – устной или письменной рекомендации, существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают лишь его положительные стороны.

Получить информацию о кандидате можно и обратившись непосредственно в организации, в которых он ранее работал или учился. Однако специалист по работе с кадрами должен быть предельно осмотрителен при оценке, полученной в результате таких контактов, характеристики кандидата – предоставляющие сотрудники могут быть необъективны, не достаточно хорошо знать кандидата и прочее.

Собеседование с линейным руководителем. Если руководитель подразделения удовлетворён результатами собеседования, проведенного сотрудником отдела кадров, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами отдела кадров, это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной, профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

Кроме того, руководитель представляет кандидату детальную информацию о своём подразделении, вакантной должности, функциях, которые придётся выполнять кандидату в случае его приёма на работу. Результаты

собеседования фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

**Выбор кандидата и предложение.** На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по кадрам) выбирает кандидата который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. Отдел кадров готовит письмо предложение кандидату, содержащее описание условий его работы – дату начала, название должности, подчинённость, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.д. Письмо–предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от её способности подобрать необходимых работников. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов – определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации. На основе составленного плана человеческих ресурсов с персоналом, занятым в организации, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить.

Процесс отбора персонала для замещения вакантных должностей состоит из нескольких этапов, каждый из которых предполагает использование специальных методов. Успех отбора в равной степени зависит от эффективности организации в реализации каждого его этапа в отдельности и способности управлять им как одним процессом.

### **Информационное обеспечение процессов управления.**

**Типы информации.** Существует многообразие типов информации, используемых менеджерами: факты, оценки, прогнозы, обобщенные связи, слухи.

**Факт:** событие или условие, которое наблюдается напрямую (простейший вид информации)

**Оценки:** отличаются от фактов тем, что базируются скорее на умозаключениях и (или) статистических приемах, чем на прямом наблюдении и подсчете. Такая оценка может отличаться от действительного факта по двум направлениям. Так как она базируется на выборке, на нее влияет ошибка выборки; кроме того на нее воздействует также ошибка измерения, ибо она основана не на непосредственном наблюдении. Последствия обеих ошибок могут быть сведены к минимуму: первая - путем увеличения размера выборки, вторая - при помощи более точных методов измерения.

Оценки связаны с прошлым и настоящим, тогда как прогнозы - с будущим. Частично они основаны на экстраполяции тенденций, частично на аналогии и частично на здравом смысле.

На практике часто используют обобщенные связи как основу для оценки и прогноза. Например, они устанавливаются между объемом продаж и такими



факторами как национальный доход, доверие потребителя, план расходов корпоративного капитала и т.д.

Слух отличается от факта только тем, что источник информации менее надежен. Но слух может быть доступным единственным источником отдельных видов информации, например, планов конкурентов. Таким образом, слухи занимают определенное место в информационной системе любой компании.

### **Категории управленческой информации**

Управленческую деятельность можно условно разделить на три основные категории. И именно они определяют и характеризуют преобладающие по важности, по распространению виды и категории управленческой информации.

Информация по стратегическому планированию позволяет высшему управлению нести ответственность за установление долгосрочных целей, накопление ресурсов для достижения этих целей и формулирование политики их достижения. Такая информация может включать перспективные оценки среды, экономические прогнозы и демографические тенденции.

Контрольная управленческая информация используется управляющими среднего уровня для координации различных подконтрольных им действий, приведения ресурсов в соответствии с задачами и разработки согласованных оперативных планов. Информация, которая необходима этим управляющим, может включать производственные сводки и действия, предпринимаемые другими управляющими среднего уровня.

Оперативная информация помогает управляющему нижнего уровня выполнять обычные и повседневные операции, такие, как расчет заработной платы и финансовые расчеты, составление таблиц и управление запасами. Этим управляющим были бы необходимы данные о взаимодействии и проблемах, о политике и процедурах, а также о деятельности управляющих в родственных структурах, подразделениях.

Хотя управляющие на различных уровнях организации имеют различные потребности в информации, все они сталкиваются с общим “требованием” самой ИУС. Производя больше полезной информации на более широкой основе, система облегчает для контролирующего наблюдателя выявление плохих или слабых решений. Следовательно можно рассматривать ИУС как встроенный механизм контроля качества, поощряющий обучение на собственном опыте и использование знаний для совершенствования мастерства и исполнения работы.

### **Соответствие потребностей управляющих возможностям ИУС**

<b>Уровень управления</b>	<b>Управленческая ответственность</b>	<b>Информация требуемая ИУС</b>	<b>Как используется информация ИУС</b>
Высшее управление	Увеличение производительности, рост, накопление и использование ресурсов; выживание	Данные о среде и тенденции, прогнозы, сводные отчеты об операциях, уведомления об исключительных	Установление организационных целей, политики, ограничений, принятие решений, касающихся

	всей организации	проблемах	стратегических планов и управления всей организацией
Среднее звено управления	Размещение ресурсов в соответствии с распределенными заданиями, установление оперативных планов, контроль операций	Сводки о результатах операций и уведомления об исключительных ситуациях, относящихся к делу действиях и решениях других руководителей среднего звена	Установление оперативных планов и политики, контроль процедур, составление уведомлений об исключительных ситуациях, составление оперативных сводок по распределению ресурсов, о действиях и решениях для других управляющих среднего звена
Нижнее звено управления	Производство товаров или услуг в пределах бюджетов, установление потребности в ресурсах, перевозке и хранении материалов.	Свободные отчеты о взаимодействиях, подробные отчеты по проблемам, оперативные планы и политики, процедуры контроля, действия и решения связанных между собой управляющих	Составление уведомлений об исключительных ситуациях и сообщений о состоянии работы, определение потребности в ресурсах, составление рабочих календарных планов

### **Источники информации**

Среди наиболее важных видов источников информации можно выделить: источники внутри самой компании:

- специализированные группы сотрудников,
- деятельность специализированных групп сотрудников,
- периодические отчеты,
- всевозможные информационные связи,

публикуемые источники, такие, как:

- отчеты правительственных агентств,
- отчеты торговых организаций,
- научные публикации,

- торговые журналы,
- справочники и списки,
- общие публикации,

другие компании:

- поставщики,
- рекламные агентства и средства массовой информации,
- заказчики (включая дилеров и оптовиков),
- конкуренты,

информационная индустрия:

- фирмы, занимающиеся исследованиями в области маркетинга,
- другие специализированные агентства, такие, как служба газетных вырезок, служба проверки рекламы, служба кредита и т.д.

В большинстве компаний львиную долю используемой менеджерами информации обеспечивают внутренние источники. Специализированная группа работников занята целиком или частично информационным обеспечением. Она может включать такие отделы, как: маркетинговые исследования, анализ продаж, планирование, экономический анализ, исследование операций и системный анализ.

Кроме создания подобных специализированных групп, каждая компания практикует регулярные отчеты линейных руководителей и служащих, такие, как доклады продавцов по телефону, разработанные для получения текущей рыночной информации.

Публикуемые источники поставляют разнообразную информацию по многим вопросам, относящимся к управлению, таким, как население, экономические условия, производство, продажи, правовые и нормативные акты и т.д. Объем и надежность такой информации очень разнятся по отраслям и странам мира. Тем не менее очень трудно найти проблему, по которой нет хоть какой-нибудь опубликованной информации.

Другие компании способны поставлять полезную информацию фирмам, с которыми они согласовываются или связываются, стремясь продать товары или предоставить услуги. Производитель потребительских товаров может получить приблизительную смету продаж нового продукта конкурента, узнав с помощью поставщика упаковки количество упаковки, приобретенной конкурентом. Рекламные агентства и средства массовой информации регулярно информируют рекламодателя: первые - в качестве части своих услуг, а последние - желая продать "время и место". Покупатели, особенно дилеры и оптовики, часто способны поставлять чрезвычайно полезную информацию об исполнении товара, проблемах упаковки или

обслуживания, а также действиях конкурентов. Даже конкуренты снабжают друг друга информацией, несмотря на существование строгих законодательных ограничений на виды информации, которой можно обмениваться без риска наказания за тайный сговор.

В настоящее время, все большая доля информации поставляется фирмами специализирующимися на сборе и анализе информации, предлагаемой впоследствии либо любому заказчику в виде стандартизированного продукта, либо строго по заказу.

**Полезность информации.** К качеству информации предъявляются определенные требования, прежде всего требование о том, чтобы она удовлетворяла пользователей информации, иначе говоря, была полезной. Полезность информации оценивается внутренними и внешними пользователями, которые предъявляют к ее качеству следующие требования:

- уместность и своевременность информации - способность повлиять на принятие решения пользователем и удовлетворить его интересы в нужный момент или к определенному сроку;
- достоверность информации - гарантия объективности и правдивости представляемых данных, что предполагает необходимость указания методов сбора, учета и обработки информации, чтобы пользователи могли правильно понимать назначение представляемой информации и проверить ее;
- сопоставимость информации - возможность сравнения показателей с данными по другим фирмам, регионам, государствам, что требует применения определенных стандартов в предоставлении информации;
- доступность и понятность информации - представление информации в ясной для понимания форме, чтобы пользователь мог применять ее для принятия решения, не боясь допустить ошибку. Для ясного понимания информации необходимо, чтобы формы ее представления отражали существо вопросов, были четкими, без излишней детализации, правильно переведенные на иностранные языки;
- конфиденциальность информации - строгий учет и контроль за распространением информации среди внешних пользователей, а также за ее содержанием и характером.

Таким образом, информация должна быть целенаправленной и ориентированной на соответствующие уровни управления.

## **Необходимость в формальной информационной системе.**

Большая часть информации, на основании которой ежедневно принимаются решения, получается неформальным путем. Управляющий общается с подчиненными, разговаривает с коллегами и клиентами, читает газеты и деловые периодические издания. Из этих источников он узнает много полезного, но этой информации далеко недостаточно для принятия решений по управлению делами даже маленькой организации. Количество информации, появляющейся в результате деятельности некоторой организации и имеющей влияние на успех ведения дел, а также скорость, с которой эта информация изменяется, делает необходимым для руководства применение формальных методов сбора и обработки информации.

Количество информации и возникающие при управлении проблемы заметно увеличиваются с ростом размеров организации. Однако даже относительно маленькая организация должна перерабатывать гораздо больший объем информации, чем это обычно кажется. Текущие инвентарные ведомости могут содержать несколько сот различных видов товаров, причем количество каждого товара может постоянно изменяться и должно контролироваться. Кроме того, ежегодно с клиентами заключаются десятки тысяч сделок, в результате чего изменяется величина товарных запасов и наличных денег. Имеется кроме этого информация о внешней среде предприятия: это законы, торговые правила, правительственные документы, действия конкурентов и т.д. Таким образом, администрация даже относительно небольшой фирмы должна перерабатывать более миллиона единиц информации в год. Поток же информации в действительно большой организации с сотнями тысяч служащих, тысячами различных товаров и оборотными фондами в тысячи миллионов долларов уже является непостижимым.

Множество информации о конкретных видах деятельности организации, является лишь небольшой частью всех информационных потребностей фирмы. Настоящие трудности появляются при необходимости следить за изменениями ситуации. Ресурсы любой организации постоянно находятся в состоянии движения. В любой момент времени в наличии имеется большее или меньшее количество товарных запасов, наличных денег, приходных и расходных счетов. Организация увольняет работников и нанимает новых. Освоение новой технологии может привести к изменению скорости, с которой потребляется сырье и выпускается готовая продукция. Если внешняя Среда изменчива, то жизненно важные для организации события могут происходить с ошеломляющей скоростью. И если администрация вовремя не будет получать информацию об этих изменениях, последствия могут быть просто губительными.

Справится с этим потоком информации так, чтобы администрация могла принимать эффективные решения и успешно вести дела компании, - в этом и состоит цель информационно-управляющей системы, сокращенно ИУС.

### **Цели и задачи информационно-управляющей системы.**

Информационно-управляющая система определяется как формальная система для выдачи администрации информации, необходимой для принятия решений.

ИУС должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем. Она должна отслеживать все относящиеся к делу события внутри организации и вне ее. Общей целью ИУС является облегчение эффективного выполнения функций планирования, контроля, производственной деятельности и процесса управления в целом. Самой важной ее задачей является выдача нужной информации нужным людям в нужное время.

Необходимо отметить, что ИУС не является единственной всеобъемлющей интегрированной системой для удовлетворения всех потребностей администрации в информации. Поскольку может возникнуть желание получить систему такого характера, нужно оговорить этот аспект, что из-за больших сложностей в реальных организациях вероятность создания ее мала. ИУС некой организации скорее состоит из ряда информационных систем, каждая из которых служит для принятия решений в некоторой конкретной области.

Нельзя упустить тот факт, что ИУС неизменно предполагает применение компьютеров. Действительно, последние достижения в области технологии обработки данных внесли огромный вклад в создание информационно-управляющих систем. Некоторые типы ИУС были бы невозможны без той скорости и точности обработки данных, которые дают компьютеры.

### **Компьютерная революция и информационно-управляющие системы.**

Компьютерная революция привела к существенным изменениям в обработке информации в организациях. Широкое распространение компьютеров в организациях позволит управляющим всех уровней использовать в своей деятельности большие объемы информации. Например управляющий современного супермаркета может получать ежедневную, еженедельную, ежеквартальную или годовую информацию о том, какие виды товаров продаются, по какой цене, в каких количествах, что нужно перезаказать, каковы текущие затраты и доходы, какими они могут быть в следующем году и т.д. Часть этой информации получается автоматически, когда контролер с помощью компьютеризированного кассового аппарата считывает записанную на упаковке, в виде бар-кода, информацию о товаре. До внедрения ИУС такого типа время и количество информации, необходимые для проведения подобного анализа, достигали астрономических величин.

Благодаря компьютерной технике, отдельные управляющие могут теперь принимать решения, основываясь на информации, подготавливаемой внутри их компаний. Внутрифирменные базы данных позволяют менеджеру получать сведения о его бизнесе, о рынках, конкуренции, ценах и прогнозах всего за несколько часов.

Компьютеры могут давать управляющим информацию, необходимую для контроля любого типа, которая помогает им сравнивать плановые и фактические результаты, рано обнаруживать расхождения в них и вносить коррективы для разрешения возникших проблем. Однако, как и все инструменты управления, компьютеризированные информационные системы работают так, как они спроектированы, и не могут оказаться лучше. Следовательно, на мой взгляд, необходимо рассмотреть вопросы проектирования ИУС и способы повышения их эффективности.

### **Информационно-управляющие системы и управленческая деятельность**

Изучая различия в информационных потребностях управляющих, можно условно разделить виды управленческой деятельности на три категории.

1. Стратегическое планирование - процесс принятия решений относительно целей организации, изменения этих целей, использования ресурсов для достижения этих целей и относительно стратегий, обуславливающих получение, использование и размещение этих ресурсов.
2. Управленческий контроль - процесс, посредством которого управляющие обеспечивают получение ресурсов и их эффективное использование для достижения общих целей организации.
3. Оперативный контроль - процесс обеспечения эффективного и квалифицированного выполнения конкретных задач.

Эти категории деятельности примерно соответствуют обязанностям управляющих высшего, среднего и низового звена. ИУС должна давать информацию, соответствующую различным требованиям, предъявляемым к каждой из категорий.

Например, деятельность управляющих высшего звена по стратегическому планированию включает, в первую очередь, вопросы будущего взаимодействия между организацией и окружающей средой. Таким образом, управляющим высшего звена требуется информация из внешних источников. Эта информация не должна быть очень детальной и должна иметь достаточно широкие границы, чтобы были ясны тенденции. Не требуется также и очень большой точности.

Информация для управленческого контроля необходима управляющим и высшего, и среднего звена. Естественно, она должна поступать как из внутренних, так и из внешних источников. Например, руководители высшего звена нуждаются в информации о работе основных подразделений своей компании и о деятельности конкурирующих организаций. Руководителю среднего звена требуется информация о производительности, затратах, обороте и, возможно, об изменениях в требованиях потребителя или в области технологии. Эта информация должна быть более детальной, иметь более узкие границы и быть более точной, чем та, что требуется для стратегического планирования. Она также должна поступать через более короткие промежутки времени, так как временные рамки принимаемых решений здесь меньше.

Информация для целей оперативного контроля, которая касается повседневной деятельности, должна быть очень точной, узкой и самой последней. Она должна поступать почти исключительно из внутренних источников. Например, управляющий непосредственно на производстве должен точно знать сколько часов в день работает каждый работник, каков дневной или недельный объем выпуска, а также сколько материала использовано и ушло в отходы.

Кроме того, руководителям нужна специфическая информация, относящаяся к области их конкретной профессиональной деятельности. Так, управляющему по сбыту требуется информация о торговых сделках, о вкусах потребителя, о конкурентоспособности новых товаров и т.д. Детальная информация о технических условиях на новое изделие, которая принципиально важна для управляющего производством, не является существенной для принятия решений, касающихся сбыта. Действительно, если ИУС будет регулярно выдавать такую информацию управляющему по сбыту, то это будет лишь мешать ему в работе и отнимать время.

### **Внешняя среда и информационно-управляющие системы**

Должны приниматься во внимание и внешние обстоятельства, в которых работает организация. Подвижность и неопределенность внешней среды определяют, какие способы выработки информации являются наиболее подходящими.

Можно выделить четыре основных способа выработки информации: самонаблюдение, взаимодействие, сообщения и анализ. Самонаблюдение - это собственные источники информации человека: образование, опыт, квалификация и другие приобретенные знания. Взаимодействие - это встречи с одним или несколькими людьми, в течении которых происходит взаимный обмен информацией. Сообщения - это письма, файлы данных и специально организованные исследования. Анализ - это выработка информации путем использования количественных моделей и методов принятия решений.

Если подвижность и неопределенность внешней обстановки минимальны, то многие решения могут быть запрограммированы и приняты посредством заранее определенных процедур. Это позволяет пропорционально увеличить использование обезличенных источников информации, таких как сообщения и анализ. Однако, так как многие решения являются нестандартными и неопределенными, то для их принятия нужно использовать больше информации из личных источников, таких как взаимодействие и самонаблюдение. Трудность использования таких источников требует от руководства уделять особое внимание таким поведенческим факторам, как коллективное мнение, разногласия и неформальные взаимоотношения, которые часто влияют на качество получаемой информации.

Ускорение научно-технического прогресса предъявляет все более высокие требования к информационному обеспечению органов управления. Эффективность этого вида деятельности, ставящего своей целью подготовку и обоснование управленческих решений, во многом предопределяет



эффективность управления в целом. Начав со справочно-информационной работы, подразделения информирования руководящих работников перешли к серьезному анализу и обобщению информации, выработали методологию и технологию обработки информационных материалов. Сейчас эти подразделения выполняют функции квалифицированных консультантов, помогают руководителям сформировать новые варианты, обосновать или опровергнуть имеющиеся аргументы, осуществлять поиск различных решений.

Повышение эффективности использования информационных систем достигается путем сквозного построения и совместимости информационных систем, что позволяет устранить дублирование и обеспечить многократное использование информации, установить определенные интеграционные связи, повысить степень использования информации.

Информационное обеспечение предполагает: распространение информации, то есть представление пользователям информации, необходимой для решения управленческих, научно-производственных и других вопросов, возникающих в процессе деятельности; создание наиболее благоприятных условий для эффективного распространения информации.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;

удовлетворение потребностей конкретных управляющих;

точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

Глубокий и тщательный анализ является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Без информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие деятельности фирмы.

## Деловые переговоры

Переговоры — это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры — это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к согласию. Поэтому для каждого переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

Подготовка деловых переговоров. Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо вы к ним подготовились.

До начала переговоров необходимо иметь разработанную их модель:

- четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;
- обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов;
- наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно, уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;

- определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

- 1) цель переговоров;
- 2) партнер по переговорам;
- 3) предмет переговоров;
- 4) ситуация и условия переговоров;
- 5) присутствующие, на переговорах;
- 6) организация переговоров.

**Проведение переговоров.** В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы:

*Вариационный Метод.* При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны), выясните следующие вопросы:

в чем заключается идеальное (независимо от условия реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?,

в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать, на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т.д.)?

какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?

какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Такие рассуждения, выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, творчества и реалистичных оценок.

*Метод интеграции.* Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития-кооперации; Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость

интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Поэтому избегайте нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров Вы от него ожидаете.

Несмотря на несовпадение Ваших ведомственных интересов с интересами партнера, особо отметьте необходимость и отправные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы.

Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера.

Не предавайтесь иллюзиям и не считайте, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны.

*Метод уравнивания.* При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации.

Определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение.

Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами.

Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов "за" и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества.

Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно "настройтесь" на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д. Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т.д.).

*Компромиссный метод.* Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно.

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые Предложения).

Чтобы приблизиться к позиций партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки.

Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает

Вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером Вы тут можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемым для Обеих сторон (например, в отличие от полного отказа одного из партнеров от своих требований 'или так называемого "гнилого" компромисса); партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. Здесь необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение "поколебать" партнера с помощью новых, аргументов и способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер.

Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.

1. *Встреча и вхождение в контакт.* Даже если к вам приехала не делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить на вокзале или в аэропорту и проводить в гостиницу. В зависимости от, уровня руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам глава нашей делегации, либо кто-то из участников намечающихся переговоров.

Стадия приветствия и вхождения в контакт — начало прямого, личного делового контакта. Это общая, но важная стадия переговоров.

Процедура приветствия занимает очень короткое время. Самая распространенная в европейских странах форма приветствия — рукопожатие, при этом первым руку подает хозяин.

Разговор, предваряющий начало переговоров, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручаются не во время приветствия, а за столом переговоров.

2. *Привлечение внимания участников переговоров* (начало деловой части переговоров). Когда ваш партнер уверен, что наша информация будет ему полезна, он станет с удовольствием Вас слушать. Поэтому Вы должны пробудить у оппонента заинтересованность.

3. *Передача информации.* Это действие состоит в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить партнера по переговорам в том, что он поступит мудро, Согласившись с нашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

4. *Детальное обоснование предложений* (аргументация). Партнер может интересоваться нашими идеями и предложениями, он может понять и их целесообразность, но он все еще ведет себя осторожно и не видит возможности применения наших идей и предложений в своей организации. Вызвав интерес и убедив оппонента в целесообразности задуманного предприятия, мы должны выяснить и разграничить его желания. Поэтому следующий шаг в процедуре проведения деловых

переговоров состоит в том, чтобы выявить интересы и устранить сомнения (нейтрализация, опровержение замечаний),

Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение (решение принимается на основе компромисса).

Завершение переговоров. Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно, также основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае, акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих соопределение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем; Т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Протокольные Мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачи.

Деловой протокол охватывает широкое поле своей деятельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, форма одежды, культурная программа и т.п. Для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протокольную группу (2—3 чел.), которая будет заниматься протокольными формальностями.

Анализ итогов деловых переговоров. Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимые меры для их реализации; сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров:

Анализ итогов переговоров преследует следующие цели:

сравнение целей переговоров с их результатами;

определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров; деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1) анализ сразу по завершении переговоров. Такой анализ; помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) анализ на. высшем уровне руководства организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;

оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;

определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;

получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) индивидуальный анализ деловых переговоров — это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?

соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?

насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе? как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?

что определило результат переговоров? как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?

кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?

Получение объективного и полного ответа на последний вопрос будет играть решающее значение для будущности организации.

Условия эффективности переговоров. Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров;

они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров); партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;

уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;

партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать

определенные правила.

Основное правило состоит в том, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое главное на переговорах — это партнер. Его нужно 'убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры — это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти общий знаменатель" для различных интересов партнеров.

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу.

Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь задать правильно вопрос и уметь выслушать партнера.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение, поэтому в заключение необходимо остановиться на содержании договора, в котором нашли отражение все интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

## **Методы разрешения конфликтов.**

Современная точка зрения заключается в том, что в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. С другой стороны, конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это так же может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным* и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть *дисфункциональным* и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют.

### **Типы конфликта.**



Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

**Внутриличностный конфликт.** Одна из самых распространенных форм его – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт.** Это тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Межличностный конфликт может проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой.** Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

**Межгрупповой конфликт.** Организации состоят из множества групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

### **Причины конфликта.**

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

**Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных – люди всегда хотят получить не меньше, а

больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

**Взаимосвязь задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который по их мнению плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимосвязанных элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимосвязь задач может стать причиной конфликта.

**Различия в целях.** Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты – эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

**Различия в представлениях и ценностях.** Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выразить свое мнение только тогда, когда его спрашивают. Высокообразованный персонал ценит свободу и независимость, если же их начальник пристально следит за их работой, различия в ценностях вероятно вызовут конфликт.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Эти различия так же могут вызвать конфликт. Люди с агрессивными и враждебными характерами создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже и возрасте уменьшают степень взаимопонимания.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликтов – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников, а так же предъявление взаимоисключающих требований к работе.

#### **Управление конфликтной ситуацией.**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

**Структурные методы.** Четыре структурных метода разрешения конфликта – это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

**Разъяснение требований к работе.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, – это разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. При чем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

**Координационные и интеграционные механизмы.** Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов – это цепь команд. Установление иерархополномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиниться.

**Общеорганизационные комплексные цели.** Это еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея эта – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко

сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

**Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.

#### **Межличностные стили разрешения конфликтов.**

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

**Уклонение.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта, т.е. не попадает в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступает в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

**Сглаживание.** Это стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и жесточенности.

**Принуждение.** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения.

**Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего и важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время после альтернатив.

**Решение проблемы.** Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.





## Экономический раздел преддипломной практики.

### Производственная программа и товароборот.

Структура сырья и товаров в ценах поставщика за январь 2003г.

№ п\п	Наименование продукции	Единица измерения	Количество	Цена поставщика за единицу товара	Стоимость товаров в ценах поставщиков
1.	Мясо и мясопродукты, в т.ч. мясные п\ф, субпродукты				
1	Говядина п/ф	кг	25	65,00	1625,00
2	Свинина п/ф	кг	20	80,00	1600,00

3	Бройлер. цыплята	кг	22	45,00	990,00
4	Ветчина	кг	12	85,00	1020,00
5	Вырезка говяжья	кг	20	120,00	2400,00
6	Вырезка свиная	кг	16	115,00	1840,00
7	Карбонат копченый	кг	5,7	130,00	741,00
8	Колбаса сырокопчен.	кг	5,2	175,00	910,00
9	Корейка свиная	кг	22	85,00	1870,00
10	Корейка ягненка	кг	5,2	350,00	1820,00
11	Крылышки куриные	кг	5	42,00	210,00
12	Окорочка куриные	кг	39	40,00	1560,00
13	Печень куриная	кг	5,5	41,00	225,5
14	П/ф для отбивной	кг	55	100,00	5500,00
15	Сосиски	пач. 400г	15	23,00	345,00
16	Филе кур	кг	29	70,00	2030,00
17	Язык говяжий	кг	15	180,00	2700,00
<b>2.</b>	<b>Рыба и рыбопродукты, в т.ч. рыбные консервы</b>				
1	Балык осетровый	кг	3,5	400,00	1400,00
2	Икра лососевая	банка 130г	12	110,00	1320,00
3	Кальмары св/м	кг	22	70,00	1540,00
4	Крабовое мясо	пач. 200г	28	19,00	532,00
5	Крабы в с/с	банка 100г	11	200,00	2200,00
6	Креветки в с/с	банка 200г	22	103,00	2266,00
7	Креветки св/м	кг	2,5	90,00	225,00
8	Лосось консервир.	банка 130г	10	22,00	220,00
9	Мидии в с/с	банка 200г	17	105,00	1785,00
10	Мидии св/м	кг	1,2	200,00	240,00
11	Мидии Киви гигант	кг	2	220,00	440,00
12	Осьминог копченый	банка 200г	3	98,00	294,00
13	Раковые шейки	банка 200г	15	110,00	1650,00
14	Семга сл/сол	кг	5,5	280,00	1540,00
15	Филе осетровых	кг	26	250,00	6500,00
16	Филе семги	кг	21	220,00	4620,00
17	Филе сельди	кг	4,0	40,00	160,00
18	Филе судака	кг	10	50,00	500,00
19	Филе щуки	кг	12	45,00	540,00
20	Форель радужная	кг	5	170,00	850,00
<b>3.</b>	<b>Овощи и картофель и другие продукты.</b>				
1	Мука	кг	14	5,00	70,00
2	Яйцо	шт	200	1,50	300,00
3	Картофель	кг	250	10,00	2500,00



4	Лук репчатый	кг	34	10,00	340,00
5	Шампиньоны свежие	кг	18	80,00	1440,00
6	Масло растительное	л	26	30,00	780,00
7	Масло сливочное	кг	10	120,00	1200,00
8	Сметана	кг	14	30	420,00
9	Морковь	кг	8	10,00	80,00
10	Сахар	кг	18	14,00	252,00
11	Ананас консерв.	банка340г	12	25,00	300,00
12	Грибы маринованные	банка460г	15	40,00	600,00
13	Зеленый горошек	банка260г	21	17,00	357,00
14	Зелень	кг	5	150,00	750,00
15	Капуста свежая	кг	20	20,00	400,00
16	Капуста брокколи	кг	10	60,00	600,00
17	Кетчуп	бут. 0,9л	15	19,00	285,00
18	Кукуруза консервир.	банка260г	23	18,00	234,00
19	Лимон	кг	9	50,00	450,00
20	Майонез	пач.250г	109	11,00	1199,00
21	Маслины	банка250г	24	22,00	528,00
22	Огурцы консервир.	банка860г	20	35,00	700,00
23	Огурцы свежие	кг	35	60,00	2100,00
24	Перец болгарский	кг	7	80,00	560,00
25	Орех грецкий	кг	2	100,00	200,00
26	Помидоры свежие	кг	43	70,00	3010,00
27	Рис	кг	10	13	130,00
28	Свекла	кг	8	10,00	80,00
29	Сыр	кг	20	65,00	1300,00
30	Томат-паста	банка850г	20	17,00	340,00
31	Фасоль консервиров.	банка260г	14	18,00	252,00
32	Цветная капуста	кг	12	50,00	600,00
33	Чернослив	кг	3	150,00	450,00
34	Яблоки	кг	14	30,00	420,00
35	Шоколад	пач. 100г	45	11,00	495,00
4.	Алкобольные напитки, прохладительные напитки.				
1	Водка «Монополька»	бут.	87	50,00	4350,00
2	Водка «Русский стандарт»	бут.	14	450,00	6300,00
3	Виски	бут.	3	725,00	2175,00
4	Вермут «Мартини»	бут.	7	350,00	2450,00
5	Коньяк	бут.	24	180,00	4320,00
6	Текила	бут.	5	1300,00	6500,00

7	Вино «Каберне»	бут.	18	105,00	1890,00
8	Вино «Кадарка»	бут.	24	105,00	2520,00
9	Вино «Кахети»	бут.	19	250,00	4750,00
10	Вино «Шардоне»	бут.	28	105,00	2940,00
11	Пиво «Бавария»	бут.	58	29,00	1682,00
12	Пиво «Туборг»	бут.	72	29,00	2088,00
13	Сок в ассортименте	пачка	204	23,00	4692,00
14	Кока-кола, спрайт	бут.	314	9,80	3077,00
15	Чай «Липтон»	пачка	5	103,00	515,00
16	Кофе	кг	2	750,00	1500,00
	Итого:				131679,5

### **Товарооборот и его состав.**

На закупочные цены сырья и товаров в ООО «Барин» устанавливается наценка размером 90%.

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Сумма, руб.</b>	<b>Удельный вес в % к товарообороту</b>
1	Продажа продукции собственного производства	187643,28	75%
2	Продажа покупных товаров	62547,76	25%
	Итого:	250191,04	100%

### Штатное расписание ООО «Барин»

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование должностей</b>	<b>Численность</b>	<b>Оклад (ставка)</b>	<b>Сумма окладов</b>
1.	Административно-управленческий персонал:			
	директор	1	5000,00	5000,00
	заместитель директора	1	3500,00	3500,00
	главный бухгалтер	1	25000,00	2500,00
	Итого:			11000
2.	Работники производства:			
	зав. производством	1	3000,00	3000,00
	повар-бригадир	2	2000,00	4000,00

	повар	2	1700,00	3400,00
	кухонный работник	2	700,00	1400,00
	Итого:			11800
3.	Работники зала:			
	кассир	2	1000,00	2000,00
	официант	2	500,00	1000,00
	бармен	2	1200,00	2400,00
	администратор	2	2000,00	4000,00
	уборщица	2	600,00	1200,00
	Итого:			10600
4.	Прочие рабочие:			
	ди-джей	1	1000,00	1000,00
	охрана	3	1000,00	3000,00
	бухгалтер	1	2000,00	2000,00
	калькулятор	1	1700,00	1700,00
	гардеробщица	2	600,00	1200,00
	Итого:			8900
	Всего:	28		42300,00

### Трудовые показатели ООО «Барин» за январь 2003г.

№ п/п	Показатели	Единица измерения	Сумма
1	Товарооборот	Тыс.руб	250,19
2	Оборот по продукции собственного производства	Тыс.руб	187,64
3	Численность работников предприятия	Чел.	28
4	Численность работников производства	Чел.	7
5	Средняя выработка 1 раб. предприятия	Тыс.руб	8,9
6	Средняя выработка 1раб.	Тыс.руб	26,8

	производства		
7	Фонд оплаты труда: Сумма В % к обороту	Тыс.руб. %	42,3 16,9%
8	Средняя месячная заработная плата 1 работника	Тыс.руб	1,51

**Смета издержек производства и обращения за январь 2003г.**

<b>Номер статьи</b>	<b>Наименование статьи</b>	<b>Сумма тыс.руб.</b>	<b>В % к товарообороту</b>	<b>В % к итогу</b>
1	Транспортные расходы	4,8	1,9	5,1
2	Расходы на оплату труда	42,3	16,9	44,5
3	Отчисления на соц. нужды (35,6 %)	15,1	6	15,9
4	Расходы на содержание здания, помещения и оборудования	3,0	1,2	3,1
5	Амортизация основных	1,0	0,4	1,0

	средств			
6	Расходы на ремонт основных средств	2,2	0,9	2,4
7	Износ санитарной одежды, столового белья, столовой посуды и приборов	1,7	0,7	1,7
8	Расходы на хранение и упаковку товаров	0,5	0,2	0,5
9	Расходы на рекламу	7,0	2,8	7,4
10	Потери товаров и технологические отходы	0,5	0,2	0,6
11	Расходы на тару	0,2	0,08	0,2
12	Прочие расходы: шоу-программа, концертные выступления.	7,0	2,8	7,4
13	Расходы на топливо, газ, электроэнергию.	9,8	3,9	10,2
	Итого:	95,1	37,98	100

### Доходы в ООО «Барин» и их распределение за январь 2003г.

№ п/п	Показатели	Сумма	В % к товарообороту
1	Валовой доход	118512,0	47,4
2	Издержки производства и обращения	95100,0	37,98
3	Прибыль	23412	9,36
4	Сумма налога (24% от прибыли)	5618,9	2,25
5	Доход предприятия	17793,1	7,11

### **Анализ экономического раздела.**

В данной работе проводится анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия по данным бухгалтерской отчетности.

Цель анализа – обобщенная оценка результатов хозяйственной деятельности и финансового состояния объекта, характеристика имущественного и финансового положения хозяйствующего субъекта, результатов его деятельности в истекшем отчетном периоде.

Доход предприятия в январе 2003г. составил 17793,1 руб.

Рентабельность характеризует относительную доходность или прибыльность измеряемую в % к затратам средств или имущества. Значение показателя чистой прибыли незначительно, но увеличилось к концу периода, но произошло это за счёт значительного уменьшения налога на прибыль (возможно были введены налоговые льготы), а не за счет увеличения выручки от реализации. Поэтому нельзя рассматривать увеличение чистой прибыли как положительную характеристику текущей деятельности. Естественно это негативная тенденция. Снижение рентабельности свидетельствует о **снижении эффективности основной деятельности.**

#### **Рекомендации:**

- увеличение объема рекламы на телевидении и радио;
- снижение издержек производства по статье «Транспортные расходы» за счет заключения договоров поставки;
- заключение прямых договоров о поставке сырья и полуфабрикатов.

В целях рыночных отношений исключительно велика роль анализа финансово-экономического состояния предприятия. Это связано с тем, что предприятия приобретают самостоятельность, несут полную ответственность за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности.

Прибыль - один из основных финансовых показателей плана и оценки хозяйственной деятельности предприятий. За счет прибыли осуществляются финансирование мероприятий по научно-техническому и экономическому развитию предприятий, увеличение фонда оплаты труда их работников.



Рентабельность - это относительный показатель интенсивности производства. Он отражает уровень прибыльности относительно определенной базы.

Предприятие считается рентабельным, если суммы выручки от реализации продукции достаточно не только для покрытия затрат на производство и реализацию, но и для образования прибыли.

Прибыль предприятия в январе 2003г. составила 17793,1 руб.

Значение показателя чистой прибыли незначительно, но увеличилось к концу периода, но произошло это за счёт значительного уменьшения налога на прибыль (возможно были введены налоговые льготы), а не за счет увеличения выручки от реализации. Поэтому нельзя рассматривать увеличение чистой прибыли как положительную характеристику текущей деятельности. Естественно это негативная тенденция. Снижение рентабельности свидетельствует о **снижении эффективности основной деятельности.**

#### **Рекомендации:**

- увеличение объема рекламы на телевидении и радио;
- снижение издержек производства по статье «Транспортные расходы» за счет заключения договоров поставки; заключение прямых договоров о поставке сырья и полуфабрикатов

#### **Характеристика**

г.Волгоград

9.02.2003 г.

Крутых Сергей Владимирович проходил преддипломную практику в ночном клубе «Барин» с 31.12.2002г. по 9.02.2003г. в качестве дублера заведующего производством, дублера администратора зала, дублера менеджера. За время прохождения практики зарекомендовал себя, как честный и исполнительный работник, интересующийся всеми процессами проходящими на предприятии.

Во время практики выполнял следующие виды работ: вел текущую документацию по предприятию, заполнял бракеражный журнал, осуществлял приемку товаров, принимал активное участие в разработке блюд и в составлении технико-технологической документации, принимал заказы у клиентов, работая в качестве бармена.

За время прохождения практики ознакомился с документацией существующей на предприятии, с компьютерной системой контроля и отчетности, также изучил работу менеджера и администратора торгового зала предприятия.

Зарекомендовал себя как честный и исполнительный работник.

Руководитель практики  
от предприятия:

Цыган Г.В.

### **Анализ II части отчета по преддипломной практике.**

Кулинарная продукция, вырабатываемая в ночном клубе «Барин», соответствует требованиям ГОСТ, ОСТ, СП, сборника рецептур блюд и

кулинарных изделий, ТУ и вырабатывается по технологическим и технико-технологическим картам при соблюдении санитарных правил.

Поставляемое в ночной клуб «Барин» сырье, продукты и полуфабрикаты соответствуют требованиям нормативных документов, санитарным нормам и имеют сертификат соответствия или удостоверение качества.

Продукты животноводства допускаются только при наличии ветеринарных свидетельств. Не допускаются продукты с истекшим сроком годности или не отвечающее требованиям нормативных документов.

Последовательность технологического процесса приготовления продукции, режимы механической и тепловой обработки продовольственного сырья, температурный режим соответствуют требованиям санитарных правил, технологических карт, сборников рецептур блюд и кулинарных изделий.

Кулинарная продукция и используемые для ее приготовления скоропортящиеся продукты хранятся в холодильниках с соблюдением действующих санитарных норм.

Ежедневно в ночном клубе «Барин» производится контроль за качеством выпускаемой продукции. Если в ходе контроля выявится продукция, не отвечающая требованиям безопасности потребителей, то она не допускается к реализации.

При реализации готовой продукции соблюдается температурный режим подачи блюд.

Не допускается к реализации готовая продукция, оставшаяся со вчерашнего дня.

Весь персонал ночного клуба «Барин» при производстве и реализации продукции соблюдает правила личной гигиены и в соответствии с действующими правилами проходят медосмотр.

К производственному персоналу относятся категории работников предприятия, занятых производством кулинарной продукции: заведующий производством, повар-бригадир, повар, кухонный рабочий.

При установлении требований к производственному персоналу учитываются следующие категории оценки:

- уровень профессиональной подготовки и квалификации, в т.ч. теоретические знания и умение применять их на практике;
- способность к организации производственной деятельности (для зав. производством, повара-бригадира);
- знание руководящих отраслевых документов, касающихся профессиональной деятельности;
- знание и соблюдение профессиональной этики поведения.

Производственный персонал ночного клуба «Барин» имеет специальное образование, или прошедшее профессиональную подготовку на производстве с целью овладения знаниями, навыками и квалификацией для выполнения конкретных функций.

Для каждой конкретной должности производственного персонала разработана должностная инструкция, устанавливающая функции, обязанности, права и ответственность работника, объемы, порядок и

требования к качеству выполняемых работ, к профессиональному образованию, техническим знаниям и опыту работы.

Производственный персонал обеспечивает производство кулинарной продукции и мучных кондитерских изделий, безопасных для здоровья и жизни потребителей, в соответствии с требованиями нормативной и технологической документации.

К производственному персоналу ночного клуба «Барин» предъявляют следующие общие требования:

- знание основ технологии и организации производства продукции общественного питания, основ рационального питания для организованных контингентов питающихся, в т.ч. лечебно-профилактического и диетического питания;
- соблюдение должностных инструкций, тарифно-квалификационных характеристик и правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение требований санитарии, правил личной гигиены и гигиены на рабочем месте;
- знание и соблюдение мер пожарной и электробезопасности;
- соблюдение культуры и этики общения с коллегами по работе и потребителями;
- знание рациональной организации труда на рабочем месте и умение четко планировать работу.

Производственный персонал ночного клуба «Барин» одет в санитарную одежду и обувь установленного образца, находящуюся в хорошем состоянии без видимых загрязнений, повреждений и заметных следов ремонта и изготовленную из материалов, разрешенных Госкомсанэпиднадзором.

Производственному персоналу категорически запрещается появляться в помещении для потребителей в санитарной одежде, если это не связано с выполнением им прямых обязанностей.

На каждого работника заведена личная медицинская книжка, в которую вносятся результаты медицинских обследований, сведения о перенесенных инфекционных заболеваниях, о периодической сдаче санитарного минимума. К работе на производстве не допускаются лица, являющиеся источниками инфекционных заболеваний.

### **Анализ III части отчета по преддипломной практике.**

В ночном клубе «Барин» предоставляются услуги питания, обслуживания, по организации досуга.

Услуга питания ночного клуба «Барин» представляет собой услугу по приготовлению, реализации и организации потребления блюд и изделия сложного изготовления всех основных групп из различных видов сырья, покупных товаров и вино-водочных изделий, оказываемую квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом в условиях повышенного уровня комфорта в сочетании с организацией досуга. Услуги по организации потребления продукции и обслуживания включают:

- организацию и обслуживание торжеств, семейных обедов и ритуальных мероприятий;
- организацию питания и обслуживание участников конференций, семинаров, совещаний и т.д.;
- услугу официанта по обслуживанию на дому;
- бронирование мест в зале предприятия;
- организацию бизнес-ланчей.

Услуги по организации досуга включают:

- организацию музыкального обслуживания;
- организацию проведения концертов, программ, варьете и видеопрограмм.

Прочие услуги включают:

- упаковку блюд и изделий, оставшихся после обслуживания клиентов;
- предоставление потребителям телефонной связи на предприятии;
- вызов такси по заказу потребителя;
- парковку личных автомобилей посетителей и организованную стоянку у предприятия.

Услуги, предоставляемые в ночном клубе «Барин», обеспечивают удовлетворение потребностей потребителей и отвечают требованиям ГОСТа «Услуги общественного питания»

К обслуживающему персоналу предприятия относятся: администратор зала, официант, бармен, кассир, гардеробщик, швейцар.

При установлении требований к обслуживающему персоналу учитываются следующие критерии оценки:

- уровень профессиональной подготовки и квалификации, в том числе теоретические знания и умение применить их на практике;
- способность к руководству (для метрдотеля);
- знание и соблюдение профессиональной этики поведения;
- знание нормативных и руководящих документов, касающихся профессиональной деятельности.

Обслуживающий персонал предприятий ночного клуба «Барин» проходит инструктаж с целью ознакомления с правилами внутреннего распорядка и организацией работы предприятия.

Функции, обязанности, права и ответственность обслуживающего персонала изложены в их должностных инструкциях и утверждены руководителем предприятия.

Обслуживающий персонал должен обеспечить безопасность жизни и здоровья потребителей, а также сохранность их имущества при обслуживании на предприятии. Весь персонал должен пройти подготовку по безопасным методам работы.

К обслуживающему персоналу ночного клуба «Барин» предъявляют следующие общие требования:

- знание и соблюдение должностных инструкций и правил внутреннего распорядка предприятия;
- соблюдение требований санитарии, правил личной гигиены и гигиены рабочего места;
- знание и соблюдение мер пожарной безопасности, правил охраны труда и техники безопасности;
- обладание общей культурой, соблюдение профессиональной этики в процессе обслуживания потребителей;
- знание требований нормативных документов на продукцию и услуги общественного питания;

Обслуживающий персонал предприятия одет в форменную или санитарную одежду и обувь установленного для данного предприятия образца, находящуюся в хорошем состоянии без видимых повреждений и загрязнений.

Работники предприятия на форменной одежде носят служебный значок с эмблемой предприятия и указанием должности и профессии.

В процессе работы на предприятии обслуживающий персонал периодически, не реже одного раза в 2 года, сдает экзамены по санитарному минимуму.

На каждого работника заведена личная медицинская книжка, в которую вносят результаты медицинских обследований, сведения о перенесенных инфекционных заболеваниях, о сдаче санитарного минимума. К работе на предприятии не допускаются лица, являющиеся источником инфекционных заболеваний.

Профессиональными этическими нормами поведения персонала являются: вежливость, тактичность, внимательность и предупредительность в отношениях с потребителями в пределах своих должностных обязанностей. Персонал должен уметь создать на предприятии атмосферу гостеприимства, в отношении потребителей проявлять доброжелательность и терпение, быть выдержанным, обладать способностью избегать конфликтных ситуаций.

## **Анализ IV части отчета по преддипломной практике.**

Успешная работа ночного клуба «Барин» зависит от многих факторов. Как и всякая сложная система, ночной клуб начинается с замысла его создателя и заканчивается контролем и его функционированием. В своей работе я рассмотрела, на мой взгляд, самые важные факторы, влияющие на успех в ресторанном бизнесе. Такими факторами являются:

- **Функции управления в ресторанном бизнесе.** Управление организацией основывается на общих принципах системы управления производством. В функциях управления раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, закрепленные за определенным структурным подразделением или работником, назначение конкретного органа управления. Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого решения.

- **Структура системы управления предприятием общественного питания.** Правильно составленная структура системы управления для любого предприятия общественного питания, упрощает и освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых есть квалифицированные специалисты. Структура системы управления фиксируется в организационных схемах структуры управления, штатных расписаниях положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях.

- **Расстановка и подбор кадров.** Для успеха в ресторане очень важен подбор кадров. От того насколько правильно менеджер подберет персонал, будет зависеть дальнейшая работа. Менеджер должен точно представлять, какой тип кандидатов нужен для стабильного трудового коллектива, способного добиться высоких конечных результатов. В последнее время, в связи с возросшей требовательностью посетителей, рестораны стараются повышать качество приготовления пищи и обслуживания. Соответственно повышаются потребности ресторанов в высококвалифицированных кадрах.

- **Функции менеджеров.** В данной работе, большое внимание я уделила изучению работы менеджеров в ресторанном бизнесе. Основываясь на собственном опыте и местной практике, хотелось бы отметить, что не смотря на большое количество ресторанов в г. Бишкек, очень мало ресторанов, где есть менеджеры, которые соблюдают предъявленные к ним требования

Чтобы стать сильным лидером и высококлассным менеджером, нужно постоянно совершенствоваться, так как к менеджеру большие требования.

Хотя признание личного ограничения – это сама по себе движущая сила для перемен, но часто требуется опыт и обучение, чтобы углубить свое понимание, приобрести новые навыки и подходы. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и в первую очередь развитие умения делать все по-новому. Задача менеджера – найти способ проанализировать свои подходы и способности, проверить потенциал, научиться действовать по-иному. Каждому приходится учиться на собственном опыте, мало в чем можно убедить с помощью описаний, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно.

Ресторанный бизнес увлекателен и перспективен: правильный выбор места и кухни, атмосфера и толково организованное обслуживание создают возможность для привлечения рынка и дают хорошую прибыль и инвестиции.



### **Литература:**

- Броймер Роберт А “Основы управления в индустрии гостеприимства” - Москва. “Аспект Пресс” 1995г
- Герчикова И.Н “Менеджмент”, Москва. “Юнити” 1994 г.
- Коршунов Н.В. “Организация обслуживания в ресторане” М, высшая школа 1976г.
- Кристофер Энертон-Томас “Ресторанный бизнес” - М, “Росконсульт” 1999г.
- Мескон.М. "Основы менеджмента" Издательство "Дело" Москва. 1999г.
- Плошай И.В."Организация техника и управление" "Экономика" Москва 1980г.
- Уокер Джон Р “Введение в гостеприимство” - Москва. “Юнити” 1999г.
- Усов В.В. “Организация обслуживания в ресторане” - Москва. “ Высшая школа” 1990г.
- Аносова М.М., Кучер Л.С. «Организация производства на предприятиях общественного питания» , 1985г
- Радченко Л.А. «Организация производства на предприятиях общественного питания», 2000г.
- Соболева З.Т., Бакунова Р.Б. «Справочник руководителя предприятия общественного питания», 1986г.
- Сборник технологических нормативов. 1994, 1996гг
- Сборник рецептур блюд и кулинарных блюд национальных кухонь народов России. 1992г.
- Х. Ридель, «Бары и рестораны. Техника обслуживания». 2002г.
- Иванникова Е.И., «Барное дело», 2002г.

## **Пути улучшения качества выпускаемой продукции и организация бракеража.**

Качество продукции в современных условиях стало важнейшим фактором конкурентоспособности предприятия. Качество продукции общественного питания прежде всего зависит от качества поступающего сырья.

Предприятия, заключая договор на поставку продуктов, должны быть уверены в поставщике.

Проверки на предприятии могут внешними и внутренними.

Внешний контроль – это контроль со стороны органов местной администрации, санэпиднадзора, торговой инспекции и др. Оценки по качеству пищи предприятия заносятся в контрольный журнал, бракеражный журнал. При обнаружении нарушений составляется акт проверки в двух экземплярах, один экземпляр остается на предприятии.

Внутренний контроль осуществляет администрация предприятия. Контроль за качеством продукции называется бракеражем.

На предприятии создается бракеражная комиссия, которая в своей деятельности руководствуется в своей деятельности нормативно-технической документацией – сборниками рецептур блюд, технико-технологическими картами, Гост.

Бракеражная комиссия проводит органолептическую оценку качества пищи, определяет фактическую массу блюд. В ночном клубе «Барин» контроль качества блюд осуществляет зав. производством выборочно в течении дня.

Важнейшими условиями выпуска блюд высокого качества является четкое соблюдение всеми работниками норм закладки сырья и осуществление технологического процесса в строгом соответствии с установленными требованиями. Повышение качества пищи во многом зависит от профессиональной подготовки специалистов предприятия.

## Производственная программа банкета на 30 человек

Наименование блюд	№ рецептур	Количество блюд
<b>Холодные блюда</b>		
Ассорти рыбное	№ 230(1982г)	20
Ассорти овощное	№ 59(1982г)	20
Салат-коктейль с креветками	фирменное	30
Салат «Анастасия»	фирменное	30
Ассорти мясное с гарниром	№ 160(1982г)	20
<b>Горячие закуски</b>		
Жюльен «Коралловый риф»	фирменное	30
<b>Вторые горячие блюда</b>		
Осетрина жареная	№ 311(1996г)	30
Мясо по-купечески	фирменное	30
<b>Сладкие блюда</b>		
Мороженое с фруктами	фирменное	30
<b>Горячие напитки</b>		30
Чай с лимоном	№1010(1982г)	15
Кофе по-восточному	№1021(1982г)	15

ПРИКАЗ ДИРЕКТОРА ООО «Барин»

от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 199\_\_ г. №. \_\_\_\_\_  
г. \_\_\_\_\_

О ПРИЕМЕ НА РАБОТУ ПО КОНТРАКТУ

1. \_\_\_\_\_ считать принятым  
(указать фамилию, имя, отчество)

на должность главного бухгалтера предприятия на условиях заключенного  
с ним контракта от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 199\_\_ г.

2. С целью обеспечения исполнения условий указанного контракта  
главному бухгалтеру в срок до " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 199\_\_ г. подготовить  
проекты:

распоряжения директора предприятия, предусматривающего  
информирование подразделений, служб, должностных лиц и иных  
работников предприятия о касающихся их условиях контракта;

приказов директора об обеспечении реализации главным бухгалтером  
прав, предоставленных ему контрактом, а также иных условий контракта.

Основание: контракт от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 199\_\_ г.

Директор \_\_\_\_\_  
(подпись и ее расшифровка)

С приказом ознакомлен " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 199\_\_ г.

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
(подпись и ее расшифровка)

-----

## *Приказ о назначении на должность*

\_\_\_\_\_  
(Наименование предприятия)

ПРИКАЗ No. \_\_\_\_\_  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 199\_\_ г.

Назначить

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

на должность

\_\_\_\_\_  
(по спецификации, квалификации)

с " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 199\_\_ г. по  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 199\_\_ г.  
Условия оплаты и срок работы - в соответствии с  
заключенным  
трудовым контрактом.

\_\_\_\_\_  
(должность руководителя)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

С приказом ознакомлен:

\_\_\_\_\_  
(подпись)

-----

**Приказ о назначении на должность**  
**ООО «Барин»**

ПРИКАЗ №. 35  
от "15" сентября 2002г.

Назначить Грудкина Александра Александровича  
(фамилия, имя, отчество)  
на должность повара-бригадира  
(по спецификации, квалификации)  
с "16" сентября 2002г. по "16" декабря 2002 г.  
Условия оплаты и срок работы - в соответствии с заключенным  
трудовым контрактом.

Директор ООО «Барин»  
(должность руководителя)

Минаева Н.С.  
(подпись)

С приказом ознакомлен:

\_\_\_\_\_  
(подпись)