МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕМУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ
«МУРМАНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ СЕРВИСА»

Допущено к защите
Зам. директора по УПР
_____ Л. В. Корнилова
«____»_____20___г.

АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Специальность: 43.02.03 «Организация обслуживания в общественном питании»

Группа – ОП-16

Студент: _____В. А. Игнатьева
Руководитель: _____А. И. Кожухова
Нормоконтроль: _____Л. Г. Пушкова

Мурманск
2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 7
1.1 Методы управления персоналом 9
1.2 Мотивация и стимулирование персонала 12
1.3 Установление «плавающей» шкалы заработной платы для сотрудников 18
1.4 Чаевые, как способ стимулирования труда 18
1.5 Методы отбора и подбора персонала 20
2 ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ СУШИ-ПО 23
2.1 Организационно-правовая деятельность предприятия 23
2.2 Финансово-экономические показатели деятельности кафе «суши-по» 28
2.3 Анализ конкурентов предприятия «суши-по» 30
2.4 Анализ реализации функций управления персоналом в деятельности кафе «суши-по» 31
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ 34
3.1 Программа по мотивации персонала 34
3.2.Цель проведения мероприятий по мотивации персонала 34
3.3 Функции системы мотивации персонала 35
3.4 Результаты от проведения мероприятий по мотивации персонала
3.5 Программа дополнительного обучения персонала(тренинги) 35
3.6 Общая сумма всех затрат по совершенствованию системы управления 37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 38
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ 41
ПРИЛОЖЕНИЯ 43

ВВЕДЕНИЕ

Управленческая деятельность выступает в современных условиях как один из важнейших факторов функционирования и развития организаций России. Наряду с организациями, базирующимися на государственной собственности, появились организации частные, смешанные, имеющие коллективную собственность. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации, меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций.

Обеспечение организации методикой формирования системы управления персоналом на базе комплексного проектирования и оценки эффективности предложенных проектов системы управления персоналом – одна из важнейших задач менеджмента, что делает теоретические разработки в этой области очень актуальными.

Таким образом, основное внимание в современном управлении организацией любой отраслевой направленности в России должно уделяться управлению персоналом.

С переходом к рыночной экономике происходят принципиальные изменения в системе управления организациями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к качеству управления персоналом.

Для повышения качества управления персоналом необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом.

В силу этого особую важность и практическую значимость приобретают вопросы повышения эффективности управления персоналом.

В каждой организации до недавнего времени существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении, были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы организации.

В настоящее время проблемы, связанные с управлением персоналом, приобрели особую актуальность. Вопросы управления персоналом касаются каждого руководителя независимо от того, какие задачи и функции он выполняет в организации.

Управление персоналом должно все меньше основываться на административных методах и все в большей степени ориентироваться на осознанную кадровую политику, базирующуюся на системе интересов работника и работодателя. Поэтому необходимы новейшие научные знания и эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления трудовым коллективом, освоение инновационных технологий работы с кадрами.

Также необходимо уделять значительное внимание новым подходам к таким проблемам, как кадровое планирование, профотбор и оценка персонала; формирование резерва и планирование карьеры; руководство и обучение кадров в процессе трудовой деятельности; нормативно-правовая база управления персоналом; стиль управления и оптимизация труда руководителей; контроль в системе управления персоналом; этика и этикет

деловых отношений; формирование здорового морально-психологического климата в коллективе и другое.

Решение указанных проблем позволит пополнить штат организаций высококвалифицированными специалистами, способными эффективно трудиться в условиях демократического, информационного общества.

Следовательно, формирование эффективной системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач современного управления.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что управление персоналом является одной из наиболее важных задач современного менеджмента, а, следовательно, делает тему дипломного проекта актуальной.

Проблема управления персоналом глубоко исследована многими отечественными и зарубежными специалистами. Цель исследования совершенствование системы управления персоналом.

Поставленная цель определила решение следующих задач:

1 Рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом организации.

2 Раскрыть методы и принципы построения системы управления персоналом

3 Проанализировать систему управления персоналом в кафе «Суши-По»

4 Разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом в кафе «Суши-По»

Объект исследования: управление персоналом.

Предмет исследования: система управления персоналом.

База исследования: кафе «Суши-По».

Практическая значимость состоит в разработке предложений по совершенствованию системы управления персоналом в кафе «Суши-По»

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Повседневная работа менеджера состоит из выполнения управленческих функций – конкретных видов деятельности по управлению предприятием. Даже относительно простую работу необходимо спланировать (прогнозировать), организовать, мотивировать и проконтролировать.

Если менеджер желает обеспечить стабильное существование своему предприятию, он должен постоянно выполнять все управленческие функции. И начинать нужно с планирования. После того как работа спланирована, она должна быть организована, а сотрудники подготовлены для ее выполнения. Качество труда в большой степени зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Наконец, чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда.

Под планированием понимается систематический процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Обычно организация формирует единый план для управления общей деятельностью, но в его рамках отдельные менеджеры для достижения конкретных целей и задач организации разрабатывают свои планы. Таким образом, составляется карта пути, по которому должна пройти организация за конкретный период времени.

В любом плане всегда присутствует организационный этап – создание реальных условий для достижения запланированных целей. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности ресторана. Она нацелена на систематизацию деятельности менеджера и исполнителей. поскольку всю работу выполняют люди, то посредствам этой

функции определяется, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого их количества и какие для этого потребуются средства.

Через организаторскую деятельность, то есть распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями на предприятии. Организация – это средство достижения целей предприятия. С экономической точки зрения организация деятельности ведет к повышению эффективности работы предприятия., с точки зрения управления персоналом она передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям.

Мотивация – это процесс активизации деятельности сотрудников, побуждающий их активно трудится для достижения поставленных целей.

Мотивация персонала – важнейшая проблема, которую постоянно решают менеджеры предприятий индустрии гостеприимства. Ряд проведенных исследований свидетельствует о том, что отличное обслуживание выступает в качестве главного фактора привлечения клиентов во второй, в третий раз и т.д. в первый раз клиента можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером, разнообразным меню. Во второй раз он приходит, несомненно, благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания, полученному ранее. Поэтому в ресторанах должен быть обеспечен высокий уровень мотивации сотрудников и особенно тех, кто имеет прямое воздействие на клиентов и их восприятие обслуживания. Тем не менее на практике нередки случаи, когда большинство служащих, участвующих в многосторонних личностных контактах, относятся к категории наименее оплачиваемых.

После того как составлен план работы кафе, организован труд, установлены параметры мотивации, появляется необходимость в выполнении еще одной функции менеджмента – контроля .

Контроль – процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

1.1 Методы управления персоналом

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

В практике управления ресторанным предприятием одновременно применяют различные методы и их сочетания.

К основным группам методов относятся:

1 экономические;

2 организационно-административные;

3 социально-психологические.

1 Экономические методы управления .

Отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей, поэтому им отводится центральное место.

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо, как минимум, обеспечить «отзывчивость» организации на экономические стимулы. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный подход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов. Речь идет об изменении системы

материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса.

Экономические методы предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказами, директивами, указаниями и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

2 Организационно-административные методы управления.

Базируются на прямых директивных указаниях. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Возможны три формы проявления организационно-административные методов:

1 обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);

2 согласительные формы (консультация, разрешение компромиссов);

3 рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.п.).

Все формы организационно-административные методов едины в одном: это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления, которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.

Организационно-административные методы от других методов отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

1 вынужденным и внешне навязанным, которое сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненным, как нажим «сверху»;

2 пассивным подчинением, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

3 осознанным, внутренне обоснованным, которое удовлетворяет и руководителя, и подчиненного.

Использование организационно-административные методов управления создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Наиболее эффективны косвенные

методы воздействия, когда они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

3 Социально-психологические методы управления.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные приемы управления.

В качестве основных форм социально-психологического воздействия используют планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного мероприятия (совместное празднование знаменательных дат), несоблюдение которых вызывает психологический дискомфорт в трудовом коллективе.

1.2 Мотивация и стимулирование персонала

Мотивация – это некая программа, заложенная в каждом человеке и определяющая мотивы его поведения. Программа эта чаще всего врожденная, хотя под влиянием различных жизненных обстоятельств она, безусловно, претерпевает изменения.

Стимулирование – это те способы и инструменты, которыми можно воздействовать на мотивы, заложенные в человеке.

Теорий мотиваций существует великое множество. Одна из наиболее удачных – теория мотиваций Владимира Герчикова, которая широко применяется в российской теории управления персоналом. Ее достоинство состоит именно в актуальности для бизнеса, так как она дает хорошо применимые на практике инструменты. Согласно этой теории существует пять основных типов мотивации :

1 Профессиональная. Характерна для людей, которые заинтересованы в постоянном росте, развитии. Работа для них – это прежде всего интерес. Они с удовольствием учатся, читают специализированную, профессиональную литературу, по собственной инициативе повышают свой профессиональный уровень.

2 Инструментальная. Характерна для людей, работа для которых прежде всего инструмент зарабатывания денег, а вовсе не интерес к профессии как к таковой. Подобного специалиста интересует в первую очередь не то, чем он будет заниматься, а сколько ему за это будут платить. Но надо понимать, что цель людей с таким типом мотивации – не просто побольше получать, а именно зарабатывать деньги. Эти люди как раз не бездельники. Они готовы много и упорно трудиться, но всегда потребуют за это соответствующее вознаграждение.

3 Люмпенизированная. Характерна для людей, цель которых меньше работать. При этом люди с таким типом мотивации готовы получать за свою работу ровно столько, чтобы просто выживать. Работа для них – не более чем

вынужденная необходимость. Типичный пример человека с таким типом мотивации – сотрудник, постоянно занимающийся самым низкоквалифицированным трудом, причем не в силу сложившихся обстоятельств.

4 Хозяйская. Присуща людям, ощущающим личную ответственность за все, что они делают. Их девиз: «Я хозяин, я отвечаю за все». Такой тип мотивации характерен (а точнее, должен быть характерен в идеале) для владельцев и руководителей предприятий.

5 Патриотическая. Как следует из названия, это такой тип мотивации, при котором определяющим фактором для человека является работа в какой-то определенной сфере или конкретной компании. Такими людьми движут принадлежность к определенному профессиональному кругу, гордость за свое предприятие. Для них чрезвычайно важно, что они работают именно в этой компании.

Несомненно, нет людей, которым был бы присущ только один тип мотивации. В человеке могут быть заложены и профессиональные, и хозяйские, и патриотические мотивы. Тем не менее для любого человека можно выделить доминирующий, определяющий его поведение и отношение к работе тип мотивации.

Характерный для человека от рождения доминирующий тип мотивации может изменяться под воздействием различных внешних обстоятельств. Так, у специалиста с доминирующей профессиональной мотивацией, достигшего определенного «потолка» и желающего занять руководящую должность, неизбежно усиливаются хозяйские мотивы. А если он берет, например, кредит, инструментальные мотивы в его поведении, обусловленные необходимостью зарабатывать деньги, чтобы расплатиться с кредитором, начинают играть более значимую роль.

Надо понимать, что нет хороших и плохих типов мотивации. Просто каждый работник с присущим ему доминирующим типом мотивации должен быть «на своем месте».

Взять хотя бы «люмпенизированную» мотивацию. В любом ресторане очень много монотонного, низкоквалифицированного и низкооплачиваемого труда, но при этом крайне необходимого труда. Это и мытье посуды, и уборка, и многое другое. Люди с преобладающей люмпенизированной мотивацией на таких позициях просто незаменимы. Можно, конечно, поставить типичного «инструментальщика» мыть посуду, но вряд ли ресторатор будет рад данному обстоятельству. Конечно, такой человек не откажется ни от какой работы, но будет требовать денег буквально за каждую вымытую тарелку.

В то же время вряд ли найдется лучший официант, чем типичный «инструментальщик». Никакой другой человек с иным доминирующим типом мотивации не будет так стараться за свои чаевые или проценты от продаж определенных блюд.

Среди поваров есть специалисты с доминирующей профессиональной мотивацией, но не мало людей с мотивацией люмпенизированной. Именно поэтому на кухне в ресторанах в качестве стиля руководства очень распространен патернализм . Повара с люмпенизированной мотивацией предпочитают в качестве руководителя шеф-повара. Иметь руководителя-патерналиста – очень большой риск для владельца предприятия, так как слишком много «человеческих» мотивов будет вплетаться в бизнес. Бывают случаи, когда при необходимости замены руководителя по тем или иным причинам коллектив попросту отказывается работать с другим человеком и приходится менять весь коллектив.

Стимуляторы, впрочем, как и взыскания, для сотрудников с различными преобладающими типами мотивации различны. Человека с профессиональной мотивацией не слишком стимулировать только деньгами. Для него очень важно иметь представление о перспективах своей карьеры. Такого специалиста могут очень заинтересовать относительно свободный график работы, определенные поблажки. Как правило, его не нужно строго проверять, так как он сам с удовольствием сделает свою работу. А вот

человека с люмпенизированной мотивацией проверять нужно обязательно. Более того, если «люмпен» не пришел, например, вовремя на работу, его следует еще и строго наказать. Но вряд ли при этом материальное наказание окажется эффективным. Человек с люмпенизированной мотивацией не уволится, если в качестве наказания его заставят выполнить дополнительный объем не самой приятной работы или поставят в неудобную смену. А вот степень воздействия такого наказания будет куда более существенной, чем обычное материальное взыскание.

Что касается хозяйской мотивации, то ею должны обладать все руководители. Иначе они просто не смогут нести ту ответственность, которую подразумевает их должность.

Вряд ли стоит ожидать эффективной работы за оклад от сотрудника с инструментальной мотивацией. Это – типичный «сдельщик». Он должен четко понимать, за что ему платят деньги. Соответственно, и лучшее стимулирование для такого сотрудника, например, если речь идет об официанте,- возможность помимо чаевых получить проценты от продаж. Если же в качестве взыскания проводить с ним беседы на тему «что такое хорошо, и что такое плохо», это, скорее всего, не возымеет на него должного воздействия. Несмотря на то, что большинство рестораторов применяют в качестве меры наказания сотрудников наложение материальных взысканий, многие эксперты полагают, что ее эффективность не особенно высока. С ними можно согласиться, но с одной оговоркой: для работника с преобладающей инструментальной мотивацией именно такой вид наказания является самым эффективным.

Опытный специалист по найму персонала определит тип мотивации кандидата или «на глаз», или проанализировав те виды деятельности, которыми человек занимался раньше.

Какие бы способы стимулирования ни применялись для различных категорий персонала, ресторатору всегда необходимо руководствоваться рядом общих принципов .

Подход к стимулированию сотрудников должен быть индивидуальным. Самых полезных и ценных работников, лидеров, от которых зависит успех вашей деятельности, надо обязательно выделять. Это и дешевле, и эффективнее.

Плохо, когда ресторатор не уделяет должного внимания адекватной оплате труда персонала. Но ни в коем случае нельзя допускать другой крайности – «перекармливать» сотрудников. Любые дополнительные стимулы должны даваться только за конкретные достижения, за определенную проделанную работу. Слишком «добрый» руководитель неизбежно рано или поздно станет объектом шантажа со стороны персонала и попадет от него в зависимость.

Естественно, при определении мер стимулирования персонала необходимо учитывать доминирующие типы мотивации людей.

И, наконец, самое главное. Затраты на стимулирование сотрудников надо рассматривать с тех же позиций, что и затраты на обучение, а именно как инвестиции в самое ценное, что у вас есть, - людей. Это тот капитал, от которого в решающей степени зависит успех бизнеса. С финансовой точки зрения это, безусловно, затраты. Но с точки зрения эффективности бизнеса – это инвестиции, которые окупаются многократно.

Посмотрим теперь, какие методы поощрения и взысканий применяются в кафе «Суши-По». Рассмотрим это на примере обслуживающего персонала, а именно: официантов и барменов. Менеджеры пришли к выводу, что большинству персонала данных категорий присущи инструментальная и люмпенизированная типы мотиваций.

Способы стимулирования, применяемые по отношению к персоналу:

1 Проценты от продаж определенных блюд или напитков.

Как правило, эта мера стимулирования применяется по отношению к официантам и барменам и является достаточно эффективной. Помимо дополнительного материального стимула для персонала такой способ позволяет ресторатору увеличить продажи определенных позиций меню, что

зачастую бывает очень актуальным, например, при введении шеф-поваром новых блюд и в ряде других случаев. Проценты, как правило, исчисляются от выручки, полученной от продажи блюда.

В кафе «Суши-по»:

1 Официантам идет процент от продаж, при условии, что их средняя выручка за смену в течение месяца превышает 10000 руб.

2 Барменам также идет процент от выручки. Но так как в основном все заказы проходят через официантов, сумма доплат у барменов не велика.

1.3 Установление «плавающей» шкалы заработной платы для сотрудников

В рамках определенной должности, например, для барменов устанавливаются категории – стажер, бармен, старший бармен. Каждой категории соответствует определенная заработная плата. Категория присваивается специалисту по результатам оценки, проводящейся в форме аттестации по истечении определенного периода времени. Кроме того, при присвоении категории оценивается еще и работа специалиста за период, прошедший от предыдущей аттестации, по ряду критериев – основные навыки и умения, качество работы, самостоятельность, инициативность, ответственность, исполнительность и обязательность, способность к обучению, работа в коллективе, навыки общения и т.д. В соответствии с присвоенной по результатам такой комплексной оценки категорией устанавливается и должностной оклад сотрудника, который не изменяется до следующей оценки. Преимущество метода состоит в том, что для сотрудников создаются реальные возможности для горизонтального роста в рамках своей должности.

1.4 Чаевые, как способ стимулирования труда

Важную роль при стимулировании труда, несомненно, играет получаемое экономическое вознаграждение (оплата труда и другие материальные поощрения). В сфере услуг уровень экономического вознаграждения сотрудников ниже, чем в производственных отраслях экономики. Однако здесь, и прежде всего в индустрии гостеприимства, большое значение имеет исторически сложившаяся традиция получать дополнительное вознаграждение (оплату) за труд в виде чаевых , сумма которого существенно повышает уровень материального благосостояния персонала обслуживания (официантов и барменов).

С экономической точки зрения чаевые рассматриваются, как дополнительная плата за оказание дополнительных услуг, или механизм, дополняющий фиксированную цену услуги в нестандартных ситуациях.

Социологи объясняют функцию чаевых, как подарок тому, кто оказывает услугу. При этом он должен подчеркнуть высокий социальный статус дарителя и является демонстрацией его превосходства. Каждый, кто получил чаевые, должен при этом почувствовать себя облагодетельствованным и выразить благодарность и уважение тому, кого он обслуживает. Данное социологическое объяснение противоречит реальности, так как указывает на то, что официанты и бармены должны чувствовать себя несколько униженными при получении чаевых. На практике большинство из них, наоборот, чувствуют унижение тогда, когда не получают чаевых или когда чаевые недостаточно щедрые. Более того, клиенты, как правило, оставляют чаевые незаметно, не афишируя их. Принципы элементарной вежливости диктуют официанту, что он не должен проверять сумму чаевых на глазах у клиента.

Для размера чаевых существует негласный международный стандарт – 10% от суммы счета. Однако, следует помнить, что чаевые являются сугубо добровольным желанием, и их размер зависит не только от сложившихся

традиций, но и от других факторов. Известный американский психолог Майкл Линн установил следующие представляющие научный интерес закономерности этого явления:

1 Размеры чаевых практически не зависят ни от качества пищи, ни от атмосферы ресторана, ни от пола и возраста официантов, ни от количества употребленных алкогольных напитков.

2 К факторам, увеличивающим размер чаевых, относятся:

2.1 физическая привлекательность официанта или официантки, в том числе внешний вид и одежда;

2.2 количество дополнительных визитов официанта к столу клиента, не обусловленных необходимостью и не улучшающих качество обслуживания.

3 К факторам, снижающим размер чаевых, относят:

3.1 сумму счета (чем она больше, тем меньший процент суммы будут составлять чаевые);

3.4 количество клиентов, находящихся за одним столом (чем больше компания, тем меньше чаевые).

4 Мужчины, как правило, оставляют большие суммы чаевых, чем женщины. Клиенты, использующие при оплате кредитные карточки,
оставляют больше чаевых, чем клиенты, оплачивающие услуги наличными.

В разных ресторанах распределение чаевых осуществляется по-разному. В одних по окончанию смены чаевые поровну делятся между всем персоналом, включая менеджеров, гардеробщиков, мойщиков посуды и т.д. В других, официанты отдают лишь 30% от всей суммы чаевых на все остальные департаменты. А, в третьих, чаевые полностью принадлежат официанту.

В кафе «Суши-По» чаевые являются личным заработком официанта или бармена.

Таким образом, чаевые являются одним из важнейших мотивирующих факторов персонала обслуживания индустрии гостеприимства.

1.5 Методы отбора и подбора персонала

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.

Методов подбора персонала существуем великое множество, поэтому мы приведем наиболее распространенные методы в нашей деятельности:

1 Подбор специалистов среди выпускников или учащихся различных специализированных курсов или профильных учебных заведений:

Преимуществом этого метода является то, что люди, пришедшие учиться на специализированные курсы, изначально обладают определенной стартовой мотивацией. Кроме того, выпускники получают определенные знания в сфере своей будущей профессиональной деятельности. Тем более, что большинство курсов не предназначены для подготовки специалистов для конкретной ресторанной сети – подготовка на них носит достаточно универсальный характер. Несомненно, в последствии проводится обучение сотрудника для привития ему стандартов обслуживания присущих данному ресторану.

Здесь можно также отметить, что на такие должности, как официант и бармен, могут набираться люди учащиеся или закончившие обучение не обязательно по данной специальности. Это связано с тем, что данные

должности в основном присущи для молодых людей, которые ищут способ дополнительного источника денег во время учебы. Такие люди, как правило, быстро всему обучаются и у них имеется определенная культура общения с людьми, что является немаловажным фактором в данной сфере деятельности.

Менеджеры кафе «Суши-По» технологию найма и адаптации персонала осуществляют следующим образом.

При появлении вакансии менеджеры пересматривают штатное расписание и пытаются найти возможности для более рационального распределения обязанностей между сотрудниками, стимулировав их соответствующим образом. При тщательном анализе очень часто оказывается, что такая возможность есть. Более того, такой вариант действий выгоден с экономической точки зрения. Отпадает необходимость нести затраты по найму специалиста, а суммарные доплаты сотрудникам, на которых будут возложены дополнительные обязанности, всегда ниже, чем та зарплата, которую придется платить новому работник

2 Использование внешних источников информации, размещение объявлений в газеты и т.д

К недостаткам этого способа следует отнести необходимость проводить впоследствии отсев среди немалого количества кандидатов, большинство из которых даже близко не соответствует предъявляемым требованиям.

Давая объявления в газеты, соц.сети и т.д менеджеры формулируют конкретные сведения о специалисте, который им нужен: о требованиях к уровню его образования, стажу работу по специальности, возрасту и т.д. этим можно сократить количество обращений кандидатов, которые не отвечают требованиям. Уже по телефону они стараются выяснить, насколько данный человек им подходит. Для этого заранее готовится список вопросов, которые задают при телефонной беседе. Кандидат предупреждается о том, какие документы он должен принести с собой. Также менеджеры готовят специальную анкету и оставляют в ней место для личных впечатлений.

3 ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ СУШИ-ПО

2.1 Организационно-правовая деятельность предприятия

Суши-бар находится по адресу: Город Полярный, ул. Героев Тумана Дом 4.

Режим работы:

Понедельник-Пятница 11.00-23.00

Суббота-Воскресенье 12-1.00

Организационно-правовая форма: ИП «Павликов»

Интерьер суши-бара уникален и оригинален, он выгодно отличается от всех аналогичных предприятий питания города Полярный.

Главное в направлении деятельности предприятия- организация питания. Основные компоненты и составляющие блюд: Суши, ролы, горячие блюда, салаты, закуски(холодные, горячие).Отзывы о работе предприятия, а так же блюдах, которые предприятие может предложить своим клиентам можно оставить в книге «Благодарности и предложения», так же отдельно создана книга для «Жалоб», книги просматриваются еженедельно администрацией данного предприятия.

Миссия суши-бара заключается в организации культурного отдыха жителей, а так же гостей города Полярного. Организационная структура управления суши-бара «Суши-по» представляет собой совокупность производственных цехов и подразделений, функциональных и производственных отделов и служб с упорядоченной системой взаимосвязи и взаимозависимости. Целью системы организации и управления являются решение различных проблем: организационных, технических, финансово-экономических, маркетинговых, мотивационных и социально-психологических. Решение этих проблем необходимо для достижения

миссии организации, т.е. главной ее стратегической цели. Суть этой цели состоит в обеспечении расширенного воспроизводства за счет
получения прибыли, выполнения обязательств перед государством по выплате платежей и налогов, а также удовлетворения социально-бытовых потребностей работников предприятия.

К структурным производственным подразделениям относятся цеха, участки, в которых изготавливается и проходит технологический процесс обработки и приготовления пищи. В основных цехах выполняются операции по основной обработке полуфабрикатов блюд подаваемых в суши-баре. Участок сервировки готовых блюд осуществляет фасовку и окончательное оформление готовых перед непосредственной подачей на стол клиента. Вспомогательные участки: цех полуфабрикатов, цех разделки и фасовки мясных полуфабрикатов, отдел закупа сырья

Основные задачи - делать все возможное, чтобы доставить удовольствие нашим гостям, повышать уровень нашего персонала, перевыполнять задачи, поставленные перед нами инвесторами. Наша главная задача – делать все, чтобы гость получил от еды удовольствие, и чтобы у него появлялось желание возвращаться сюда снова и снова.

Основные принципы:

1 Относиться к каждому с уважением и достоинством.

2 Относиться к каждому посетителю как почетному гостю вашего дома.

Важнейший элемент управления – организация труда, включающая моральное и материальное стимулирование работников кафе.

Структура управления рестораном (кафе) – совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих определенные функции.

Элементом структуры служит орган управления, представляющий собой группу работников, которые объединены решением одной задачи – удовлетворить запросы потребителей. Во главе этой группы стоит руководитель-работник, выполняющий функции управления в соответствии с

доверенным ему участком (кафе, цех ит.д.). Во главе коллектива ресторана находится администрация.

Администрация – группа должностных лиц во главе с директором ресторана, представляющая собой часть трудового коллектива. Она осуществляет руководство деятельностью коллектива в соответствии со своими правами и обязанностями. К ним относятся:

1 Генеральный директор несет ответственность за организацию и результаты всей торгово-производственной деятельности, контролирует выполнение плана показателей коммерческо-хозяйственно-финансовой деятельности ресторана. Он отвечает за культуру обслуживания посетителей, качество выпускаемой продукции, состояние учета и контроля, сохранность материальных ценностей, соблюдение трудового законодательства. Директор ресторана персонально решает вопросы подбора и расстановки кадров.

2 Заведующий производством отвечает за работу производственных цехов. Он изучает спрос потребителей; обеспечивает рациональное использование сырья и организовывает кулинарную обработку сырья в соответствии с правилами технологии приготовления блюд высокого качества; обеспечивает соблюдение на производстве правил санитарии и гигиены, охраны труда и техники безопасности; своевременно предоставляет отчеты в бухгалтерию об использовании товарно-материальных ценностей.

3 Шеф-повар организует и контролирует работу производства. Основными направлениями его деятельности являются: формирование меню; планирование и отбор необходимого сырья и материалов; контроль качества приготовления и подачи блюд; контроль хранения сырья, полуфабрикатов и готовой продукции; проведение тренингов с персоналом производства и зала; внедрение изменений в работу производства.

4 Технолог контролирует технологию приготовления блюд, используемые сырье и полуфабрикаты, а также занимается составлением технико-технологических карт для каждого блюда.

5 Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета, хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственностью предприятия. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

Менеджер зала основной задачей менеджера является работа с гостями и персоналом, встреча и приветствие гостей, контроль подготовки зала к обслуживанию и обеспечение высокого уровня продаж.

Трудовой коллектив наряду с администрацией принимает участие в управлении рестораном и представляет собой совокупность людей, связанных между собой единством целей, совместным трудом по производству продукции, реализации и организации ее потребления.

В состав трудового коллектива ресторана входят:

1 Бригады поваров занимаются изготовлением блюд в соответствии с правилами технологии приготовления блюд высокого качества, с соблюдением на производстве правил санитарии и гигиены, охраны труда и техники безопасности.

2 Основной задачей официанта является приветствие и обслуживание гостей, приём заказов, оформление и предъявление им счетов. Обслуживание банкетов, юбилеев, свадеб, дегустаций блюд, также обслуживание на выезде. Оказание гостям помощи в выборе блюд и напитков и подача их на столы. Обеспечение высокого уровня продаж и качества обслуживания, максимально полное удовлетворение запросов гостей. Расчёт с посетителями согласно счёту.

3 Основной задачей бармена является приветствие и обслуживание на высоком уровне гостей спиртными и прочими напитками, сигарами. Приготовление и подача смешанных напитков, расчёт с гостем. Обеспечение

высокого уровня продаж и качества обслуживания, оживление обстановки в баре. Ведение учёта и отчётности в баре.

Основные виды деятельности:

Кафе «Суши-по» является предприятием общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, вино-водочные изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Основной деятельностью является общественное питание. В дневное время действует раздача, где люди могут пообедать быстро и недорого. В ассортимент раздачи входят: холодные закуски, выпечка, первые и вторые блюда, гарниры и напитки. Также в течении всего времени действует основное меню, разработанное шеф-поваром. В него входят фирменные салаты, горячие и холодные закуски, пиццы, первые и вторые блюда. Предложение блюд значительно расширяется за счет суши-бара. Здесь вы можете найти суши, роллы, горячие японские блюда и салаты. В баре широкий выбор различного чая, кофе, вин, крепких спиртных напитков, алкогольных коктейлей и табачных изделий.

Кафе организует обслуживание не только отдельных посетителей, но и официальные вечера, семейных торжеств и банкетов.

Кафе «Суши-по» оказывает такие дополнительные услуги, как приготовление блюд и организация обслуживания праздничного стола; доставка на дом обедов, блюд и другой продукции по заказу; выездные обслуживания банкетов и вечеров; бронирование мест на определенное время; вызов такси по просьбе клиентов.

Характеристика персонала предприятия

Персонал – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными признаками персонала являются:

1 наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Однако на практике в

отдельных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма, что приводит персонал к лишению гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую плату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации;

2 обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;

3 целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создание условий для их эффективной реализации

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации на данный момент.

2.2 Финансово-экономические показатели деятельности кафе «суши-по»

Наименование показателя	2017г	2018г	2019г	

Выручка	613877	715010	915955	
Себестоимость продаж	528472	616039	806886	
Валовая прибыль (убыток)	85405	98971	109069	
Коммерческие расходы	7019	8393	8277	
Управленческие расходы	20315	25198	26520	
Прибыль (убыток) от продаж	58071	65380	74272	
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	
Проценты к получению	-	-	1026	
Проценты к уплате	43	-	-	
Прочие доходы	13997	10753	16496	
Прочие расходы	16661	8196	10991	
Прибыль (убыток) до налообложения	55364	67937	80803	
Чистая прибыль (убыток)	42943	53807	63454	

2.3 Анализ конкурентов предприятия «суши-по»

Название	Кафе «Суши-По»	Кафе «Парус»	Кафе «Рио»
Место-расположение	Удобная транспортная развязка, но неприметно с дороги.	Удобная транспортная развязка.	Удобная транспортная развязка.
Цена	Средний чек 1200-1600	Средний чек 1000 – 1300 рублей.	Средний чек 1000 - 1400 рублей.
Ассортимент	Европейская, Японская, Широкий ассортимент.	Европейская, Кавказская. Широкий ассортимент.	Европейская, Кавказская, Широкий ассортимент.
Качество услуг	Быстрое обслуживание, вежливый персонал, оформление зала соответствующее названию, вместимость – 56 посадочных мест	Быстрое обслуживание,кудный интерьер, несоответсвие кафе, интерьер больше похож на столовую, оформление не соответсвует названию Вместимость - 40 посадочных мест	Быстрое обслуживание, вежливый персонал, хорошее оформление зала. Вместимость - 40 посадочных мест
Особенности	Разнообразное меню. удобная парковка, тематические вечера, розыгрыши в	Удобная парковка.	Разнообразное меню.

	соц.сетях		

Преимущество, по отношению к прямым конкурентам, кафе «Суши-По»:

1 Вместительность кафе (это возможность принимать банкеты);

2 большое, по количеству блюд и разнообразное по своему составу меню;

3 система скидок для постоянных посетителей;

4 удобная парковка

5 Конкурсы в соц.сети в официальной группе вконтакте

6 скидки пенсионерам, студентов а так же комплименты в виде сока, мороженого для детей, именинников, а так же беременных женщин

На предприятии Суши-по существуют множество информационных потоков, которые обеспечивают управленческий аппарат и функциональные подразделения необходимой информацией в области решения задач технической подготовки производства, перспективного планирования и прогнозирования развития производства, маркетинговых исследований, оперативного управления материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, сбыта и реализации готовой продукции, бухгалтерского учёта и анализа хозяйственной деятельности предприятия.

Также же одним из важным и часто используемых источников информации является Интернет, позволяющий предприятию находить новых и поддерживать связь с уже существующими клиентами и партнёрами. Из всех доступных возможностей Интернет на предприятии наиболее активно используется электронная почта, в основном для деловой переписки.

На предприятии насчитывают 4 компьютера, на них установлена операционная система MS Windows 7 и пакет MS Office 2010 Г.

2.4 Анализ реализации функций управления персоналом в деятельности кафе «суши-по»

Функции управления персоналом, востребованные в деятельности корпорации	Реализация функций управления персоналом (+ / -)	Специалист отдела, отвечающий за реализацию функций управления персоналом	Степень полноты отражения функций управления персоналом в должностных обязанностях специалиста	
Планирование потребности в трудовых ресурсах	«+»	Администратор	Отражена в полном обьеме	
Отбор и наем персонала	«+/-»	Администратор	Отражена в полном объеме	
Обучение, переподготовка и повышение квалификации и развитие	«+»	Администратор	Отражена в полном обьеме	
Оценка и аттестация	«+»	Администратор	Отражена в полном	

			обьеме
Профессиональная ориентация и адаптация	«+/-»	Администратор	Отражена не в полном объеме
Составление штатного расписания, структуры зарплаты, льготы и компенсации, условия, оплаты и премирования	«+»	Бухгалтер	Отражена в полном обьеме

Отметим, что в кафе «Суши-По» освоение современных методов управления персоналом идет медленно. Причинами нерационального построения отдела кадров в кафе являются:

1 Неоптимальное распределение ответственности за развитие персонала между оперативными руководителями и кадровыми работниками.

2 В кафе закреплены лишь регистрационно-учетные функции: ведение документации по кадрам; учет движения персонала (приказы о приеме, повышении, увольнении); подбор персонала; оценка и обучение персонала.

Таким образом, оценка современного состояния службы управления персоналом показала, что кафе «Суши-По» нуждается в совершенствовании системы управления персоналом, отвечающей стратегическим целям развития бизнеса.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Программа по мотивации персонала и цель проведения этих мероприятий

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника компании. Следовательно, мотивация персонала - это некий набор действий со стороны руководства предприятия, направленный на улучшение трудоспособности работников компании, а также способы привлечения квалифицированных специалистов и их удержания.

3.2 Цель проведения мероприятий по мотивации персонала

Мотивацию проводят для того, чтобы объединить интересы предприятия и сотрудников.

То есть компании необходима качественно выполненная работа, а персоналу нужна достойная заработная плата. Но это не единственная цель, которую преследует стимулирование работников.

Мотивируя сотрудников, руководители стремятся:

- удержать постоянный штат;
- минимизировать число увольняющихся (устранить «текучку кадров»);
- обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;
- выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;
- заинтересовать и привлечь ценные кадры;
- осуществлять контроль за выплатами заработной платы.

3.3 Функции системы мотивации персонала

К функциям системы мотивации персонала можно отнести следующие мероприятия по:

1 стимулированию повышения квалификации персонала;

2 проведению «естественного отбора» наиболее трудолюбивых и способных сотрудников предприятия;

3 стимулированию сотрудников фирмы действовать, в первую очередь, в интересах компании;

4 стимулированию работников компании трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью;

4 созданию и поддержке системы обратной связи между всеми подразделениями фирмы.

3.4 Результаты от проведения мероприятий по мотивации персонала

Если руководство кафе будет правильно проводить мероприятия по стимулированию своих сотрудников, то предприятие может получить следующий положительный результат, а именно:

1 Повышается качество и производительность труда;

2 Работники начинают ответственнее подходить к выполнению своих служебных обязанностей;

3 У сотрудников появляется командный дух;

4 Производственные показатели улучшаются;

5 Уменьшается «текучка» кадров;

3.5 Программа дополнительного обучения персонала(тренинги)

Программа профессионального развития и дополнительного обучения персонала будет направлена на повышения качества обслуживания клиентов, а также позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности. Дополнительное обучение персонала предлагается финансировать за счет средств предприятия.

Цель тренинга - развитие у персонала навыков эффективного взаимодействия с гостями кафе и внутри коллектива для максимально слаженной работы всех служб.

В процессе организации обслуживания посетителей в кафе «Суши-по» наблюдались следующие недостатки. Например, при предложении блюд не всегда используется метод убеждения. Причиной тому является недоработанная система обучения персонала, отсутствие семинаров и тренингов. Чтобы устранить этот недостаток, предлагается проводить тренинги, где официанты будут обучаться приёмами успешного установления контакта с любыми типами клиентов, как эффективнее вступать в контакт с гостем, правильно задавать вопросы с целью выяснения его гастрономических или алкогольных предпочтений, рассказывать о предложениях кафе, в том числе, не относящихся к данному визиту, - например, завтраках, бизнес-ланчах, вечеринках.

Тренинг состоит из 5 ступеней:

1 Разминка - практически любая грамотно составленная тренинговая программа начинается с разминки, которая представляет собой непродолжительное упражнение, позволяющее каждому участнику проявить активность и нацеленное на управление групповой динамикой. Разминки, как и все упражнения в тренингах, могут быть двигательными, письменными и устными. Продолжительность 10 минут.

2 Мини-лекция или рассказ о технике в целом. Изложение новой для участников тренинга информации, часто сознательно ограничиваемое во времени. Почти всегда она проводится после разминки или «мозгового штурма», предваряя упражнение или деловую игру.

3 Упражнение-проведение тематического упражнения на отработку одного простого элемента конкретного навыка. В упражнениях участвуют все слушатели тренинга, очередность выполнения задания определяется в случайном порядке с помощью мяча, который перебрасывается от одного человека к другому. Упражнения предваряются инструкцией, объясняющей задачи, а заканчиваются чаще всего небольшой, 3-4 - минутной дискуссией.

Программа обучения официантов состоит и 4 модулей.

1 Тренинг профессионального общения - тренинг коммуникации с гостями

Цель и задачи тренинга: Освоить навыки грамотного общения с гостями, решения конфликтных ситуаций, и умения строить доверительные отношения с посетителями ресторана.

2 Тренинг презентации меню. Цель и задачи тренинга:

Эффективное продвижение гастрономических или алкогольных предложений кафе. Научить официантов информировать гостей кафе о возможности заказать те или иные блюда и напитки.

3.6 Общая сумма всех затрат по совершенствованию системы управления

Мероприятия	Затраты (тыс.руб.)	
1. Программа мотивации персонала	20 000	

2. Программа дополнительного обучения персонала (тренинги)	45 000	
Итого	65 000	

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время ресторанный бизнес развивается достаточно высокими темпами, и кафе всегда будут пользоваться популярностью в народе, т.к. это не только предприятие общественного питания, но и место для отдыха с семьей, друзьями и т.п.

Особенно важна культура обслуживания в условиях существующего экономического кризиса в стране, когда многие предприятия сервиса считают излишним «ублажение» потребителей. Но и в условиях финансовых трудностей можно обеспечить высокую культуру обслуживания, в частности за счет удовлетворения эмоциональных потребностей клиента при умелом учете их мотивов и желаний.

Успешная работа предприятия общественного питания зависит от многих факторов. Как и всякая сложная система, ресторан 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:

1 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.

2 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.

3 Расстановка и подбор кадров. Для успеха в ресторане очень важен подбор кадров. От того на сколько 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.

В острой конкурентной борьбе на рынке потребительских услуг победит именно то предприятие, на котором созданы все необходимые условия для высокой культуры обслуживания, в частности доверительная атмосфера при общении работника с клиентом.

Грамотно обслужить клиента – задача не из легких. Здесь требуется и высокое мастерство работника, и владение всеми тонкостями взаимодействия с клиентами. Для этого он должен быть хорошо профессионально подготовлен и обладать высокой личной культурой, должен быть не только тонким психологом, но и знатоком потребностей каждого клиента. Этому благоприятствуют такие личностные качества работника, как доброжелательность, спокойствие, общительность, аккуратность. Напротив, негативное влияние оказывают агрессивность, раздражительность, амбициозность, болтливость, упрямство, забывчивость.

У грамотного работника сервиса правила хорошего тона никогда не остаются на бумаге, а постоянно и полностью используются в обслуживании клиентов. Такой сотрудник получает удовольствие от создания радостного настроения клиенту.

Ресторанный бизнес увлекателен и перспективен: правильный выбор места и кухни, атмосфера и правильно организованное обслуживание создают возможность для привлечения рынка, дают хорошую прибыль и инвестиции.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ

1 Аносова М.М, Организация производства и управления предприятий общественного питания: Учебник для технол. отделений техникумов сов. торговли и обществ, питания. / Бореснораныкина Т.Н, Кучер Л.С., Лифанова Р.Ф. - М.: Экономика, 2010. - 264с.

2 Бандурин А.В., Стратегический менеджмент организации.// Корпоративный менеджмент № 2 / Чуб Б.А. 2009. - 415с.

3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснинин. - М.: Юристъ, 2009. - 496 с.

4 Егоршин А.П. Управление персоналом /А.П.Егоршин - М. : Академия, 2006. - 624 с.

5 Кибанов А.Я Управление персоналом организации . -- 3-е изд., доп. и перераб / А.Я. Кибанов. -М.: ИНФРА-М, 2005. -- 638 с.

6 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: /А.Я Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2005. -267 с.

7 Концепция системы управления персоналом, 2009 г.

8 Нематериальные методы мотивации персонала. Корпоративная культура как метод мотивации/ Ильясов Р.А.

9 Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Финстатинформ, 2007. - 878с.

10 Организация работы персонала. Бератор «Практическая бухгалтерия», в редакции обновления за декабрь 2009 г.

11 ОСТ 28-1-95. «Стандарт отросли. Общественное питание. Требования к производственному персоналу».

12 Селина А.И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом/А.И.Селина // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2007. - № 5.

13 Система управления персоналом 2010 г.

14 Система управления персоналом как основа для создания комплексной системы управления производством / Е.Л. Якушевский. 2007 г.

15 Суровикин Н.В. Система управления персоналом как инновация: часть первая/ Н.В Суровикин // Служба управления персоналом. - 2004. - №1. - с. 2-21

16 Управление персоналом: суть, задачи, основные принципы 2009 г.

17 Персональный консалтинг. 2009г.

18 Половинко В.С., Дрофа В.В. Управление персоналом научно-производственных организаций / В.С Половинко, В.В. Дрофа. - Омск: Изд-во Наследие. Диалог-Сибирь, 2010. - 208с.

19 Самыгин С.И. Менеджмент персонала/ Столяренко Л.Д., С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко- Ростов н/Д: .изд-во Феник, 2010. - 480 с.

20 Фирсова Н. Внешние ресурсы в практике управления персоналом / Н. Фирсова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - № 6.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Должностная инструкция

Должность: официант

Подразделение: кафе «Суши-По»

Официант в соответствии с организационной структурой ИП «Павликов» подчиняется менеджеру ресторана.

1. Общие положения.

Основной задачей официанта является приветствие и обслуживание гостей, приём заказов, оформление и предъявление им счетов. Обслуживание банкетов, юбилеев, свадеб, дегустаций блюд, также обслуживание на выезде. Оказание гостям помощи в выборе блюд и напитков и подача их на столы. Обеспечение высокого уровня продаж и качества обслуживания, максимально полное удовлетворение запросов гостей. Расчёт с посетителями согласно счёту.

В своей работе официант руководствуется:

1 Уставными документами

2 Внутренними положениями и инструкциями

3 Настоящей должностной инструкцией

4 Официант назначается на должность и освобождается от должности директором по представлению менеджера

2. Квалификационные требования к занимающему должность лицу.

К работе в качестве официанта допускаются лица, не моложе 18 лет:

- прошедшие медицинское освидетельствование;
- вводный инструктаж;
- инструктаж на рабочем месте.

Специалист, принимаемый на должность официанта, должен освоить обязанности в течении двух месяцев с момента поступления на работу. На это время устанавливается испытательный срок.

3 Функциональные обязанности официанта.

3.1. Обязанности по открытию ресторана:

- соблюдение правил подготовки зала к работе;
- соблюдение установленных стандартов одежды и аккуратного внешнего вида;
- протереть столы, стулья, их ножки;
- правильная сервировка столов;
- заполнение станции официанта, сервис бара;
- натереть приборы.

3.2. Обязанности в течение смены:

- приветствие гостей;
- предложение меню (владение коммуникативными качествами, профессиональной культурой речи, создание комфортных условий для гостя);
- поддержание положительного имиджа ресторана;
- помощь в выборе блюд и напитков, приём заказа;
- владение необходимыми сведениями о винах и прочих напитках;
- владение полной характеристикой каждого блюда меню;
- соблюдение правил приёма и уточнения заказа;
- правильная подача спиртных напитков, вод, соков, холодных и горячих блюд;
- соблюдение температурного режима подачи спиртных напитков, вод, соков, холодных и горячих блюд;
- применение профессиональных приёмов при обслуживании;
- наравне с основными обязанностями выполнение текущих (пополнение станции официанта, натирать приборы, поддерживать в чистоте все станции ресторана, пополнение сервис-бара по ходу работы).

3.3. Обязанности по закрытию:

- уборка столов, протереть их, поднять все стулья кафе и ресторана;
- наполнить салфетницы и расставить их;
- убрать своё рабочее место;
- закрыть станцию официанта , всё протереть внутри, убрать всё с поверхности внутрь, расставить на чистых полочках согласно лейблам.

4. Административные обязанности официанта.

Как и все сотрудники официант обязан:

4.1. Уважительно и доброжелательно относиться к гостям и другим сотрудникам ООО «Кристалл» в любой ситуации, сохраняя честь и достоинство.

4.2. Качественно и с наибольшей эффективностью выполнять должностные обязанности и задания руководства.

4.3. Соблюдать сроки выполнения заданий непосредственного и вышестоящего руководства.

4.4. Хранить коммерческую тайну, служебную и конфиденциальную информацию, которая стала ему известна в процессе исполнения служебных обязанностей.

4.5. Изучать другие участки работы, чтобы при необходимости заменить отсутствующего работника службы.

Руководство подразделения, в связи с производственной необходимостью, вправе поручать работнику иные задания, вытекающие из его функциональных и административных обязанностей.

5. Права официанта.

5.1. Поддерживать общение с гостями, начатое по их инициативе.

5.2. Знакомиться с проектами решений руководства.

5.3. В пределах своей компетенции сообщать о всех выявленных в процессе осуществления должностных обязанностей недостатках в деятельности ресторана и вносить предложения по их устранению.

5.4. Требовать от руководства создания надлежащих условий работы.

5.5. Обратиться к администрации ресторана во всех случаях, когда он самостоятельно не может принять меры по разрешению жалоб и удовлетворить просьбы гостей.

6. Критерии оценки и общей эффективности труда официанта.

Стандартами качества и производительности труда официанта в является:

6.1. Высокий уровень продаж и высокое качество обслуживания гостей.

6.2. Отсутствие серьёзных нареканий гостей по качеству и своевременности выполнения должностных обязанностей.

6.3. Абсолютное соблюдение внутренних правил и распорядков, установленных в кафе «Суши-по».

6.4. Отсутствие серьёзных нареканий со стороны сотрудников по качеству и своевременности выполнения должностных обязанностей.

6.5. Отсутствие серьезных нареканий со стороны администрации.

В случае нарушения стандартов деятельности ООО «Кристалл» производится корректировка величины оплаты труда в соответствии с установленным порядком начисления заработной платы.

7. Ответственность.

В случае нарушения положений настоящей инструкции, а так же других положений и инструкций к официанту применяются все меры дисциплинарного взыскания и общественного воздействия, предусмотренные

трудовым законодательством, в порядке, предусмотренном внутренними инструкциями о наложении дисциплинарных взысканий.

В случае систематического неисполнения изложенных настоящей должностной инструкцией обязанностей в течение 1 месяца, а также грубых нарушений внутреннего распорядка, работник может быть переведен на другую должность или уволен из кафе «Суши-по»

Таблица 1 «Система поощрений работников кафе»

Основания для поощрения	Размер поощрения	
За выполнение плана «средний чек»	Премия в размере 15 %	
За выполнения плана «новинки меню»	Премия в размере 10 %	
Лучший результат работы за месяц	Премия в размере 20 %	

Таблица 2 «Бонусы официантов»

Показатели	Счет						
Сумма счета, тыс. руб.	1-1,5	1,5-2	2-3	3-4	4-5	5 и выше	
Премия официанта, руб.	100	150	200	300	400	500	

Таблица 3 «Процент от продаж»

Показатели	Сумма						
Сумма заказов за месяц, тыс. руб.	30	40	50	60	70	80 и выше	
Процент от продаж, %.	1,5	3	4	5	7	10	

Таблица 4 «Премия за професионализм»

Сотрудник	Премия	Средний балл, полученный на аттестации (аттестация по 4-х балльной шкале: от 0 до 3)			
	0%	5%	10%	15%	
Бармен	0,44	0,82	1,2	1,6	
Официант	1,27	1,51	1,75	2	
Повар	1,55	1,84	2,13	2,44	

Администратор	1,55	1,84	2,13	2,44	
Директор	1,9	2,2	2,5	2,8	