Дипломная работа

На тему: «Менеджмент ресторанного бизнеса»

Содержание

Введение

1. Теоретические аспекты менеджмента и управления в ресторанном бизнесе

1.1 Понятие, сущность и особенности управления предприятиями ресторанного типа

1.2 Проектирование организационной структуры управления предприятием ресторанного типа

1.3 Структура кадров в управлении предприятием ресторанного типа

2. Менеджмент в ресторанном бизнесе на примере клуба Lounge Bar Di Wang

2.1 Краткая характеристика предприятия Lounge Bar Di Wang

2.2 Анализ существующей системы менеджмента на предприятии «Lounge Bar Di Wang»

3. Рекомендации по совершенствованию менеджмента на предприятии Lounge Bar Di Wang

Количество

Заключение

Список использованной литературы

Приложение 1

Введение

До последнего времени в нашей стране о менеджменте знали очень немногие, а уж применяли эту интереснейшую науку на практике при управлении конкретными предприятиями разве что одиночки-фанатики. Между тем успех любого предприятия, достижение им прибылей или убытков, его рост и процветание или упадок и загнивание практически полностью зависит от того, насколько грамотен, профессионален и эффективен руководитель, стоящий во главе этого предприятия, т.е. менеджер. С началом перестройки экономики, когда предприятия стали превращаться из государственных, принадлежащих всему народу, а значит никому, в капиталистические, с разнообразными формами собственности, а именно, имеющие собственных хозяев, интерес к искусству управления резко повысился, а отношение к нему изменилось. Теперь руководитель должен сам проявлять активность и нести полную ответственность за свои управленческие решения, а не ожидать, сложа руки, пока сверху спустят планы и директивы. Вот к такому-то повороту событий и оказались неготовыми многие руководители.

С развитием рыночной экономики, в частности в Кыргызстане, термины “менеджмент”, “менеджер” быстро и прочно вошли в нашу жизнь и наш словарный обиход, заменив такие термины как “управление”, “управленческая деятельность”, “руководитель”, “директор”. Несмотря на то, что все эти слова являются синонимами по отношению друг к другу, термин “управление” имеет более широкий смысл. Вообще “управление” - это воздействие управляющей системы (субъекты управления) на управляемую систему(объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. В частности в роли субъекта управления выступает менеджер. Во время прохождения практики в ресторанах города Бишкек, я имела возможность наблюдать за работой менеджеров сферы обслуживания. Меня очень заинтересовала их работа, так как она относительно недавно получила распространение на рынке услуг. В своей работе я делала акцент на изучение структуры системы управления предприятиями общественного питания, расстановку кадров управления, управленческие решения, функции менеджеров в сфере обслуживания и рекламу.

Но прежде, чем говорить о менеджере и его функциях, надо ввести понятие “менеджмента” Этот термин произошел от американского слова “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 в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Если раскрыть определение “менеджмента” более глубоко, то отметим, что в это понятие входит:

* изучение рынка (спроса, потребления), то есть, 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.

Однако основная функция менеджера – это умение достигать поставленных целей. В мелких фирмах эту роль выполняет сам директор, а в крупных – менеджер (организатор, управляющий, руководитель). В связи с многоуровневой системой управления директор не может довести свои решения до исполнителей и контролировать их выполнение, к тому же у него много дел иного характера, с другой стороны профессиональный менеджер решит задачи лучше директора, так как он более плотно занимается делами исполнительной части. Как показывает опыт многих фирм, менеджер является важным человеком на фирме.

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие во многих странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно придти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя.

Эти обобщения позволили авторам книги “Раскрепощенный менеджер” М. Вудкоку и Д. Френсису предсказать те способности и умения, которые требуются от современного менеджера.

Их исследование позволило выделить 11 отчетливых факторов, которые актуальны в настоящее время и, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшем будущем.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствует 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 умелых менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.
3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от современных 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 их решение все сложнее, в то время как средства их решения зачастую достаточно ограничены. Поэтому способность решать 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 приспосабливание. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны быстро реагировать на изменение 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. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.
9. Больше затрат и трудностей связано с использованием наемных рабочих. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование человеческих ресурсов.
10. Возрастающие масштабы изменений требуют развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного “устаревания”. Поэтому менеджеру требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.
11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становится изобретательными и результативными в работе.

Этих пунктов должен придерживаться менеджер любой организации, если он хочет добиться успехов и процветания своего бизнеса.

Необходимо отметить, что личные качества менеджера сильно влияют на процесс управления, его эффективность, которая обеспечивается, прежде всего, соединением воедино 5 факторов производства: капитала, информации, материалов, людей и организации, самым главным из которых является человек.

В связи с этим необходима разработка общей модели современного менеджера.

1. *Знания и умения менеджера.* Современный менеджер во всем мире воспринимается как эффективный, инновационный руководитель = лидер + власть + стиль работы + карьера. Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление по вопросам внутренней взаимосвязи, факторов корпорации и их взаимодействие с внешней средой. Он должен иметь высокое общечеловеческие качества и психологические способности, обладать умением идти на разумный и взвешенный риск, уметь осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и осуществлять бизнес-план. Умение осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учетом потребностей и занятие в нем новых инновационных ниш.
2. *Личные качества менеджера.* Менеджеру необходимо иметь:
   * жажду знаний, профессионализм, новаторство и творческий подход к работе;
   * упорство, уверенность в себе и преданность делу;
   * нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
   * психологические способности влиять на людей;
   * коммуникабельность и чувство успеха;
   * эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
   * открытость, гибкость и легкую приспосабливаемость к происходящим изменениям;
   * ситуационное лидерство и энергию личности в корпоративных структурах;
   * внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;
   * энергичность и жизнестойкость;
   * склонность к успешной защите и столь же эффективному нападению;
   * ответственность за деятельность и принятые решения;
   * потребность работать в коллективе и с коллективом.
3. *Этические нормы менеджера.* Менеджер в своей деятельности с коллегами и партнерами руководствуется общепринятыми нравственными правилами и нормами: следовать методам честной конкуренции” не использовать “грязные деньги” в своей деятельности” не играть в “открытую”, если партнер делает также, стараться выполнить данное ему обещание при любых условиях; использовать только честные методы при попытке влиять на подчиненных; быть внимательным и предупредительным; быть требовательным, на не оскорблять достоинство.
4. *Личные ресурсы менеджера.* Основными ресурсами являются: информация и информационный потенциал, время и люди, умело используя которые руководитель обеспечивает получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им организации.
5. *Навыки и способности менеджера эффективно управлять.* На эффективность могут оказывать влияние такие факторы, как:
   * способность управлять собой;
   * разумные личные ценности;
   * четкие личные цели;
   * упорный постоянный личный рост;
   * навыки и упорство решать проблемы;
   * изобретательность и способность к инновациям;
   * высокая способность влиять на окружающих;
   * знание современных управленческих подходов;
   * способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;
   * умение обучать и развивать подчиненных.
6. О*граничение саморазвития менеджера.* К недостаткам современного менеджер относят такие качества, как

* неумение управлять собой;
* размытые личные ценности;
* смутные личные цели;
* остановленное саморазвитие;
* недостаток навыка решать проблемы;
* недостаток творческого подхода;
* неумение влиять на людей и их консультировать;
* недопонимание процессов управления;
* слабые навыки управления всеми видами ресурсов;
* низкая способность формировать коллектив.

Проблеме использования человеческих ресурсов менеджеры процветающих фирм уделяют особо пристальное внимание. В связи с этим было много попыток разработать идеальную модель менеджера и одной из наиболее удачных, на мой взгляд, стала идеальная модель менеджера с целью “помочь сотрудникам выполнить работу”, разработанная службой по управлению персоналом компании “Чейз Манхэттен Бэнк”, которая состоит из следующих пунктов.

* + 1. Гуманное отношение к работникам……………………..100%
    2. Дружеские отношения с сотрудниками………………….75%
    3. Саморепрезентация (стремление нравиться людям)……30%
    4. Использовать работников в своих интересах……………40%
    5. Зависимость от чего-либо………………………………...20%
    6. Избегать принятия решений……………………………...40%
    7. Не воспринимать альтернативных решений…………….20%
    8. Применять административное давление………………...25%
    9. Стремление к цели несмотря ни на что………………….30%

10.Неудовлетворенность получаемых результатов………...60%

11.Целеустремленность ……………………………………..100%

12.Получение удовлетворенности от своей работы……….100%

Примечания к модели:

дружеские отношения не означают панибратства без само репрезентации менеджеру не обойтись, но главное для каждого специалиста фирмы – самоутверждение благодаря достижению конкретных результатов. Нужно отметить, что в нашем обществе длительное время правилом движения по иерархической лестнице была именно само репрезентация, то есть умение хорошо преподнести себя, а не самоутверждение – достижение конкретных результатов. Не удивительно, что с течением времени, не имея прочной основы самоутверждения, многие руководители стремительно срывались со своих командных высот или “попадали” в зависимости от имеющихся связей с высокопоставленными чиновниками.

# 1. Теоретические аспекты менеджмента и управления в ресторанном бизнесе

## 

## 1.1 Понятие, сущность и особенности управления предприятиями ресторанного типа

Предприятия общественного питания классифицируются по выполняемым функциям, типам, местонахождения предприятия, характеру обслуживаемого контингента, ассортименту выпускаемой продукции, наценочной категории и т.д. В структуре предприятий общественного питания видное место занимают рестораны. Они играют заметную роль в организации отдыха населения. Сюда приходят, чтобы отметить юбилей, важное событие в жизни того или иного коллектива, провести свадебное торжество, деловую или официальную встречу, просто отдохнуть в кругу близких людей. Радушно встретить, быстро и вкусно покормить людей, создать им все условия для полноценного отдыха - такова задача работников ресторанов.

Серьезная роль отводится ресторанам, расположенным в гостиницах, аэропортах, железнодорожных вокзалах, на теплоходах, в организации питания туристов, в том числе иностранных. Широкое распространение получает автотуризм - путешествие на автобусах или машинах с остановками в кемпингах, во время которых туристы питаются в ресторанах, кафе, барах. От правильной и четкой организации работы обслуживающего персонала этих предприятий общественного питания зависит настроение и самочувствие всех, кто пользуется их услугами.

Ресторан ‑ общедоступное предприятие общественного питания, предоставляющий потребителям широкий ассортимент блюд сложного приготовления, в основном по индивидуальным заказам. В ресторане высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха посетителей. Рестораны организуют обслуживание съездов, конференций, официальных вечеров, приемов, семейных торжеств, банкетов, проведение тематических вечеров.

В зависимости от уровня обслуживания и степени оснащенности, а также по размерам наценок предприятия этого типа подразделяются на рестораны высшей и первой категории.

1. К предприятиям общественного питания высшей категории относят рестораны, кафе, бары отличающиеся наиболее высоким уровнем обслуживания потребителей, сложностью ассортимента приготавливаемой и реализуемой продукции, а также высоким классом архитектурно-художественного оформления помещений и совершенным техническим оснащением. Рестораны при гостиницах, аэропортах, железнодорожных станциях, отвечающие этим требованиям, так же могут быть отнесены к высшей категории.

Помещения должны быть красиво оформлены, выдержаны в определенном стиле, соответствующем названию ресторана. Менеджеры по обслуживанию и официанты обязаны в совершенстве владеть техникой обслуживания потребителей, а также знанием иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения своих обязанностей. Меню в ресторанах высшей категории должны быть отпечатаны на 3-х иностранных языках. На обложке для меню, рекламных афиш, буклетов, пригласительных билетов помещают кроме названия ресторана его эмблему, а также рисунок, отражающий тематическую направленность предприятия. В ресторане потребителям предоставляют в основном обеды и ужины, а при обслуживании деловых встреч, конференции и т.д., полный рацион питания. В предпраздничные, субботние или воскресные дни многие рестораны организуют дегустации блюд национальной кухни.

1. К первой категории относятся предприятия общественного питания с меньшим объемом услуг, но обслуживание в которых также осуществляется официантами. В ресторанах первой категории организуются выступления музыкальных групп.

В настоящее время в Казахстане существует ряд высших и средних специальных учебных заведений, осуществляющих подготовку для сферы туризма, где можно пройти двух и четырехлетний курс обучения по специальностям ресторанного и гостиничного бизнеса.

Во всех программах подчеркивается их целевая направленность, причем программы различных учебных заведений существенно отличаются друг от друга. В целом они могут быть подразделены на 2 категории: гостиничное дело и кулинарное дело. Во многих учебных заведениях обе категории программ предлагаются на выбор. В первую категорию включены такие программы, как гостиничное и ресторанное дело, управление пищеблоком, управление гостиницами и ресторанами, размещение гостей, организация приготовления пищи, управление клубами, технология гостиничного и ресторанного дела, клубное хозяйство, организация туризма. Ко второй категории относятся программы по кулинарному искусству, общественному питанию, подготовке шеф-поваров и управлению обслуживающим персоналом. Очень важно, что в нашей Республике есть учебные заведения, которые готовят специалистов для ресторанного и гостиничного дела, так в настоящее время Правительством нашей Республики проводятся мероприятия по привлечению средств в экономику страны через туризм. Данные учебные заведения готовят высококвалифицированных специалистов, что поможет поднять уровень сервиса в сфере услуг.

Управление организацией общественного питания основывается на общих принципах системы управления производством. Функции управления относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управленческое воздействие. 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.

Анализ процесса управления по его функциям является основой для установления объема работы по каждой функции, определение численности управленческих работников, проектирование структуры аппарата управления.

Различают основные (общие), конкретные и специальные функции 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 процесса. Исходя из содержания выполняемых работ, общие функции управления классифицируются следующим образом:

* прогнозирование и планирование
* организация работы
* координация и регулирование
* активизация и стимулирование
* контроль, учет и анализ.

Реализация каждой из функций управления предприятием, организацией общественного питания включает в себя вышеуказанные типовые элементы управленческого цикла.

Функция планирования включает разработку планов работы организации, предприятия общественного питания и каждого его структурного подразделения и доведение этих планов до всех членов коллектива. Планы разрабатываются на основе прогнозирования, моделирования и программирования. Функция планирования является основной в управлении, поскольку реализация всех остальных функций подчинена задачам достижения результатов, определяемых планом.

Функция организации работы обеспечивает взаимосвязь и эффективность всех функций управления. Содержание ее следующее: организация работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию; организация подбора, расстановки кадров по функциональному признаку.

Координация предполагает установление очередности выполнения отдельных заданий, обеспечивающей непрерывность процессов выполнения плана, согласование сроков изготовления и поставок продукции; исключение дублирования проводимых работ. Разделение и специализация управленческого труда требует координации деятельности специалистов, руководителей. Координируют не только деятельность людей, процессы производства, реализации и организации потребления продукции общественного питания, но и информационные процессы: сбор, обработка и передача данных, необходимых для управления. Источниками информации для выполнения функции координации являются рабочие планы, графики работы руководителей структурных подразделений, утвержденные структуры, схемы управления и другие нормативные документы. Цель координации – обеспечение слаженной работы всего производственного коллектива.

Примером организации в рамках организации общественного питания является деятельность директора, который помимо выполнения прочих функций управления координирует и направляет деятельность своих заместителей, начальников отдела, руководителей предприятий общественного питания.

Функция регулирования обеспечивает устойчивость, стабильность системы общественного питания.

Посредством выполнения функции регулирования достигается равномерность, согласованность, в производстве, обслуживании, снабжении, сохраняется заданный ритм производственно-торгового процесса, рациональные потоки поступления сырья, полуфабрикатов, средств материально-технического оснащения, организационно-технический уровень предприятий, заданные технологические нормы. Регулирование обеспечивает устойчивые взаимоотношения между членами производственного коллектива.

В организациях общественного питания регулирование охватывает в основном текущие мероприятия по устранению различных отклонений от плановых заданий, графиков. В практике управления эта функция

Получила название диспетчирования, центральным звеном которого является диспетчерская служба.

Активизация и стимулирование – функции управления, регулирующие отношения распределения материальных и духовных ценностей в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда. Посредством использования материальных и моральных стимулов направляется поведение людей, активизируются и поощряются их действия, развивается социалистическое соревнование.

Стимулирование предполагает использование не только положительных, но и отрицательных стимулов: лишение премий, вынесение административного взыскания, применение мер общественного воздействия.

Важными функциями управления являются контроль, учет и анализ. Действенный оперативный контроль исполнения и достоверный учет в работе всех звеньев производства и управления – необходимое условие успешной работы производственного коллектива, правильного воспитания кадров в духе высокой ответственности за порученное дело и строжайшего соблюдения государственной дисциплины.

Контроль призван постоянно давать информацию о фактическом выполнении решений. Он основан на принципе организации обратных связей, которые возникают при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления. В хозяйственной организации, предприятии общественного питания в функции контроля входит контроль за своевременностью поступления и качеством сырья и товаров, выполнением основных показателей торгово-финансового плана, использованием материально-технической базы, ценами, качеством продукции и организацией обслуживания потребителей, сохранностью товарно-материальных ценностей и денежных средств, соблюдением трудовой дисциплины и пр.

Важнейшей формой контроля является учет, обеспечивающий сбор, накопление и переработку информации о деятельности организации, предприятия и их подразделений. Анализ хозяйственной деятельности предполагает всестороннее изучение показателей работы организации, предприятия в их взаимосвязи. Он направлен на укрепление хозяйственного расчета, выявление неиспользованных резервов, борьбу с непроизводительными расходами, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Основной задачей контроля за деятельностью предприятий общественного питания является не только выявление нарушений правил торговли, но и их предупреждение. Контроль за работой предприятий осуществляется вышестоящими организациями, государственной инспекцией по качеству товара и торговли.

Вышестоящие организации контролируют повседневную деятельность предприятий общественного питания: выполнение установленных плановых заданий по товарообороту и выпуску собственной продукции, качество выпускаемой продукции, расходование средств и обеспечение мероприятий по повышению эффективности работы предприятия, внедрение научной организации труда, соблюдение санитарных правил и правил техники безопасности, ведение бухгалтерской отчетности и др. Контролируя, специалисты оказывают помощь в улучшении работы предприятия. По результатам проверок в случае серьезных нарушений руководитель вышестоящей организации вправе наложить на виновных лиц дисциплинированные взыскания.

Большое внимание на деятельность предприятия общественного питания оказывает государственная санитарной инспекции и санитарно – эпидемиологической службы. Они осуществляют надзор и контроль над выполнением нормы правил общей и производственной санитарной гигиены, а также контролируют проведение санитарно – эпидемиологических мероприятий. Они проверяют выполнение санитарно-гигиенических норм при проектировании, строительстве и реконструкции предприятий, организуют контроль над санитарным состоянием действующих предприятий. Они имеют право приостановить работу при нарушении санитарных норм и правил, отстранить от работы лиц, являющихся бациллоносителями или не прошедших медицинский осмотр, налагать штраф лицам, виновным в нарушении санитарных правил.

Конкретная функция управления определяется задачами управления деятельности предприятия (объединения), организации общественного питания в целом, или конкретными стадиями производственно-торгового процесса, или отдельными направлениями хозяйственной деятельности, или задачами информационного обеспечения управления и др.

Конкретные функции управления классифицируются по следующим признакам. Так, задачи управления деятельностью предприятия (объединения), организации общественного питания в целом включают: перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование, организацию работы по стандартизации, учет и отчетность, экономический анализ. Задачи управления конкретными стадиями производственно-торгового процесса предусматривают: управление технической подготовкой производства, организацию производства, управление технологическими процессами, оперативное управление производством, организацию метрологического обеспечения, технологический контроль, реализацию продукции и организацию обслуживания потребителей. В состав конкретных функций хозяйственной деятельности входят: организация работы с кадрами, управление организацией труда и заработанной платы, организация творческой деятельности трудового коллектива, продовольственное и материально-техническое снабжение, капитальное строительство, организация финансовой деятельности.

Содержание конкретных функций управления зависит от места предприятия, хозяйственной организации в структуре системы управления общественным питанием, его степени централизации функции управления и т.д.

Полное или частичное совпадение содержания функций управления на разных ступенях свидетельствует об их дублировании, что снижает эффективность системы управления, вызывает нерациональные затраты труда.

В зависимости от степени централизации управления, объемы и особенностей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, организации общественного питания в практике управления одну функцию могут выполнять несколько структурных подразделений или одно структурное подразделение осуществлять несколько функций управления.

Специальная функция управления – это подфункция конкретной функции управления, объединяющая комплекс задач, направленных на достижение одной или нескольких целей. В системе управления общественным питанием используются одно-целевые специальные функции, направленные на достижение одной основной цели, и многоцелевые специальные функции, направленные на достижение ряда или всех основных целей предприятия, организации общественного питания.

Например, перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование включает многоцелевые специальные функции:

* организацию работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию
* организацию разработки технико-экономических норм и нормативов
* организацию работ по составлению и ведению паспорта предприятия
* планирование мероприятий по совершенствованию управления,
* а также одно-целевые специальные функции:
* формирование производственной программы
* планирование научно-технического развития предприятия
* планирование капитального строительства
* планирование социального развития трудового коллектива
* планирование повышения эффективности использования ресурсов и организация системы прогрессивных технико-экономических норм и нормативов и др.

Содержание конкретных и специальных функций управления не являются неизменными. Эти функции развиваются и формируются под влиянием научно-технического прогресса, углубления разделения труда, повышения уровня концентрации производства и совершенствования управления.

Важнейшим направлением научно-технического прогресса в общественном питании является внедрение новейших видов оборудования и прогрессивных индустриальных технологий, средств вычислительной техники, промышленных телевизионных установок, систем учета реализации комплексных обедов. Применение электронно-вычислительной техники обуславливает изменение содержания определенных управленческих функций. Так, упрощаются функции управления производством, контроля, учета, анализа.

При создании автоматизированных систем сбора, передачи и переработки информации весь ее поток от управляемой системы направляется в информационно-вычислительный центр, откуда в аппарат управления поступает переработанная информация. При этом в структурных подразделениях системы управления сокращается объем работ по сбору информации и одновременно возрастает объем по анализу производственно-хозяйственной ситуации, принятию решений и организации их выполнения.

Специальная функция стимулирования повышения качества продукции в последние годы стало тесно связано с применением системы управления качеством труда на предприятиях и организациях общественного питания.

Эта система обеспечивает совершенствование материального и морального стимулирования работников и на этой основе повышение производительности их труда, улучшение качества обслуживания населения.

Неотъемлемой частью процесса управления в современных условиях являются научные исследования. Этим объясняется возникновение в некоторых областных, городских управлениях, хозяйственных организациях, крупных предприятиях общественного питания новых специальных функций – планирование научно-технического развития предприятий; нормирование требований к качеству продукции (стандартизация требований);стандартизация показателей норм расхода энергетических ресурсов, контроль и регулирование использования ресурсов в технологических процессах: организация работы по изобретательству и рационализации и др. Результатом выполнения этих функций является внедрение в практику научно-исследовательских разработок.

В организациях (на предприятиях) общественного питания широкое распространение получило планирование социального развития коллективов, что обусловило формирование новых специальных функций:

* организация работ по совершенствованию социальной структуры трудового коллектива
* создание благоприятных условий труда
* организация охраны труда
* организация работ по выполнению мероприятий, направленных на повышение социальной активности личности.

Функции управления являются основой для построения структуры системы управления предприятиями (объединениями) общественного питания, которая непосредственно зависит от содержания, характера и сложности их выполнения.

## 1.2 Проектирование организационной структуры управления предприятием ресторанного типа

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[[1]](#footnote-1), которую составляют структурные подразделения; микроструктуру, звеньями которой являются работники (рабочие места), а средства управления.

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 звеня, является закрепление за ним хотя бы одной функции 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.

Недостатком линейной структуры управления предприятием общественного питания 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.

Как правило, существует четкое разделение управленческих отношений: одни люди управляют и руководят, другие - подчиняются и исполняют. Если рассматривать модель управления рестораном как некую иерархическую лестницу, то можно выделить основные ее ступени, занятые профессиональными менеджерами-управленцами:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Директор** | | | | |
| Шеф-повар | Менеджер зала | Технический директор | Менеджер по закупке | Менеджер по персоналу |

По этой схеме каждый руководитель службы, с одной стороны, решает все профессиональные вопросы самостоятельно или с первым лицом и, с другой стороны, взаимодействует с коллегами параллельных служб самостоятельно, не пересекаясь в решении одних и тех же вопросов. В данном случае менеджер по персоналу выделен в самостоятельное звено этой цепи. Только сохраняя определенную независимость от руководителей среднего звена, зная их слабые и сильные стороны, менеджер по персоналу может объективно участвовать в решении проблем внутри подразделений, бригад. Такая позиция дает ему право консультировать руководителей и анализировать положение в целом. Менеджер по персоналу хорошо понимает систему ресторана, его правила и инструкции - предписанные и неформальные. Существенным фактором успешного управления в ресторане является четкое распределение руководящих функций среди менеджеров. Необходимо установить баланс между правами и ответственностью каждого руководителя и специалиста. Здесь уместно сказать о принципе делегирования функций, обращая особое внимание на вопросы контроля и рациональности. Эта задача разбивается на отдельные направления, за каждое из которых назначается ответственный. За промежуточный этап несет ответственность конкретный менеджер. Определяя организационную структуру ресторана, необходимо учитывать трудоемкость и квалификацию работников на каждом уровне. В зависимости от размера ресторана находится и сама организационная структура управления.

На практике особенности юридической и правовой формы ресторана меньше всего влияют на организацию персонального менеджмента. Неоспоримое преимущество крупных структур в том, что возможности для развития, внутреннего роста и перераспределения трудовых ресурсов там шире. Специалисты, работающие менеджерами по персоналу, кадровыми работниками, должны решать такие сложные задачи и принимать ответственные решения, которые диктуют современный ресторанный бизнес и конкуренция. Иначе их работа в ресторане сводится лишь к подготовке приказов о зачислении и увольнении да контролю над медицинскими и трудовыми книжками сотрудников. Экономя на привлечении подготовленных специалистов, соблюдая местнические интересы, принимая на эту работу родственников и знакомых, рестораторы лишают себя возможности грамотного построения корпоративной культуры, создания эффективного персонального менеджмента.

Объективным показателем уровня персонального менеджмента в рамках организации являются следующие факторы: привлекается ли менеджер по персоналу на совещания руководства или только используются подготовленные им статистические данные; бывает ли он на семинарах, профессиональных конференциях, то есть способствует ли руководство его профессиональному росту; насколько хорошо осведомлен менеджер по персоналу о том, что происходит в ресторане. Какое же все-таки положение занимает менеджер по персоналу в ресторане, его статус и реальная позиция - молчаливого исполнителя или профессионала. Но на эти вопросы можно и не отвечать, если специалистом по кадрам является человек "старой закалки", для которого, например, слово "Интернет" - это что-то незнакомое и пугающее.

Вряд ли в таком случае можно рассчитывать на мобильность в решении кадровых вопросов, на то, что персонал будет постоянно обучаться и совершенствоваться, предприятие будет избавлено от работников на один день, что к работе на предприятии буду привлечены самые лучшие и подготовленные сотрудники, так как уже на первом этапе - встрече с кадровым работником они столкнутся, скорее всего, с глубоко непрофессиональным подходом к собеседованию и ведению интервью. И вряд ли будет возможность получить от такого менеджера точную информацию о причинах и следствиях того или иного конфликта в ресторане.

К подбору менеджера по персоналу надо относиться особенно тщательно еще и потому, что им должен быть специалист по работе с коллективом, человек гибкий и ответственный, способный к обучению и лояльный к интересам ресторана в целом, который сумеет выстроить систему приоритетов в решении сложных и запутанных ситуаций, ориентированный на успех и постоянный личный рост.

## 1.3 Структура кадров у управлении предприятием ресторанного типа

Расстановка кадров управления включает в себя 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 заработанной 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.

Рассмотрим более подробно функции управляющих предприятиями ресторанного типа.

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 сервизных, 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, кастелянш, 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 организовывает 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 реестровсчетов. 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 сервизную, 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;
* ценообразование на 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. 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.

Основываясь на собственном опыте местной практики, хотелось бы отметить, что вышеперечисленные функции и соблюдение правил работы менеджера по обслуживанию выполняются только в ресторанах отеля “Пинара”. Подробно описывая его, хочется особое внимание уделить тому, что здесь 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 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 необходимый 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.

Качественный аспект отбора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалификацию.

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров, поэтому в первую очередь нужно определить, нужен ли фирме данный работник. Процесс подбора кадров включает следующие виды работ: сбор информации о возможных кандидатах: оценку необходимых качеств кандидатов и составление характеристики на каждого из них; сопоставление совокупности качеств кандидатов и предъявляемых к ним требований, сравнение характеристик кандидатов на одну должность и выбор более подходящего по качествам работника.

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, званных 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.

*Линейный график* – график, по которому все работники предприятия начинают и заканчивают работу одновременно. Продолжительность рабочего дня – 7 часов, время обеденного перерыва – от 30 мин. до 1 часа. Такой график применяют там, где всю работу можно выполнить в течение одной смены. Линейный график может быть сменным, если предприятие работает в 2 или 3 смены. Количество работников, занятых в каждой смене, определяет объем выпускаемой продукции. Наиболее распространен этот график в столовых при учреждениях и промышленных предприятиях. Его преимущество – четкость смены, повышенная ответственность бригады за выполнение производственного задания, нормальный режим работы.

*Ленточный график* предусматривает выход работников на производство в разное время с тем, чтобы в часы “пик” обеспечить наиболее быстрое обслуживание посетителей. В начале и конце смены бригада работает в неполном составе, каждый работник трудиться 7 часов. Время последовательности выхода на работу в каждом цехе отдельно определяют в зависимости от ассортимента и трудоемкости приготовленных блюд, предусмотренных плановым меню или производственной программой. Ленточный график способствует удлинению рабочего дня предприятия при нормальном режиме работы коллектива, уплотняет рабочий день. Применяют его на предприятиях с неравномерной нагрузкой в течение дня. Недостатком этого графика является отсутствие четкой смены и затруднение контроля над выходом на работу и уходом с нее отдельных работников.

*Двухбригадный график* применяют на предприятиях, работающих в две смены (рестораны, фабрики-заготовочные). Коллектив предприятия делят на две бригады, равные по численности и квалификации. Каждая бригада работает через день (одна по четным дням месяца, другая –по нечетным). Продолжительность рабочего дня для каждого работника колеблется от 11 часов 30 мин до 11ч до 50 мин, при условии отдыха на следующий день. Время обеденного перерыва при двухсменной работе может быть установлено до 2ч.

*Комбинированный график* сочетает несколько видов графиков и применяется на предприятиях, залы которых работают свыше 12 ч. В ресторанах повара работают через день по двухбригадному графику, но на работу выходят в разное время, т.е. по ленточному графику. Иногда в заготовочном цехе с утра выходит на работу вся бригада, но часть поваров работает по ленточному графику ежедневно по 7 часов, а бригадиры – по двухбригадному графику – через день. Таким образом, после изготовления основной массы полуфабрикатов в цехе остается меньше работников.

*График суммарного учета рабочего времени* применяют на предприятиях, где работника нельзя обеспечить работой равномерно по дням недели в течение месяца или года. По такому графику работают в вагонах-ресторанах, на авиалиниях, на теплоходах, а также на обычных стационарных предприятиях – различное количество часов по отдельным дням.

При любом графике продолжительность трудового дня и чередование работы и отдыха устанавливают на основе действующих положений и в соответствии с требованиями производства и реализации продукции из расчета 41 час в неделю. Подросткам моложе 16 лет следует работать 24 часа в неделю, а от 16-18 лет – 36 часов. К работе в ночную смену подростки до 18 лет не допускаются. Ежегодно, в соответствии с графиком, каждому работнику предоставляют отпуск, продолжительность и порядок использования которого регламентируется кодексом законов о труде.

Нужно отметить, что в городе Бишкек, несмотря на большое количество ресторанов, функционирует совсем немного предприятий, которые относятся к ресторанам высшей категории. Именно на предприятиях этого уровня к руководящему звену относят менеджера по производству (“Эльдорадо”, “Катрин”). В остальных же ответственность за выполнение функций менеджера по производству несет шеф-повар.

Ярким примером деятельности менеджера по производству служит деятельность зав производством бизнес - центра “Эльдорадо”. На этом предприятии общественного питания менеджер по производству обеспечивает:

* рациональное использование сырья и организовывает 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 заключаются не только в удовлетворении требований клиентов к предлагаемым услугам и сервису, но и в возможности, в их предвосхищения.

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 условие 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.

Таким образом, процесс управления на предприятии общественного питания практически не отличим от управления предприятиями других типов. Единственным существенным отличием менеджмента предприятий ресторанного типа являются функции исполняемые управляющими, а также процесс отбора и управления персоналом предприятия.

# 2. Менеджмент в ресторанном бизнесе на примере клуба Lounge Bar Di Wang

## 

## 2.1 Краткая характеристика предприятия Lounge Bar Di Wang

ТОО создано в соответствии с Гражданским кодексом Республики Казахстан (общая часть), Законом Республики Казахстан «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» от 22.04.98 г., Указом Президента РК «О лицензировании» от 17.05.95 г., с внесенными изменениями и дополнениями, а также иными законодательными актами Республики Казахстан и, принимаемыми в соответствии с ними, нормативными актами Президента и Правительства Республики Казахстан.

Ресторан «Lounge Bar Di Wang» является коммерческой организацией, имеет гражданские права и несет связанные с его деятельностью обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законодательством Республики Казахстан. Юридический адрес: г. Алматы ул. Джамбула 75, уг. ул. Чайковского.

Ресторан «Lounge Bar Di Wang» открыт 1 августа 1999 года. В настоящее время 5 залов и множество летних площадок ресторана единовременно способных принять 300 посетителей в летнее время, 250–в зимнее. Система расчётов в ресторане отвечает мировым стандартам и включает в себя использование карточек VISA, Maestro, MasterCard.

Интерьер ресторана уникален и оригинален, он выгодно отличается от интерьеров всех аналогичных предприятий питания города Алматы, что делает его высококонкурентным и престижным.

Главное в направлении деятельности ресторана – организация питания. Основные компоненты и составляющие блюд, предлагаемых в ресторане: горячие, холодные закуски, салаты, десерты, полуфабрикаты овощных и мясных блюд и гарниров – производятся непосредственно в специализированных цехах самой компании. Из более чем 150 наименований блюд, представленных в меню ресторана «Lounge Bar Di Wang», 80 % является технологическим ноу-хау предприятия.

Отзывы о качестве предлагаемых в ресторане блюд и предоставленном гостям сервисе отражены в «Книгах Почетных Гостей», в числе которых отметились высшие должностные лица Республики Казахстан; послы государств, аккредитованные в Казахстане; руководители и члены межпарламентских делегаций стран дальнего и ближнего зарубежья; бизнесмены, известные представители культуры и искусства, как Казахстана, так и других государств. Ресторан имеет большой успех у жителей Алматы, в среднем ежедневно ресторан посещают 200 человек.

Миссия ресторана «Lounge Bar Di Wang» заключается в обеспечении культурного отдыха жителей и гостей города Алматы.

Организационная структура управления ресторана «Lounge Bar Di Wang» 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.

Конкретно организационная структура ресторана «Lounge Bar Di Wang» представляет собой четырехступенчатую иерархическую систему: предприятие, цех, участок, бригада. Производственная структура и система управления организована в соответствии с основной технологией предприятия, т.е. пищевое производство и обслуживание потребителей ресторана. Структура организации управления дает представление о его подразделениях, службах, должностных лицах, соподчиненности и взаимосвязи между ними (по горизонтали и вертикали). В общей сложности производственно-управленческая структура состоит из 11 структурных подразделений. В состав этих подразделений входит: 3 отделов высшего звена, 2 основных производственных и 1 вспомогательный цеха, 3 производственных участков и отделов, 3 бригад и остальные подразделения и службы управленческого аппарата и обслуживающего производства.

Для обеспечения и осуществления деятельности ресторана «Lounge Bar Di Wang» созданы органы управления и контроля:

* собрание администраторов-управляющих залов ресторана;
* генеральный директор ресторана.

В состав собрания администраторов-управляющих входит 12 человек, представителей каждого структурного подразделения ресторана непосредственно участвующего в процессе производства продукции и обслуживания. Заседания проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц. Одно из заседаний проводятся не позднее трех месяцев после окончания финансового года с целью рассмотрения проекта счета прибылей и убытков и отчета аудитора.

Генеральный директор осуществляет оперативное руководство и наделяется в соответствии с законодательством Республики Казахстан всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи.

Генеральный директор осуществляет действия от имени учредителей ТОО в пределах компетенции, установленной учредителями. В решениях оперативных вопросов функционирования ресторана «Lounge Bar Di Wang» генеральный директор действует на основе единоначалия.

Производственные подразделения ресторана «Lounge Bar Di Wang» - цехи, участки, обслуживающие хозяйства и службы (прямо или косвенно участвующие в производственном процессе), связи между ними составляют организационную структуру, которая предопределяет уровень производительности труда, эффективность эксплуатации технологического оборудования.

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 ресторане «Lounge Bar Di Wang». 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, производственная лаборатория оценки качества.

Неоценимую роль в производственной структуре ресторана «Lounge Bar Di Wang» играет производственная лаборатория оценки качества. В ней дорабатываются технологические процессы, проводятся экспериментальные работы, доводится рецептура приготовления подаваемых блюд до полного соответствия требованиям рынка.

В основных цехах применяется предметная структура: в каждом цехе происходит определенный технологический процесс.

Предметная структура имеет большие преимущества. Она упрощает и ограничивает формы производственной взаимосвязи между цехами, сокращает путь движения сырья, повышает ответственность работников за качество работы.

Предметная структура цехов позволяет расставить оборудование по ходу технологического процесса. Все это обеспечивает увеличение выпуска продукции, повышение производительности труд, снижение себестоимости.

На структуру управления влияет значительное количество факторов. К важнейшим из которых относится: масштаб и номенклатура производства, особенности применяемых технологических процессов. Правильно построенная структура управления создает предпосылки высокой оперативности управления согласованной работы всех структурных его подразделений.

Бухгалтерия ресторана «Lounge Bar Di Wang» обеспечивает обработку документов, рациональное ведение бухгалтерских записей в учетных регистрах. На их основе составляет отчетность. Своевременное получение учетной информации о производственно-хозяйственной деятельности предприятия позволяет оперативно воздействовать на ход производства, применять соответствующие меры для повышения экономических показателей работы предприятия (производительность труда, прибыли).

В бухгалтерии ресторана «Lounge Bar Di Wang» имеется:

* бухгалтерия расчетов, работники которой на основании первич­ных документов выполняют все расчеты по заработной плате и удерживаниям из нее, осуществляют контроль за использованием фонда оплаты труда и фонда потребления, ведут учет расчетов по отчислениям на социальное страхование и обеспечение по отчислениям в пенсионный фонд;
* бухгалтерия материалов, работники которой ведут учет приобретения материальных ценностей, расчетов с поставщиками материалов, поступления и расходования материалов, их хранения и использования и т.д.;
* бухгалтерия сырья, работники которой ведут учет затрат на все виды производств, калькулируют фактическую себестоимость выпускаемой продукции и со­ставляют отчетность, определяют состав затрат на незавер­шенное производство;
* общая бухгалтерия, работники которой осуществляют учет осталь­ных операций, ведут главную книгу и составляют бухгалтерскую отчетность;
* бухгалтерия сбыта, работники которой ведут учет денежных средств и расчетов с предприятиями, организациями и отдельными лицами.

Аппарат бухгалтерии имеет непосредственное отношение ко всем цехам и отделам предприятия. Он получает от них те или иные данные, необходимые для осуществления учета.

Одним из важнейших структурных подразделений управленческого аппарата является служба оперативного управления, в функции которой входит информационное обеспечение и регулирование производственного процесса.

Оперативное регулирование, под которым подразумевают разработку и реализацию управленческих решений, вырабатываемые и принимаемые субъектами управления в соответствии с конкретно складывающейся ситуацией. Процесс оперативного управления сбора информации осуществляется с помощью централизованной бухгалтерией по управлению. В состав этого отдела входит 3 специалистов из них 2 специалиста-программиста, которые осуществляют программное обеспечение процесса управления и техническое обслуживание компьютерной техники. В настоящий момент разработано и внедряется 6 программ: «Программа руководителя», «Программа планирования», «Расчет зарплаты», «Сырьевая бухгалтерия», «Бухгалтерия сбыта», «Весовые программы». Специалисты управленческого аппарата обеспечены компьютерами для того, чтобы реализовать все эти программы.

Данные компьютерные программы используются в процессе производства (отслеживают состояние и точность технологического процессов), в процессе ведения бухгалтерского и материального учетов, регистрации посетителей и бронирования столиков в ресторане.

В процессе принятия управленческих решений менеджеры ресторана «Lounge Bar Di Wang» опираются на использование факторов внешней и внутренней среды. Также при принятии управленческих решений, менеджерами ресторана производиться оценка степени воздействия внешних и внутренних факторов на эффективность деятельности предприятия.

Таким образом, ресторан «Lounge Bar Di Wang» является современным, динамично развивающимся предприятием, ориентированным на развитие и максимальный уровень качества продукции и обслуживания клиентов.

К внешним факторам оказывающим влияние на деятельность ресторана «Lounge Bar Di Wang» следует отнести:

- поставщики сырья, капитала и человеческого капитала;

- конкуренты на рынке ресторанных услуг города Алматы;

- факторы государственного и законодательного влияния не деятельность предприятия;

- экономические факторы (обменный курс валют, доступность кредитования, объем налоговых отчислений в бюджет и т.д.);

- социально-культурные факторы;

- технологические факторы.

Рассматриваемая организация зависит от непрерывного притока материалов, т. е. здесь проявляется зависимость от цен, сроков, ритмичности, качества и т. д. Причем данная зависимость в последнее время возрастает с разделением труда. Ресторан «Lounge Bar Di Wang» все более ориентируется на преимущественное приобретение комплектующих элементов у партнеров, а на них самих выполняются лишь определенные операции, причем это характерно как для производственных, так и для работающих в сфере услуг. При этом поставщикам передаются дополнительные полномочия и ответственность, как в области проектирования, так и в области производства продукции, что позволяет говорить уже об управлении поставщиками.

Для роста и процветания ресторана «Lounge Bar Di Wang» необходимы не только поставщики материалов, но и капитала. Такими потенциальными инвесторами являются банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации, и т. д.

Обеспечение ресторана рабочей силой определенных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Без человеческих ресурсов, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное не может быть использовано организацией.

Влияние на организацию такого фактора, как конкуренция, невозможно оспаривать. Руководство ресторана четко понимает, если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, то долго «не продержаться на плаву».

Управляющие высшего звена ресторана «Lounge Bar Di Wang» определяют приоритет показателей анализа внешней среды и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется и организации.

Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности ресторана «Lounge Bar Di Wang». Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды ресторана «Lounge Bar Di Wang»: изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами.

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве. Другие — только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации. На Ресторан «Lounge Bar Di Wang» будут влиять стандарты безопасности продуктов, изменения в правилах поставки сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства и т.п.

К экономическим факторам оказывающим влияние на деятельность ресторана «Lounge Bar Di Wang» относятся:

1. доступность кредитования и привлечения инвестиций в развитие ресторана;

2. изменяющийся обменный курс валют;

3. рост или уменьшение ставок налогов.

Социально-культурные факторы внешней среды анализируемые менеджерами ресторана «Lounge Bar Di Wang»:

1. демографическая ситуация в городе Алматы;

2. доход населения города;

3. покупательские привычки;

4. отношение к качеству товаров;

5. социальное благосостояние населения города.

Основным технологическим фактором внешней среды ресторана «Lounge Bar Di Wang» является изменение существующих и внедрение новых технологий в процесс производства.

Факторы внутренней среды, учитываемые менеджерами ресторана «Lounge Bar Di Wang» включают:

* объем, структура, темпы производства;
* номенклатура продукции предприятия;
* обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов;
* наличный парк оборудования и степень его использования, ресурсные мощности, техническая эффективность мощностей;
* местонахождение производства и наличие инфраструктуры;
* экология производства;
* контроль качества;
* издержки и качество технологий;
* патенты, торговые марки и т.п.;
* персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;
* организационная структура, система управления, уровень менеджмента;
* фирменная культура;
* престиж и имидж фирмы;
* организация системы коммуникаций;
* товары, производимые фирмой;
* доля на рынке;
* маркетинговые планы и программы, нововведения, имидж, репутация и качество товаров;
* стимулирование сбыта, реклама;
* ценообразование;
* финансовая устойчивость и платежеспособность;
* прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам).

Таким образом, ресторан «Lounge Bar Di Wang» представляется предприятием, осуществляющим постоянный контроль за всей совокупностью факторов влияющих на эффективность деятельности. Предприятием используются современные новейшие методы анализа в процессе принятия управленческих решений.

Далее в процессе исследования процесса управления в ресторане «Lounge Bar Di Wang» необходимо провести анализ действующей на предприятии системы менеджмента.

## 2.2 Анализ существующей системы менеджмента на предприятии «Lounge Bar Di Wang»

Проводя анализ действующей системы менеджмента на предприятии «Lounge Bar Di Wang» в первую очередь необходимо рассмотреть организационную структуру, обязанности и функции управляющих предприятием, а также систему управления персоналом предприятия.

Рассмотрим должностные и функциональности обязанности управляющего персонала ресторана «Lounge Bar Di Wang».

Возглавляет работу ресторана «Lounge Bar Di Wang» -директор, который назначается высшим органом управления – общим собранием участников.

Директор несет полную ответственность за реорганизацию хозяйственной деятельности ресторана, исполнение договоров и соглашений; рассматривает жалобы.

Директору предоставлено право: принимать, увольнять и перемещать работников ресторана; самостоятельно утверждать штаты; распоряжаться средствами; издавать приказы, распоряжения, поощрять работников, налагать взыскания на них при необходимости. Директору непосредственно подчиняется заведующий производством.

Заведующий производством руководствуется должностной характеристикой; приступает к исполнению своих обязанностей после подписания акта о материальной ответственности.

Обязанности заведующего производством:

* обеспечение бракеража готовой пищи;
* обеспечение соблюдения рецептур блюд и технологии их изготовления, повышение производительности труда работников;
* составление графиков выхода на работу;
* проведение инструктажа по технике безопасности на рабочем месте;
* своевременное составление и предоставление в бухгалтерию отчетов об использовании товарно-материальных ценностей;
* расстановка работников на рабочих местах в соответствии с их квалификацией;
* установление дисциплины.

Функции учета, планирования и различные финансовые операции выполняют работники бухгалтерии. Ее возглавляет главный бухгалтер.

Функции главного бухгалтера:

* сводит годовой баланс;
* ведет учет движения товара;
* перечисляет налоги;
* начисляет заработную плату;
* осуществляет проверку работы бухгалтерии.

Инженерно-эксплуатационную службу ресторана возглавляет инженер-технолог.

Основными задачами инженера-технолога на данном предприятии – в ресторане – являются:

* совершенствование технологии приготовления кулинарной продукции путем внедрения новых технологических приемов, новых видов сырья, изготовления новых изделий;
* контроль за ходом технологического процесса от первичной обработки сырья до оформления блюд и отпуска их на раздачу;
* систематическое инструктирование работников производства по нормативным документам, стандартам, техническим условиям, внедрению прогрессивной технологии;
* участие в работе бракеражной комиссии.

Отделом по закупкам и складам руководит руководитель по закупкам. Его функции:

* отвечает за руководство закупками всех товаров(продовольствие, непродовольственные товары) с учетом экологического принципа;
* консультируется со всеми отделами при выборе необходимых товаров;
* проверяет все складские запасы и следит за их своевременным пополнением;
* учитывает в своей работе основные направления развития и управления предприятием;
* организует и контролирует использование персонала в сферах складирования и закупок.

Это были функциональные руководители, теперь рассмотрим линейных руководителей.

Руководителем производства на предприятии является заведующий производством, а руководителем обслуживания –метрдотель.

Метрдотель контролирует, регулирует и координирует работу официантов, поваров-раздатчиков, буфетчиков, кассиров, резчиков хлеба, сборщиков и мойщиков столовой посуды, швейцаров, гардеробщиков и артистов оркестра.

Функции метрдотеля:

* составление графиков выхода на работу подчиненных ему работников и контроль за его выполнением;
* контроль за своевременной подготовкой зала к открытию и соблюдением санитарно-гигиенических требований во время обслуживания;
* контроль за сервировкой столов, соблюдением правил торговли, правил личной гигиены, состоянием форменной одежды;
* непосредственное участие в обслуживании; встреча посетителей, консультации в выборе места в зале, предъявление Книги отзывов и предложений по первому требованию посетителей, разрешение конфликтов, возникающих между работниками предприятия и посетителями;оформление заказов;
* ведение работы по совершенствованию профессиональных знаний официантов, распространению передового опыта;
* контроль за уборкой зала после его закрытия и правильности отчетов официантов.

Еще одним линейным руководителем является шеф-повар, который подчиняется заведующему производством.

Функции шеф-повара:

* ответственен за руководство всей кухонной сферой, а также за производство блюд по установленному стандарту гостиницы с учетом достижения максимального успеха в экономике и организации производства;
* поддерживает руководителя закупок по всем вопросам приобретения сырья, товаров и качеству;
* руководит своей сферой с учетом основных производственных направлений развития фирмы;
* организуют, руководит, контролирует работу всех занятых на кухне сотрудников;
* планирование, определение цены, а также составление меню на каждый день и для специальных мероприятий с учетом фирменных блюд сезона;
* контроль за качеством.

Шеф-повару подчиняются бригадиры. Бригадирами назначаются наиболее квалифицированные работники. Бригадир выполняет работу по своей специальности и одновременно выполняет ряд обязанностей, связанных с организацией работы бригады.

Функции бригадира:

* распределяет обязанности между членами бригады, обеспечивает их сырьем, инструментами; несет ответственность за выполнение производственного задания;
* соблюдение технологии приготовления пищи;
* своевременное приготовление полуфабрикатов и готовых блюд;
* ведет учет выработки бригады.

Оценку рациональности ОСУ можно провести на основе следующих принципов:

1. Ориентация структурных подразделений на товары, рынок или потребителя, а не на выполнение функций;

2. Основу организационной структуры составляют группы специалистов или команды, а не функции и отделы;

3. Ориентация на минимальное число уровней управления и широкую сферу контроля;

4. Ответственность каждого работника за конечные результаты и возможность проявления инициативы.

На предприятии ресторан «Lounge Bar Di Wang» используется линейно-функциональная структура управления.

Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

Многолетний опыт использования линейно-функциональной структуры управления на анализируемом предприятии показал, что данный тип структуры наиболее эффективен так как, аппарат управления выполняет множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

В то же время выявлены и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Оценка рациональности (эффективности) организационной структуры управления является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий и проводиться с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Организационная структура управления ресторана «Lounge Bar Di Wang» линейно-функциональная. Она является эффективной, потому что отвечает необходимым показателям. В первую очередь тем, которые характеризуют эффективность системы управления: наблюдается увеличение объема выпуска продукции, увеличение прибыли, улучшение качества продукции.

Во-вторых, характеризующим содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда: расходы на содержание аппарата управления, содержание зданий и помещений, переподготовка и подготовка.

Данная организационная структура управления характеризуется производительностью аппарата управления, адаптивностью системы управления, оперативностью принятия решений, что в свою очередь говорит об эффективности данной организационной структуры управления.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. В случае с рестораном «Lounge Bar Di Wang» – соответствует. Наблюдается сбалансированность состава функций и целей управления, соответствие численности и состава работников объему и сложности работ, мощности и быстродействие.

В настоящее время менеджерами ресторана «Lounge Bar Di Wang» используются два метода управления, экономические и социально-психологические. Выбор в пользу этих методов сделан по причине небольшого размера организации и особенностей работающего коллектива. Именно в следствие верного и совместного труда всего персонала предприятие является прибыльным.

Передача информации о положении и деятельности ресторана «Lounge Bar Di Wang» на высший уровень управления и взаимный обмен информацией между подразделениями осуществляется на базе современной электронно-вычислительной техники с применением различных информационных решений.

Ресторан «Lounge Bar Di Wang» широко использует в своей работе компьютеры. С помощью компьютеров администраторы и менеджер могут обмениваться информацией между собой, использовать местную базу данных и сеть для поиска информации. Менеджер может узнавать информацию о конкурентах, давать рекламу, общаться на предмет улучшения качества и ассортимента предоставляемых рестораном услуг.

Весь информационный процесс данной работающей на предприятии системы обработки информации направлен на получение научно-технической, плановой, контрольной, учётной и аналитической информации.

Внутрифирменная система информации выполняет следующие функции: определение потребности каждого конкретного менеджера в объёме и содержании необходимой ему информации для целей оперативного управления деятельностью фирмы, определение потребностей в технических средствах фирмы в целом и каждого менеджера в отдельности для обеспечения необходимой информацией, централизованное планирование всех затрат на приобретение, аренду, использование технических средств для обеспечения бесперебойного функционирования системы, обеспечение должного уровня сбора, хранения и предоставления информации, разработка программных средств, прикладных программ.

Таким образом, в работе ресторана задействованы специализированные информационные системы обработки и хранения информации, благодаря которым сокращается время на обработку информации о работе производства, необходимости в том или ином сырье и т.д.

В ресторане «Lounge Bar Di Wang» периодически проводятся проверки на предмет выявления недостатков в работе отдельных структурных компонентов предприятия, а также с целью выявления звеньев управленческой системы не справляющихся со своими задачами.

Процесс контроля над производством, в ресторане «Lounge Bar Di Wang» состоит из следующих стадий:

1. определение концепции контроля;

2. определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления);

3. планирование проверки:

а) объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);

б) проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);

в) субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);

г) методы контроля;

д) объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручные, автоматические, компьютеризированные);

е) сроки и продолжительность проверок;

ж) последовательность, методики и допуски проверок.

4. определение значений действительных и предписанных;

5. установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка);

6. выработка решения, определение его веса;

7. документирование решения;

8. мета-проверка (проверка проверки);

9. сообщение решения (устное, письменный отчет).

10. оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения, что, конечно, сложнее. Контроль в ресторане «Lounge Bar Di Wang» осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы, достаточно объективны и используемые показатели.

На дивизиональном уровне успех рыночного контроля проводимого в ресторане «Lounge Bar Di Wang» зависит от способности менеджеров корпоративного и дивизионального уровня достичь равнозначных решений по ценовым ресурсам. Это очень важно для ресторана со его многочисленными подразделениями.

Контроль по выходу в ресторане «Lounge Bar Di Wang» является следующей объективной формой контроля, который используется в отсутствие других объективных методов. При этом управляющие рестораном оценивают или прогнозируют достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям.

На дивизиональном уровне в ресторане «Lounge Bar Di Wang» оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности отделений и отражают поведение менеджеров отделений.

На функциональном уровне также оцениваются степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки компанией отличительных преимуществ, они одновременно - мощные методы контроля поведения персонала.

Контроль по индивидуальным результатам обычен на всех уровнях - высшие менеджеры, сбытовики, производственники и т.д. Однако, когда есть затруднения в оценки деятельности, когда очень трудно оценить индивидуальную отдачу.

Несоответствующее использование контроля по выходу может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

Бюрократический контроль в ресторане «Lounge Bar Di Wang» представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников, при этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов. Правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано, и таким образом стандартное поведение дает предсказуемый результат и предсказуемую реакцию. Обычно они полезны при рутинных ситуациях, но затруднительно их использование в противоположном случае. Менеджер должен отслеживать использование бюрократического контроля, чтобы убедиться в его соответствии. Следует иметь в виду, что этот вид контроля достаточно дорогой, во всяком случае, дороже рыночного.

В настоящее время в ресторане «Lounge Bar Di Wang» одновременно используются различные типы контроля, поэтому очень важно их правильное сочетание.

Как известно, учет – это необходимая информационная база менеджера. Его главная цель - предоставление достоверной информации о ходе и результатах деятельности фирмы, которая кладется в основу принятия управленческих решений. Важнейшие задачи учета в ресторане «Lounge Bar Di Wang»:

* сбор, обработка и отображение первичных данных о хозяйственной деятельности;
* систематизация данных с целью получения и обобщения итоговой информации о хозяйственной деятельности;
* создание исходной информационной базы для планирования и осуществления контроля за выполнением планов.

Также в ресторане «Lounge Bar Di Wang» в процессе контроля и обработки информации о состоянии производства используются три вида хозяйственного учета:

* оперативный,
* статистический,
* бухгалтерский.

Оперативный - сбор текущей информации (учет явок, простоев оборудования, запчастей, запасов и т.д.). Данные его используются для текущего управления фирмой.

Статистический - изучение и контроль наиболее типичных хозяйственных процессов с помощью статистических методов. Он обеспечивает фирму данными о состоянии и движении производственных фондов и другими информационными материалами.

Бухгалтерский учет - постоянный, непрерывный, сплошной, достоверный учет хозяйственных операций, охватывающий всю деятельность фирмы и всех ее подразделений. Данные бухучета обязательно подтверждаются документально в строго определенной форме.

В ТОО ресторане «Lounge Bar Di Wang» учетом занимается бухгалтер, он ведет финансовый контроль деятельности работников.

Таким образом, контроль за деятельностью предприятия, а также составление отчетной информации по всем видам деятельности ресторана «Lounge Bar Di Wang» проводиться в соответствии с использование передовых разработок в области контроля за деятельностью предприятия используемых на предприятиях ориентированных на полноту учета и контроля.

Следующим важным фактором в работе предприятий является оперативное управления производством.

Оперативное управление производством в ресторане «Lounge Bar Di Wang» характеризуется принятием управленческим персоналом решений в реально складывающейся или сложившейся производственной ситуации. В этих условиях разработанные плановые задания или решения руководителей производственных подразделений должны обеспечить строгий и чёткий во времени порядок выполнения запланированных работ. Этому соответствует разработка оперативно-календарных планов (графиков запуска-выпуска деталей) и сменно-суточных заданий на уровне цехов, участков и рабочих мест.

На межцеховом уровне оперативное управление осуществляется для решения принципиальных вопросов снятия, замеры выпущенных в программу выпуска новых изделий, обеспечения внешних поставок комплектующих изделий, использования внутренних ресурсов.

В ресторане «Lounge Bar Di Wang» повседневно выполняемые управленческим персоналом функции по оперативному учёту, контролю и анализу хода производства являются основой для выработки вариантов регулирующих воздействий на ход производства. Отсюда, оперативное управление производством осуществляется на основе непрерывного слежения за ходом производства, оказывая целенаправленное воздействие на коллективы цехов, участков, рабочих для обеспечения выполнения утверждённых производственных программ. Это достигается:

1.строгим распределением работ на короткие периоды времени в цехах, на производственных участках;

2. чёткой организации сбора и обработки информации о ходе производства;

3. комплексным использованием средств вычислительной техники для подготовки вариантов управленческих решений;

4. повседневным анализом и владением со стороны управленческого персонала производственной ситуацией в каждом звене предприятия;

5.своевременным принятием решений и организацией работы по предупреждению нарушений в ходе производства или для быстрого его восстановления в случае отклонения от запланированной траектории развития.

В ресторане «Lounge Bar Di Wang» обязанности по оперативному управлению поделены между метрдотелем и заведующим производством. Эти люди постоянно согласовывают свои действия друг с другом. Метрдотель контролирует работу зала.

Ресторан «Lounge Bar Di Wang» является предприятием среднего бизнеса, следовательно, функции оперативного управления производством осуществляет заведующий производством. Он осуществляет координацию и контакты между производством и залом и служит источником информации, поступающей в подразделения или, наоборот, направляемой заказчикам через отдел сбыта.

Таким образом, система оперативного управления, используемая в ресторане «Lounge Bar Di Wang» построена на принципах использования оперативного учета в управлении предприятием.

Следующим важным фактором, от которого зависит успех деятельности предприятия, и который, следовательно, необходимо рассмотреть – это трудовые ресурсы ресторана «Lounge Bar Di Wang».

Анализ использования трудовых ресурсов необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. Труд персонала – это объект управления, а заработная плата – основная материальная форма вознаграждения за труд и способ мотивации работников.

Мотивация является одним из основных факторов, определяющих эффективность трудовой деятельности. В связи с этим совершенствованию организации заработной платы, прямой ее зависимости от количества и качества труда, конечных производственных результатов принадлежит важная роль. В процессе анализа выявляются резервы для создания необходимых ресурсов роста оплаты труда, введения прогрессивных форм оплаты труда работников, обеспечивается систематический контроль за мерой труда и потребления.

Задачи анализа использования фонда оплаты труда:

* оценка использования средств на оплату труда;
* определение факторов, влияющих на использование фонда оплаты труда по категориям персонала и видам заработной платы;
* оценка эффективности применяемых форм оплаты труда и видов заработной платы, систем премирования работников;
* выявление резервов рационального использования средств на оплату труда, обеспечения опережающего роста производительности труда по сравнению с повышением его оплаты.

Менеджер по персоналу ресторана «Lounge Bar Di Wang» определяют отклонение отчетного фонда от плана по отдельным видам оплаты труда, устанавливают причины отклонений, выявляют резервы экономии фонда оплаты труда в результате устранения непроизводительных выплат и неоправданного его увеличения. Для анализа используют данные текущего фонда оплаты труда.

Анализ резервов экономии средств на оплату труда достигается, прежде всего, в результате снижения трудоемкости производства услуг и продукции, внедрения бригадной формы организации и оплаты труда, пересмотра устаревших норм выработки и расценок, норм обслуживания, ликвидации штатных излишеств, проведения других мероприятий, обеспечивающих повышение производительности труда, а также вследствие устранения непроизводительных выплат и ликвидации неоправданного увеличения заработной платы отдельных работников. Поэтому подсчет сумм возможной экономии фонда основан на результатах анализа резервов роста производительности труда.

Анализируя соотношение между ростом производительности труда и его оплаты средняя зарплата одного работника ресторана определяется исходя из фонда оплаты труда работников, участвующих в процессе производства, и их численности. О соотношении между ростом производительности труда и его оплаты судят по коэффициенту опережения.

В процессе анализа не только определяют соотношение между темпами роста производительности труда и средней зарплаты, но и устанавливают выполнение планового соотношения между ними.

Таблица 1. Анализ труда и заработной платы в ресторане «Lounge Bar Di Wang»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007г. | 2008г. | Отклонение, 2008г. от 2007г. |
| 1. Среднегодовая численность работников, чел.  В т. ч. производственный персонал, чел. | 84  65 | 115  101 |  |
| 2. Годовой фонд зарплаты, тыс.тенге  в т.ч. рабочих, тыс.тенге  из них постоянные, тыс.тенге  сезонные и временные, тыс.тенге | 196120  102690  100560  2130 | 234140  122450  119870  3500 |  |
| Среднемесячная зарплата административно-управляющего персонала, тенге | 43770 | 47880 |  |
| Среднемесячная зарплата производственного персонала, тенге | 32290 | 36210 |  |

Из таблицы 1 видно, что в 2008 году общая сумма фонда оплаты труда увеличилась. В 2008 году она составила 234140 тыс. тенге, увеличилась на 3802 тыс. тенге. Среднемесячная заработная плата административно-управляющего персонала в 2008году увеличилась на 4110 тенге и составила 37880 тенге. Зарплата производственного персонала возросла с 32290 тенге в 20071 году до 36210 тенге в 2008 году.

В условиях рыночной экономики в соответствии с изменениями в экономическом и социальном развитии страны существенно меняется и политика в области оплаты труда, социальной поддержки и защиты работников. Многие функции государства по реализации этой политики переданы непосредственно предприятиям, которые самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, материального стимулирования его результатов.

Понятие «заработная плата» наполнилось новым содержанием и охватывает все виды заработков (а также премий, доплат, надбавок и социальных льгот), начисленных в денежной и натуральных формах (независимо от источников финансирования), включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за непроработанное время (ежегодный отпуск, праздничные дни и т.д.).

Таким образом, трудовые доходы каждого работника определяются по личным вкладам, с учетом конечных результатов работы предприятия, регулируются налогами и максимальными размерами не ограничиваются (таблица 2).

Таблица 2. Анализ общей суммы фонда заработной платы ресторана «Lounge Bar Di Wang»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007г. | 2008г. | Отклонение,  2003г. от 2002г. |
| 1. Отработано работниками, занятыми на всех циклах производства, всего:   тыс. чел.-дней  тыс. чел.-часов | 111  807 | 114  855 |  |
| 1. Состоит по списку работников на конец года – всего, чел.   Из них женщин, чел | 84  52 | 115  59 |  |
| 1. Из общей суммы фонда заработной платы начислено в денежной и натуральной форме:  * Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам (без отпускных, доплат и надбавок) * вознаграждения (надбавки) за стаж работы * премии за счет всех источников, включая вознаграждения по итогам работы за год * оплата отпусков * оплата стоимости питания работников * материальная помощь, включая дополнительные суммы к отпуску | 196120  127120  16310  2990  18620  2500  5070 | 234140  142370  25510  16010  26800  2530  7920 |  |

Анализируя данные таблицы 2 по ресторану «Lounge Bar Di Wang» можно сделать вывод, что в 2008 году работниками, занятыми во все отраслях хозяйства, отработано на 3 тысячи человеко-дней и 48 тысяч человеко-часов больше, чем в 2001 году.

Из общей суммы фонда заработной платы оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам возросла с 10442,8 тыс.тенге. в 2001 году до 14237 тыс.тенге. в 2003 году.

Вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы увеличились в 2003 году по сравнению с 2002 годом на 920 тыс.тенге, а в 2002 году по сравнению с 2001 годом – на 3044,4 тыс.тенге.

Возросли в 2003 году премии за счет всех источников, включая вознаграждения по итогам работы за год на 251 тыс.тенге, а в 2002 году по сравнению с 2001 годом на 662,7 тыс. тенге. Оплата отпусков в 2001 году составила 1762,4 тыс. тенге, в 2002 году – 1862 тыс. тенге, в 2003 году – 2680 тыс. тенге. Материальная помощь, включая дополнительные суммы к отпуску, увеличилась на 285 тыс. тенге в 2003 году по сравнению с 2002 годом, и на 434,2 тыс. тенге в 2002 году по сравнению с 2001 годом.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении. Частные показатели – это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Этот наиболее объективный показатель нам поможет оценить таблица 3.2.3

Таблица 3.2.3 Анализ производительности труда персонала ресторана «Lounge Bar Di Wang»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2002г. | 2003г. | Отклонение, ± |
| 2003г. в % к 2002г. |
| 1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ. услуг (за минусом НДС, акцизов и других платежей) т.р. | 81446 | 111478 |  |
| 1. Среднегодовая численность работников, чел. | 484 | 515 |  |
| 1. Производительность труда, т.р. | 168 | 216 |  |

Среднегодовая выработка на одного работающего в 2001 году составила 140 тыс. рублей на человека, в 2002 году она возросла до 168 тыс. рублей на человека, в 2003 году она возросла достаточно серьезно и составила 216 тыс. тенге на человека.

# 3. Рекомендации по совершенствованию менеджмента на предприятии Lounge Bar Di Wang

Для ТОО ресторан «Lounge Bar Di Wang» полезно совершенствование управления персоналом посредством создания системы мотивации персонала. Чтобы эффективно двигаться навстречу поставленной цели, необходимо координировать работу и побуждать людей её выполнять (мотивировать).

**4.1. Предлагаемые мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления**

Одним из важнейших факторов успешного функционирования предприятия в рыночных условиях, является четко отлаженная, свободно адаптирующая к различным изменениям организационная структура управления.

В рыночных условиях функционирования предприятия структура управления должна:

* отвечать требованиям производственной структуры и способствовать ее развитию в соответствии с изменяющимися условиями производства;
* обеспечить выполнение всех объективно необходимых функций управления;
* отвечать нормам управляемости и требованиям рациональных информационных связей;
* иметь минимальное, но достаточное количество ступеней управления;
* усиливать все функции аппарата управления;
* гарантировать высокую адаптивность, надежность, оперативность, качество, экономичность и эффективность управления.

В настоящее время существуют различные виды организационных структур управления, однако, до сих пор не существует такой рациональной структуры, которая бы одинаково подходила для всех типов организаций. Рациональная организационная структура предприятия не должна допускать дублирования одних и тех же функций на различных уровнях принятия того или иного решения.

Между всеми структурными элементами системы управления должны быть четко разграничены полномочия и сферы ответственности. Однако эти разграничения не должны основывать инициативу звеньев управления. Основными критериями рациональной структуры управления выступают:

* взаимодействие звеньев управления;
* концентрация функциональных звеньев в функциональных узлах, но при условии частичной их самостоятельности, т.е. реальные возможности участия каждого звена в едином процессе управления;
* наименьшее число источников "приема" и "выхода" команд у каждого звена управления;
* способность структуры управления адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования предприятия.

Цель любой организационной структуры заключается в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией целей. Поскольку с течением времени, цели предприятия меняются, то необходимо проводить соответствующие изменения и в организационной структуре управления предприятием:

* подразделения должны быть ориентированы на главенствующую систему (например, на рынок, вышестоящую организацию);
* базовыми блоками должны быть группы специалистов и команды единоначальников;
* надо стремиться к минимальному числу уровней управления;
* каждый работник должен нести ответственность и иметь возможность для проявления инициативы.

Анализ существующей организационной структуры управления ЗАО «Новокубанское» показал, что она имеет ряд недостатков, таких как:

* излишние ступени и звенья в управляющей системе;
* двойственность подчинения и возможность получения для подчиненных противоположных указаний;
* высокая степень централизации управления;
* низкая эффективность работы аппарата управления из-за большого числа его служащих;
* неспособность адаптироваться к быстрым изменениям внешней и внутренней среды;
* трудность в прохождении информации между отделами, службами.

По оптимальным научно обоснованным нормативом управляемости, количество структурных подразделений или подчиненных руководителей того и другого уровня управления на руководителя или специалиста не должно превышать 5-7 единиц.

В существующей системе управления имеет место дублирование функций и неравномерная нагрузка по исполнению управленческих и организационных обязанностей и ответственности ведущими специалистами. Так, главному инженеру подчинены 5 структурных подразделений, у зам. директора по общим вопросам также подчинены 7 подразделений, в подчинении генерального директора 10 подразделений. Одним из недостатков, кроме перечисленных, является дублирование ответственности ведущими специалистами.

Отсутствие маркетинговой службы является одним из главных недостатков организационной структуры управления, т.к. руководство в условиях рынка не может успешно решить вопросы обеспеченности сырьем и сбытом. Из выше изложенного можно сделать вывод, что проблема оптимизации и совершенствования организационной структуры производства предприятия является актуальной и требует немедленного разрешения.

Для устранения данных недостатков в структуре управления ЗАО «Новокубанское» необходимо провести ряд мероприятий по ее совершенствованию. По нашему мнению при совершенствовании структуры управления необходимо следовать следующим принципам:

* принцип единства распорядительства и персональной ответственности. Он исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;
* принцип распространенности контроля. Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;
* принцип четкого функционального разграничения. Каждое производственное и функциональное звено должно иметь ограниченные функции, не затрагивающие функции других подразделений на одном уровне управления;
* принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица. Такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений;
* принцип гибкости и экономичности. Организационная структура управления должна реагировать на изменения внутренней и внешней среды с наименьшими затратами, т.е. обладать свойством рациональной самоадаптации.

Помимо указанных принципов при совершенствовании структуры управления необходимо учитывать влияние внутренних и внешних факторов.

Для повышения эффективности функционирования организационной структуры управления ЗАО «Новокубанское» предлагается провести следующие мероприятия:

1. Создать маркетинговую службу на заводе.

2. Создать информационно-аналитический отдел.

3. Ввести социологическую службу.

4. Сократить штат аппарата управления и общую численность административного персонала.

5. Создать на заводе адаптационную систему, которая способствовала бы повышению эффективности работы аппарата управления при постоянно меняющихся внутренних и внешних условиях функционирования предприятия.

Рассмотрим более подробно предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления ЗАО «Новокубанское».

В наибольшей мере эффективность аппарата управления зависит от работы линейных и функциональных служб предприятия. При анализе работы различных служб и отделов структуры управления было установлено, что такие функциональные звенья, как диспетчерская служба и отдел сбыта и снабжения не выполняют в должной мере обязанности, возложенные на них. Часто по их вине завод имеет трудности с реализацией продукции, а также простои оборудования из-за нескоординированных действий диспетчерской службы завода. Анализируя деятельность диспетчерской службы предприятия, выявлен ряд существенных недостатков:

* руководителем данной службы является человек, не имеющий должной квалификации и опыта работы в данной области;
* отсутствует хранение информации;
* анализ информации производится вручную, что замедляет скорость и точность ее обработки;
* информация, выдаваемая службой, часто бывает уже устаревшей;
* нет взаимодействия с различными отделами, службами и производственными подразделениями завода.

Для устранения данных недостатков предлагается вместо диспетчерской службы создать информационно-аналитический отдел. Он будет являться самостоятельным структурным подразделением и находится в подчинении у генерального директора завода.

Обязанности данного отдела будут заключаться в следующем:

* получать информацию от всех производственно-хозяйственных подразделений о ходе выполнения и фактическом состоянии работ, также выдавать информацию в любое время суток;
* осуществлять оперативный контроль за ходом производства, обеспечивая максимальное использование производственных мощностей, сдачи готовой продукции, ритмичности и своевременной отгрузки готовой продукции, координировать действия по приему и реализации сырья;
* контролировать обеспеченность основного производства сырьем,
* необходимыми материалами, погрузочно-разгрузочными средствами;
* составлять отчетные рапорты и другую информацию о ходе производства, участвовать в работе по анализу и оценке деятельности подразделений комбината, выявлению внутрипроизводственных резервов.

Основные преимущества информационно-аналитического отдела по сравнению с диспетчерской службой будут заключаться в следующем:

* высокой скорости и точности обработки информации;
* быстрым поиском необходимой информации;
* свободный доступ к информации прямо из отделов, служб;
* сокращением потери рабочего времени;
* сокращением рабочих мест, что сократит затраты на оплату труда.

Введение информационно-аналитического отдела на заводе приведет к сокращению значительного числа работников аппарата управления.

В каждом отделе, службе аппарата управления предприятием существует ряд функций, выполняемых работниками вручную, это приводит к тому, что данные работы выполняются медленно, зачастую неквалифицированно, с большим числом грубых ошибок.

Документация, проходящая через все эти отделы, очень часто вовремя не попадает к нужному адресату. Из-за чего наблюдаются большие потери рабочего времени ряда служащих предприятия. С введением информационно-аналитического отдела отпадает необходимость в выполнении ряда функций. Все эти функции будут выполняться в отделе, что приведет к неизбежному сокращению целого ряда работников аппарата управления. Предлагаю провести следующие сокращения:

1. В производственно-техническом отделе сократить одного инженера-конструктора.
2. В отделе главного энергетика сократить начальника КИПиА.
3. В цехе виноматериала: мастера оператора и инженера-механика.
4. В расчетном отделе необходимо сократить младшего бухгалтера и бухгалтера-калькулятора, т. к. их функции заменит компьютер.
5. Отдел снабжения: начальника отдела и четырех экспедиторов.
6. Диспетчерская служба ликвидируются полностью, при этом сокращаются 4 человека.
7. В отделе кадров: табельщика.
8. В экономическом отделе отпадает необходимость в инженере по организации и нормированию труда.

Итак, общее количество сокращенных составит 17 человек. Данные сокращения не повлекут за собой снижение эффективности управления заводом, наоборот, они будут способствовать:

* уменьшению бюрократических барьеров;
* снижению затрат на аппарат управления;
* повышению скорости прохождения информации;
* сокращению потерь рабочего времени, ввиду большой загруженности работников.

Эффективное функционирование любого предприятия, в частности его организационная структура, зависит от состояния и развития трудовых ресурсов. Эффективность деятельности работников зависит от состояния социально-психологического климата в коллективе. Учитывая важность социального развития коллектива в современных условиях, предлагается на заводе ввести службу психолога, в функции которого будут входить все вопросы, связанные с подбором кадров, разрешением возникающих конфликтов совместно с руководителями подразделений; принятие участия в формировании бригад и трудовых коллективов, консультирование руководителей предприятия по социально-психологическим проблемам управления производством.

Совершенствование организационной структуры управления персоналом предприятия лишь по отдельным ее элементам не приведет к достижению желаемого результата, т.е. способность структуры адапти­роваться к различного рода изменениям и способствовать повышению эф­фективности производства. Для того, чтобы структура управления персоналом предприятия могла свободно адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования организации, необходимо ее комплексное совершенствование.

Для этого предполагается внедрить адаптационную систему повышения эффективности управления предприятием.

Суть адаптационной системы заключается в повышении эффективности функционирования предприятия, через приспособления структуры управления к новым рыночным условиям. Данная система будет охватывать все уровни предприятия: производственные единицы, отделы, участки, рабочие места.

Основной целью системы является выработка способностей адаптации организационной структуры управления к постоянно меняющимся условиям функционирования предприятия. Эту цель можно достичь за счет следующих основных задач:

- децентрализация управления;

- повышение личной ответственности служащих предприятия;

- организация комитетов коллегиальной выработки решений, объединяющих отделы, службы предприятия в соответствии с их функциональной принадлежностью.

По моему мнению на заводе можно выделить следующие комитеты:

* комитет по управлению трудовыми ресурсами;
* комитет по управлению научно-техническим развитием производства;
* комитет по управлению качеством продукции;
* комитет по управлению оборотными средствами, материальными и финансовыми ресурсами;
* комитет по управлению основными фондами и капитальными вложе­ниями;
* комитет по управлению социальным развитием коллектива.

Главная задача указанных комитетов - межфункциональная коорди­нация, т.е. системное рассмотрение вопросов, связанных с соответствующей функцией и привлечение тех руководителей, от которых в наиольшей степени зависит принятие и выполнение тех или иных решений.

Комитеты должны работать на добровольной основе. Состав комитета определяется стоящими перед ними задачами, но не менее 5 человек. Работают постоянно, но собираются для обсуждения проблем один раз в неделю. Каждый комитет будет иметь координатора. Эффективность дея­тельности данных комитетов будет оцениваться по эффекту, полученному в результате реализации предлагаемых ими мероприятий. Для образова­ния и контроля за функционированием данных комитетов необходимо назначить ответственного в лице главного инженера предприятия.

Одним из важных факторов функционирования адаптационной системы является ее информационное обеспечение. В процессе функционирования адаптационной системы необходимо обеспечить единство источников ин­формации и образования практически кратчайших, по возможности прямых каналов движения информационных потоков. Это позволит в наибольшей мере скоординировать взаимодействие между адаптационной системой, аппаратом управления и производственным процессом в целом, а это, в свою очередь, приведет к повышению эффективности производства.

**4.3. Экономическая эффективность совершенствования организационной структуры управления на ЗАО «Новокубанское»**

Важным аспектом оценки эффективности управления является опре­деление эффективности мер, направленных на совершенствование струк­туры управления. Выше предложенные мероприятия по совершенствованию структуры управления направлены на улучшение экономических парамет­ров производственно-хозяйственной деятельности завода. Рассчитаем экономический эффект от мероприятий по сокращению численности работ­ников аппарата управления. Необходимые данные для расчета представлены в таблице 3.1.

Таблица 4.1. Исходные данные численности персонала мероприятий по сокращению ЗАО «Новокубанское»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателей | Количество |
| 1. Численность рабочих и служащих, высвобождаемых в результате предлагаемого мероприятия, чел. | 17 |
| 2. Среднемесячная заработная плата одного работника по группе высвобождаемых, руб. | 3400 |
| 3. Отчисления во внебюджетные фонды на одного работника, руб. | 965,6 |
| 4. Расчетная численность промышленно-производственного персонала, чел. | 515 |

Расчет экономического эффекта производится в несколько этапов:

1. Экономия по фонду оплаты труда составит

Эфот = 3400 х 17 = 51000 руб.

За один месяц экономия по фонду оплаты труда составит 51000 руб., за год – 612 тыс. руб.

2. Экономия по расходам на взносы во внебюджетные фонды

Эвн.фонды = 965,6 х 17 = 16415,2 руб., за год – 196,9 т. руб.

3. Годовой экономический эффект по расходам на оплату труда и отчислениям во внебюджетные фонды

Эг = 612 т. руб. + 196,9 т. руб. = 808,9 т.руб.

1. Прирост производительности по предприятию в % рассчитывается по формуле:

(3.1)



где Чс - численность работников высвобожденных в результате предложенного мероприятия,

Чппп - расчетная численность промышленно-производственного персонала предприятия.



Из расчета видно, что годовой экономический эффект от высвобож­дения работников управления составит 808,9 т. руб., однако с введе­нием предлагаемых нами служб он уменьшится на сумму затрат, связан­ных с принятием новых работников в количестве 6 человек с заработ­ной платой 3800 руб. в месяц, что в год составит 273,6 т. руб. Таким образом, заработная плата работников составит:

Зу.п. = З п(ф) - Ээф. + З,

где З п(ф) - фактическая заработная плата работников управления,

Ээф.- эффект от высвобождения работников аппарата управления,

З - затраты, связанные с принятием новых работников.

1. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и эффективность их использования:

ВП = ЧР ГВ (3.2)

РП = ЧР ГВ ДВ (3.3)

где ЧР – среднесписочная численность работников предприятия;

ГВ – среднегодовая выработка продукции одним работником;

ДВ – доля реализованной продукции в валовой продукции.

До внедрения предполагаемых мероприятий:

ВП = 515 216 = 111478 (т. руб.)

После внедрения:

ВП = 504 241 = 121464 (т. рублей)

1. Повышение скорости прохождения информации приведет к ускорению оборачиваемости оборотного капитала

, (3.4)



где ВП – выручка от продажи;

Сок – среднегодовая стоимость оборотного капитала.



Прямой коэффициент оборачиваемости показывает величину реализованной продукции, приходящуюся на один рубль оборотных средств. Увеличение этого коэффициента означает рост числа оборотов и ведет к тому, что растет объем реализации на каждый вложенный рубль оборотных средств.

Введение перечисленных мероприятий позволит ЗАО «Новокубанское» получить дополнительную прибыль, представленную в таблице 4.2.

Таблица 4.2. Экономический эффект от предлагаемых мероприятий ЗАО «Новокубанское»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | 2003 г. | проект | Отклонение (+;-) |
| 1 | Выручка от продажи, тыс. руб. | 111478 | 121464 | +9986 |
| 2 | Численность работников, чел. | 515 | 504 | -11 |
| 3 | Фонд заработной платы, тыс. руб. | 23414,0 | 23075,6 | -338,4 |
| 4 | Коэффициент оборачиваемости | 1,16 | 1,29 | +0,13 |
| 5 | Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 56791 | 56856 | +75 |

Анализируя данные таблицы, видно, что за счет повышения производительности труда выручка от продаж увеличилась на 9986 тыс. рублей, за счет сокращения численности работников на 11 человек снизился фонд заработной платы на 338,4 тыс. рублей, за счет повышения скорости прохождения информации коэффициент оборачиваемости возрос на 0,13, прибыль до налогообложения возрастет до 75,0 тыс. рублей.

Организационная структура управления после внедрения предложенных рекомендаций представлена на рисунке 4.2.

Предложенные рекомендации будут способствовать совершенствованию организационной структуры управления ЗАО «Новокубанское».

# Заключение

Переход народного хозяйства на рыночную экономику, приватизация государственных предприятий, предпринимательская деятельность производственных структур различных форм собственности, развитие многосторонних связей между ними, отказ от жесткого регламентирования цен требует существенного совершенствования всей организационной системы управления предприятием.

Этим в значительной мере обусловлена необходимость повышения уровня и целевой направленности повышения квалификации кадров инженерно-экономической области (в части овладения ими современными приемами и методами организации управления производством).

Повышение квалификации специалистов в области организации тесно связано с деятельностью предприятий в их самостоятельности в выборе и принятии организационно-экономических решений.

Оно направлено на активизацию человеческого фактора, ориентировано на внедрение социально значимых мероприятий и рационально возможное и необходимое привлечение работников к управлению производством.

Структура управления организацией – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ог­раничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалифика­цией и уровнем культуры — с другой.

В дипломной работе был сделан анализ существующей организационной структуры управления ЗАО «Новокубанское». Основные виды деятельности ЗАО «Новокубанское» - производство, переработка, заготовка и реализация сельскохозяйственной продукции, производства коньяков, напитков и др.

Среднемесячная заработная плата возросла с 2711 рублей в 2001 году до 3621 рубль в 2003 году, повысилась и производительность труда на 48 тыс. рублей.

Анализ организационной структуры управления показал ряд недостатков, таких как:

* излишние ступени и звенья в управляющей системе;
* двойственность подчиненных и возможность получения для подчиненных противоположных указаний;
* высокая степень централизации управления;
* низкая эффективность работы аппарата управления из-за большого числа его служащих;
* неспособность адаптироваться к быстрым изменениям внутренней и внешней среды;
* трудности в прохождении информации между отделами, службами.

Для устранения данных недостатков в структуре управления намечен ряд мероприятий по ее усовершенствованию.

Для повышения эффективности функционирования организационной структуры управления ЗАО «Новокубанское» предложено провести следующие мероприятия:

1. Создать маркетинговую службу на заводе.

2. Ввести социологическую службу.

3. Сократить штат аппарата управления.

4. Создать на заводе адаптационную систему, которая способствовала бы повышению эффективности работы аппарата управления при постоянно меняющихся внутренних и внешних условиях функционирования предприятия.

За счет повышения производительности труда выручки от продаж увеличится на 9986 тыс. рублей, за счет сокращения численности работников на 11 человек снизится фонд заработной платы на 338,4 тыс. рублей, за счет повышения скорости прохождения информации коэффициент оборачиваемости возрастет на 0,13, прибыль до налогообложения увеличится на 75,0 тыс. рублей.

Предложенные рекомендации будут способствовать совершенствованию организационной структуры ЗАО «Новокубанское».

ВЫВОДЫ

В данной работе было проанализировано ООО ресторан “Buono Chibo” , которая предоставляет услуги в сфере питания. Область производства и оказания услуг технологически едины.

В работе разобрана производственная структура фирмы, описаны ее основные элементы, разобраны особенности данного производства и сферы оказания услуг. Рассмотрена организационная структура управления ООО ресторан “Buono Chibo” , особенности персонала организации, системы учета и контроля, информационного обеспечения и управления.

В заключении описывается миссия и стратегия ООО ресторан “Buono Chibo”.

Выводы:

- ресторан “Buono Chibo” по своей организационно-правовой форме является Обществом с Ограниченной Ответственностью.

- Миссия : обеспечить культурный отдых, освободить людей от повседневных забот.

- В состав ООО ресторан “Buono Chibo” входят подразделения, которые занимаются выполнением определенного набора задач.

Организационная структура ООО является линейно-функциональной и относится к бюрократическому типу структуры управления.

# Список использованной литературы

1. Трудовой Кодекс Кыргызской республики от 4 октября 1997 года N 70 В редакции Законов КР от 25 июня 1998 года N 82,31 октября 1998 года N 138) (Введен в действие Законом КР от 4 октября 1997 года N 71)
2. Положение о государственной инспекции труда при Министерстве труда КР от 15.03.99 № 149
3. Приказ Государственной Инспекции труда "Об утверждении форм бланков Предписаний от 29.06 99г. №1
4. Положение о квалификационных требованиях для управленческих кадров от 12.07.95г. № 277;
5. Перечень вознаграждений, относящихся к оплате труда от 26.07.99г. № 408
6. Программа устойчивого развития промышленности Кыргызской Республики на период 1999-2005 годы от 19.12.98г № 839
7. Азрилян. А.Н. Большой экономический словарь. Москва. “Институт новой экономики 1997г. 864с.
8. Бережная Н.В. “Управление общественным питанием” - Москва “Экономика” 1989г.
9. Броймер Роберт А “Основы управления в индустрии гостеприимства” - Москва. “Аспект Пресс” 1995г
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала Москва “Юристъ” 1998г. 496с.
11. Вудкок М. Френсис Д. "Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика "Издательство Дело" Москва 1991 г.
12. Герчикова И.Н “Менеджмент”, Москва. “Юнити” 1994 г.
13. Карнеги Д. "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей" "АНА-ТИЛИ" Алма-Ата 1991г.496 с.
14. Коршунов Н.В. “Организация обслуживания в ресторане” М, высшая школа 1976г.
15. Кристофер Энертон-Томас “Ресторанный бизнес” - М, “Росконсульт” 1999г.
16. Мескон.М. "Основы менеджмента" Издательство "Дело" Москва. 1999г.
17. Плошай И.В."Организация техника и управление" "Экономика" Москва 1980г.
18. Прохоров А.М. Иллюстрированный энциклопедический словарь Москва “Большая Российская энциклопедия” 1997г. –894с.
19. Тихомиров М.Ю. "Юридическая энциклопедия" Издание г-на Тихомирова М.Ю. Москва 1998г. 526с.
20. Трейш Д. “Менеджмент с точки зрения здравого смысла” -Москва. “Автор”-1993г.
21. Уокер Джон Р “Введение в гостеприимство” - Москва. “Юнити” 1999г.
22. Усов В.В. “Организация обслуживания в ресторане” - Москва. “ Высшая школа” 1990г.
23. Антошев В.А., Уварова Г.В. – Экономический советник менеджера. – Минск, 2003
24. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2000.
25. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. – М.: ЮНИТИ, 2001.
26. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2003.
27. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Фирма Гардарика, 2002.
28. Герчикова И.П. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 2002.
29. Грузинов В.П. Экономика предприятия. – М.: Банки и биржи, 2003.
30. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. – М.: МНИИПУ, 2001.
31. Думачев А.П. Эффективная система организации производства. – М.: Экономика, 2001.
32. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. Учебник, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2000.
33. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. – М.: Международные отношения, 2001.
34. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2003.
35. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 2002.
36. Керашев М.А. Экономика промышленного производства. – К., 2001.
37. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Финансы и статистика, 2002.
38. Ковалев В.В. Управление финансами: учебное пособие. – М.: ФБК-ПРЕСС 2001. – 160 с.
39. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. –192 с.
40. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса. – СпБ.: ГМП «Формикс», 2003.
41. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2001.
42. Майталь Ш. Экономика для менеджеров. – М.: Дело, 2001.
43. Омаров А.А. Экономика производственного объединения, - М.: Экономика, 2001.
44. Организационные структуры управления производством. / Под общ. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Инфра-М, 2002.
45. Румянцева З.П., Соломатина Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.
46. Румянцева З.П., Соломатина Н.А., Менеджмент организации.– М.: ИНФРА-М, 2003.
47. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО «Новое знание», 2003.
48. Соловьев Б.А. Маркетинг. – М.: Изд-во Рос. эконом. академия, 2003.
49. Соломатин Н.А. Оперативное управление производством. М.: ГАУ, Ротапринт, 2001.
50. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.ю: «Апалис», 2003.
51. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 2000.
52. Фатхуддинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2001.
53. Франчук В.И. Основы современной теории организации. – М.: Академия организационных наук, 2002.
54. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник. / Под ред. Е.С. Стояновой. – 4-е изд., перераб и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2003.
55. Финансы предприятий. / Под ред. Е.И. Бородиной. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002.
56. Хеддервик К. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2001.
57. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2002
58. Экономика предприятия. / Под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

# Приложение 1

Должностные инструкции администратора ресторана

Управляющий рестораном выполняет следующие функции:

Управляет финансовой деятельностью ресторана:

Контролирует работу бухгалтерии (оплата счетов, платежные ведомости, баланс кассовой наличности и т.д.).

Подписывает счета.

Контролирует поступление денежных средств и уровень продаж.

Контролирует выплаты по заработной плате.

Контролирует расходы предприятия.

Проводит административную работу:

Составляет текущие торгово-административные планы.

Разрабатывает и организует системы отчетности по выполнению плановых экономических показателей (объем продаж по отдельным позициям ассортимента; объем продаж на официанта/бармена и на бригаду; средний чек на гостя, средний чек на стол; средний чек от общего объема продаж на официанта/бармена и на бригаду; нормы затрат по кухне и бару и т.д.).

Составляет необходимые письменные отчеты.

Отчитывается перед учредителями (инвесторами).

Осуществляет анализ предоставленных отчетов от подчиненных.

Осуществляет переписку с деловыми партнерами.

Руководит работой с кадрами:

Осуществляет прием и увольнение персонала на работу.

Проводит инструктажи.

Организует проведение тренингов с персоналом.

Организует аттестацию персонала и мероприятия по повышению его квалификации. - Формирует кадровый резерв.

Осуществляет кадровые перестановки.

Контролирует работу персонала.

Утверждает внутренний распорядок предприятия.

Составляет графики работы по сменам и отпусков.

Поддерживает производственную дисциплину среди сотрудников.

Контролирует правильность использования дисциплинарных процедур.

Совершенствует систему поощрений - материальных и моральных стимулов.

Формирует корпоративную культуру персонала.

Проводит собрания с персоналом.

Накладывает административные и материальные взыскания на персонал.

Осуществляет управление маркетингом:

Руководит маркетинговой деятельностью предприятия (изучение гостей, анализ эффективности рекламы, изучение конкурентов и поставщиков и т.д.)

Планирует и организует мероприятия по созданию бренда и продвижения услуг ресторана на рынке.

Анализирует возможности диверсификации деятельности ресторана.

Осуществляет оперативное руководство:

Производством;

Обслуживанием;

Техническим обслуживанием;

Санитарным состоянием;

Безопасностью.

Ответственность:

Управляющий рестораном отвечает перед учредителями (инвесторами) за рентабельность предприятия - увеличение доли прибыли и снижение доли затрат, и за его репутацию.

За выполнение торгово-финансового плана предприятия:

Плана выручки.

Плана прямых затрат на закупку продуктов и налитков.

Плана затрат на оплату труда персонала.

Плана затрат на ремонт и оборудование помещений.

Плана затрат на дозакупку мелкого оборудования.

За организацию работы служб и подразделений предприятия:

Кадровой службы.

Бухгалтерии (гл. бухгалтер, гл. кассир, калькулятор, ст. кладовщик). - Службы закупки.

Производственных цехов (кухни).

Бара.

Службы организации обслуживания.

Банкетной службы.

Инженерно- технической и эксплуатационной службы.

Административного офиса.

За привлечение гостей в ресторан:

Организацию рекламы в средствах массовой информации и адресной рекламы.

Организацию спонсорских и представительских мероприятий.

Организацию внутренней рекламы через декоративно-оформительские средства и на информационных носителях.

За развитие предприятия:

Разработку и обновление ассортимента основного, вспомогательных и специальных меню.

Организацию проектных групп для осуществления программ развития с участием всех подразделений и служб предприятия.

Пересмотр штатного расписания и должностных инструкций сотрудников всех звеньев по результатам квалификационных аттестаций и оценки производительности основных подразделений и служб ресторана.

Служебное взаимодействие:

Управляющий рестораном в порядке служебной иерархии подотчетен в своих действиях учредителям (инвесторам) ресторана, если другое не предусмотрено его трудовым договором (контрактом) и уставом предприятия.

Управляющему рестораном подчиняется весь персонал предприятия, если другое не оговорено в его трудовом договоре (контракте) или не предусмотрено уставом предприятия.

Управляющий рестораном взаимодействует с руководителями подразделений и служб предприятия и через них осуществляет управление предприятием и персоналом.

Права:

Управляющий рестораном обладает всей полнотой распорядительной власти включающей в себя административные, финансовые, правовые, хозяйственные и иные аспекты, предоставленной ему учредителями по трудовому договору (контракту) в соответствии с уставом предприятия и в рамках законодательства РФ.

1. Мезо….., мез (от греч. mesos средний промежуточный часть, означающая: занимающий среднее, промежуточное положение или характеризующийся средней, умеренной величиной чего-нибудь. Прохоров А.М. Иллюстрированный энциклопедический словарь Москва “Большая Российская энциклопедия” 1997г. с.421 [↑](#footnote-ref-1)