#### **Содержание**

###### Введение 3

**Глава I.** Теоретические основы (аспекты) организации современного

предприятия 9

* 1. Организация труда как экономическая категория 9
  2. Организация труда на предприятии 11
     1. Содержание и основные факторы организации труда 11
     2. Динамика и совершенствование организации труда 12
     3. Проектирование условий труда на предприятии общественного

питания 14

**Глава II.** Ресторан как звено системы общественного питания.

Организация управления рестораном 23

2.1. Ресторан как звено системы общественного питания. Характеристика

ресторанов 23

2.2. Управление предприятием общественного питания 25

2.2.1. Функции управления предприятием общественного питания 25

2.2.2. Структура системы управления предприятиями общественного

питания 31

2.3. Расстановка кадров в системе управления рестораном 34

2.3.1. Функции менеджера по обслуживанию 38

2.3.2. Функции менеджера по производству 45

2.3.3. Важнейшие функции менеджера 48

2.3.4. Психологические методы управления 51

2.3.5. Лидерские качества менеджера 53

2.4. Управленческие решения: требования к ним, условия принятия и

классификация 54

2.4.1. Организация подготовки и принятия управленческих решений 59

2.4.2. Организация и контроль выполнения управленческих решений 60

**Глава III.** Реклама в сфере обслуживания 63

3.1. Необходимость рекламы, как составляющей успеха в ресторанном бизнесе 67

Заключение 69

Список использованной литературы 72

**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 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. В данной дипломной работе делается 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 высокие 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.

1. *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.
2. *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.
3. *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.

1. 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.

**Глава I.**

**Теоретические основы (аспекты) организации современного предприятия**

* 1. **Организация труда как экономическая категория**

Содержание экономических категорий, даже наиболее общих и абстрактных и потому относящихся к производству, развивается с вместе с развитием экономических отношений, поэтому они представляют собой продукт исторических условий. Такая экономическая категория как организация труда предполагает систему мер, направленная на максимальное использование всего рабочего времени работников винтересах работодателя. Целью организации труда здесь является повышение эффективности производства преимущественно путем автоматизации производства и на ее основе увеличения интенсификации труда.

На современных предприятиях развитых в техническом отношении стран, с высоким уровнем жизни, организация труда - это система мер, обеспечивающих создание наиболее благоприятных условий для рационального использования рабочего времени работников в интересах работодателя. Организация труда включает подбор, расстановку и обеспечение использования кадров на производстве в соответствии с их квалификацией и способностями, рациональное устройство рабочих мест и их обслуживание. Организация труда улучшает условия труда работников, способствует повышению их культурно-технического уровня, повышает личную материальную заинтересованность работников в результатах производства, ведет к росту производительности общественного труда и сопровождается ростом их материального благосостояния.

В развитых странах, с частной формой владения собственностью, приоритетным направлением совершенствования организации труда являлись вопросы реорганизации и оптимизации производства, на основе автоматизации, компьютеризации и других достижений науки и техники.

В настоящее время, когда преодолена изоляция от мировой экономической науки, мы по другому оцениваем организацию труда, но вместе с тем считаем что, рациональная организация труда предполагает максимальную механизацию, производственных и вспомогательных операций, обеспечение чистоты и культуры в производстве, целесообразное, продуманное расположение на рабочем месте инструментов, полуфабрикатов, создание необходимых удобств для работника. Организация труда включает в себя также мероприятия, направленные на улучшение охраны труда, на создание нормальных санитарно-гигиенических условий труда на производстве, обеспечение нормальных температурных условий, освещения, соблюдение правил техники безопасности. Основой организации труда является его нормирование*.* На основе технических норм определяется потребность в рабочей силе на предприятиях и на каждом производственном участке. Дифференцированный подход к каждому работнику является приоритетным направлением организации оплаты труда. С помощью методов технического нормирования осуществляется наиболее рациональная организация труда. Важнейшим условием организации труда является планирование труда, включающее определение задания по повышению производительности труда, оптимизации численности работников, которые могут работать на предприятии, и имеющегося в распоряжение предприятия фонда заработной платы.

В последнее десятилетие ускорился процесс внедрения рыночных принципов в экономику и организацию труда. При этом система социально-трудовых отношений по составу включаемых в нее элементов вышла далеко за рамки традиционно принятого у нас набора. Реалии новых социально-экономических явлений в сфере труда, сокращение рабочих мест, новых видов социально-трудовых отношений в совокупности приводит нас к формированию нового содержания экономики труда как науки. Повышается социально-экономическая культура специалистов, качественно изменяются и расширяются профессиональные знания, навыки в сфере труда и регулирования социально-трудовых отношений.

Это новое знание касается представлений о социальной справедливости в области труда, о процессах глобализации экономики, технологическом прогрессе и изменениях в труде и трудовых отношениях; знаний о механизмах действия и институциональных основах рынка труда, о новой концепции занятости и трудовом поведении человека, о социальном партнерстве и дискриминации на рынке труда, безработице, новых формах эксплуатации, социальной помощи и социальной защите и т.д. Это, безусловно, относится и к знаниям о современной концепции внутрифирменной кадровой политики, о методах оценки и анализа программ по производительности труда, профессиональной адаптации и трудовой мотивации.

Проблемы организации труда, с позиции соотношения прошлого, настоящего и будущего и в условиях перехода должны решаться в рамках традиционно имеющегося знания (технология планирования персонала, нормирование труда, разработка тарифных сеток и др.). Социально-трудовые отношения, в условиях рыночной экономики существенно модифицироваться (философия измерения производительности труда, концепция охраны и безопасности труда и др.). Совокупность социально-трудовых отношений, ранее отсутствовавших в плановой экономике (проблемное пространство социального партнерства, трудовых конфликтов, рынка труда и др.).

Социально-трудовые отношения в социальной рыночной экономике резко повышают степень сложности теоретических и практических знаний в сфере организации труда из-за необходимости объективного отражения в них интересов субъектов социального партнерства. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы организация труда не превратилась в служанку только одного из этих субъектов, не следовала его интересам.

**1.2. Организация труда на предприятии**

**1.2.1. Содержание и основные факторы организации труда**

Под организацией в широком смысле понимается “*совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо задачи на основе разделения труда и наличия иерархической (управленческой) структуры”[[1]](#footnote-1).* Под организацией труда на предприятиях и в организациях понимаются конкретные формы и методы соединения людей и техники в процессе труда. Труд людей в процессе производства организуется под воздействием развития производительных сил и производственных отношений. Поэтому организация труда всегда имеет *две стороны: естественно-техническую и социально-экономическую.* Эти стороны тесно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии, определяя содержание организации труда.

*В содержании организации труда, исходя из особенностей решаемых задач, выделяют ряд направлений (элементов). Основные из них:*

* разделение и кооперация труда, предполагающие научно-обоснованное распределение работников по объединенным в определенную систему трудовым функциям, машинам, механизмам и рабочим местам, а также в соответствующую группировку и комбинирование работников в производственные коллективы; — нормирование труда, предполагающее тщательный расчет норм затрат труда на производство продукции и услуг как основу для организации труда и определения эффективности производства;
* организация и обслуживание рабочих мест, охватывающая: их рациональную планировку и оснащение, отвечающие антропометрическим и физиологическим данным человека и его эстетическому восприятию; эффективную систему обслуживания рабочих мест, позволяющую устранить потери рабочего времени и лучше использовать оборудование; аттестацию и рационализацию рабочих мест; - организация подбора персонала и его развитие, включающие в себя: планирование персонала, профессиональную ориентацию и профессиональный отбор, наем персонала, разработку концепции развития персонала и ее реализацию (квалификационный рост, планирование карьеры и т. п.); — улучшение условий труда, предусматривающее устранение вредности производства, тяжелых физических, психологических и эмоциональных нагрузок, внедрение эстетики в производственную среду, формирование системы охраны и безопасности труда; — эффективное использование рабочего времени, оптимизация режимов труда и отдыха;
* рационализация трудовых процессов, внедрение оптимальных приемов и методов труда, включающие в себя изучение трудовых процессов с применением различных способов и технических средств, отбор наиболее рациональных приемов и методов труда, их совершенствование и внедрение путем организации производственного инструктажа, обучения; расширение и обновление научно-технической информации; — укрепление дисциплины труда, предусматривающее комплекс мер по усилению производственной и трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни предприятий, организаций.

Особую роль в организации труда играет вознаграждение за труд — его оплата. Дело в том, что человек включается в производственный процесс по экономическим соображениям, с целью заработка на жизнь. Поэтому заработная плата (трудовой доход) является одновременно звеном, соединяющим человека со средствами производства и фактором (элементом) эффективной организации труда.

Из множества причин, вызывающих многообразие конкретных форм организации труда на предприятиях, в отраслях производства, можно выделить ряд основных:

во-первых, главный фактор — научно-технический прогресс, систематическое совершенствование техники и технологии;

во-вторых, система организации производства;

в-третьих, психофизиологические факторы и особенности экологической среды;

в-четвертых, факторы, связанные с характером задач, решаемых в разных звеньях системы управления производством. Все перечисленные причины многообразия форм в организации труда действуют в совокупности. Характер применяемых средств производства, особенности орудий труда определяют прежде всего развитие разделения и кооперации труда. От системы конкретных машин и механизмов, от их технологической связи между собой, расстановки и пропускной способности зависит пропорциональность в распределении труда, что является необходимым условием эффективного использования труда и правильного функционирования производственных коллективов.

**1.2.2. Динамика и совершенствование организации труда**

Организация труда должна рассматриваться с двух сторон: во-первых, как состояние системы, имеющей вышеназванные вполне конкретные взаимосвязанные элементы и отвечающей целям производства, во-вторых, как систематическая деятельность людей по осуществлению нововведений в имеющуюся уже организацию труда для приведения ее в соответствие с достигнутым уровнем развития техники и технологии. Механизация, применение новых видов энергии и материалов для изготовления все новых и новых товаров изменяют качественное содержание трудовых процессов и, следовательно, потребность в количестве работников, их новом профессиональном и квалификационном составе. Все это в итоге приводит к изменениям в организации труда. Очень важно подчеркнуть положение о том, что *организация труда имеет изменяющееся содержание.* По мере развития материально-технической базы производства и повышения культурно-технического уровня трудящихся происходят изменения и в организации труда. Каждому достигнутому уровню техники и технологии производства соответствуют свои формы организации труда. Это не только теоретическое положение. Оно имеет большое значение для практической деятельности в области совершенствования организации труда. Так, например, с повышением уровня механизации и автоматизации производственных операций увеличивается доля “пассивного” машинного времени — времени, в течение которого работник оказывается свободным от непосредственной работы на технологическом оборудовании. В результате создается возможность совмещения работником двух или более профессий, т.е. расширение трудовых функций работника, обогащение его труда. *Организация труда тесно взаимосвязана с организацией производства.* Являясь составной частью организации производства, организация труда включает проведение Мер, связанных с рациональным использованием рабочей силы. Одновременно организация обслуживания, являясь конечным звеном работы всего коллектива, как бы охватывает весь процесс выпуска продукции и оказания услуг, требует обеспечить увязку указанных мер с наилучшим использованием всех других ресурсов — орудий производства, сырья, материалов и т.п. При этом решаются вопросы: технического оснащения производства, расстановки и использования оборудования, специализации, комбинирования производственных процессов, организации работы основных и вспомогательных служб предприятия, обеспечения производства сырьем, полуфабрикатами, материалами, энергией, транспортом и т.п. Конкретно взаимосвязь организации труда и организации производства проявляется в том, что проблемы организации труда должны решаться с учетом типа производства (единичного, серийного, массового). А каждый тип производства, например в ресторанном бизнесе, имеет свои особенности в организации труда. Процесс производства в ресторанном бизнесе завершается конкретной реализацией готовой продукции (услуги) и обслуживанием потребителей. Современные требования (Европейское качество обслуживания) предполагает повышение культуры обслуживания. Понятие “Культура обслуживания” складывается из следующих показателей: культура производственная; культура организационная; этическая культура и т.д.

Управление является необходимым и очень важным звеном в системе общественного производства и особой и важной трудовой функцией в системе общественной организации труда. Эта трудовая функция имеет своим содержанием организацию деятельности людей и использования средств производства, при этом управление охватывает широкий круг вопросов, связанных с функционированием различных служб предприятия — технических, организационных, экономических. Все это и обусловило выделение понятия “организация управления”. Вместе с тем в управлении, как и в производстве, заняты люди, труд которых должен быть соответствующим образом организован. Отсюда вытекает необходимость понятия *“организация управленческого труда”, отражающего одно из направлений в организации труда в целом.* При проектировании трудовых процессов типичным является возникновение ситуации альтернативного выбора между различными формами организации труда, приемами и методами выполнения работ. Методической основой принятия решений в этом случае является использование экономических, психофизиологических и социальных критериев оценки решения. *Экономическая целесообразность* того или иного варианта организации труда определяется тем, в какой мере обеспечивается повышение эффективности производства, рост производительности труда, эффективная занятость персонала, равная напряженность труда, лучшее использование оборудования, других материальных ресурсов и т. д.

*С позиции социального критерия* оценивается привлекательность для работника сконструированной формы организации труда, а именно степень содержательности труда, его разнообразия, ответственности, условий для развития и т. п.

Важное значение при выборе форм организации труда имеют психофизиологические факторы. В литературе получило широкое распространение справедливое высказывание К. Маркса о том, что, как бы различны ни были отдельные виды полезного труда или производственной деятельности, с физиологической стороны это во всяком случае *функции человеческого организма,* и каждая такая функция, каковы бы ни были ее содержание и ее форма, по существу есть трата человеческого мозга, нервов, мускулов, органов чувств и т.д. В связи с этим сочетание трудовых функций должно быть оптимальным в отношении физических и нервных нагрузок, не должно вызывать отрицательных последствий. А это значит, что наряду с экономическими и социальными критериями совершенствования форм организации труда необходимо принимать во внимание *физиологические и психологические критерии.*

Наконец, при анализе содержания организации труда и факторов, вызывающих изменения в организации труда, следует учитывать особенности звена производства, на уровне которого эти изменения происходят. При всем многообразии факторов и задач совершенствования организации труда в различных звеньях производства главным остается рациональное использование человеческих ресурсов. Но в путях и методах решения этой общей задачи имеются особенности, зависящие от того, происходит ли это в масштабах всей отрасли экономики (промышленности и др.), отдельного предприятия или его подразделения, в бригаде или на индивидуальном рабочем месте.

*В масштабах экономики* перед совершенствованием организации труда ставятся задачи устранения экономических и социальных потерь, обеспечения возможно более полного использования трудовых ресурсов общества, регулирования соотношений численности занятых в отраслях материального производства и в непроизводственной сфере, перераспределения численности работников между отраслями и рационального размещения трудовых ресурсов между регионами страны и т.п. Применяются для этого прямые и косвенные регуляторы, учитывающие степень развития рыночных отношений в экономике. *В пределах предприятия* первостепенное значение для организации труда приобретают вопросы правильной расстановки работников в производстве на основе рационального разделения труда и совмещения профессий, специализации и расширения зон обслуживания. Другой задачей здесь является достижение согласованной деятельности — кооперации при осуществлении строгой количественной пропорциональности трудовых затрат на взаимосвязанных участках производства. Важная роль в этом отводится технологическому и производственному планированию, нормированию труда, которые позволяют научно установить количественную пропорциональность качественно различных видов труда. *Наконец, на отдельном рабочем месте* решаются такие задачи организации труда, как внедрение наиболее прогрессивных методов обслуживания, приемов и рациональное содержание всего комплекса услуг в целом, правильное устройство и планировка рабочих мест, равномерное и бесперебойное обеспечение их готовой продукцией, оборудованием, посудой и т.п., создание надлежащих санитарно-гигиенических и эстетических условий для работы и жизнедеятельности человека.

**1.2.3. Проектирование условий труда на предприятии общественного питания**

*Условия труда* представляют собой совокупность элементов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека, удовлетворенность трудом, а поэтому и на его результативность. Обычно условиям труда посвящается специальный раздел организационного проекта.

Показателями *общих условий труда* считаются количество душевых и гигиенических комнат, буфетов, лечебно-профилактических заведений, баз отдыха. Существует четыре специфические группы условий труда: санитарно-гигиенические, физиологические, психологические, эстетические. К *санитарно-гигиеническим* относятся: состояние воздуха в производственных помещениях, уровень шума, степень вибрации оборудования, освещенность рабочих мест и т.п. Их параметры нормируются на основе рекомендаций санитарных служб. Этими параметрами могут быть влажность, чистота, температура в производственных помещениях, освещенность рабочих мест, уровень вибрации, цветовой фон, озеленение, музыка, обеспеченность канализацией, отоплением, вентиляцией, водой, бытовыми помещениями, медпунктами.

В группу *физиологических* условий труда входят различного рода нагрузки на организм, возникающие в процессе выполнения как физической, так и умственной работы и определяющие ее тяжесть. Применительно к физиологическим условиям можно нормировать лишь степень тяжести и монотонности работ (ритмичный труд более производителен и менее утомителен). При работе, требующей большого внимания и напряжения, нужны перерывы на 5 мин через каждые 45 мин, а при постоянной сидячей работе — 5—8 мин через каждые 2 ч. Нормы времени на отдых зависят от степени утомляемости работника при выполнении отдельных видов работ. Они основываются на специальных научных рекомендациях и выражаются в процентах к оперативному времени. В частности, целесообразно компенсировать перегрузки, возникшие вследствие: излишних физических усилий — 1-9% оперативного времени;

Фотография рабочего дня отдельных работников или бригад, а также хронометраж и фотография производственных процессов дают возможность изучить все составляющие их части, выявить резервы для роста выработки и определить норму труда, т. е. технически обоснованные нормы выработки.

Технически обоснованные нормы времени можно рассчитать по следующей формуле:

Н,р = То + Тр + Т„ + Тотд + Тп„ + 7"п.з,

где Нвр —техническая норма времени;

То — время оперативной работы (основное и вспомогательное),

Тр — время обслуживания рабочего места;

Тп — время на личные потребности;

Тотд — время отдыха;

Тпр — время перерывов организационно-технического порядка;

Тпз. — время подготовительно-заключительных работ.

Нормы выработки, как правило, устанавливают на год; они не меняются и в Дальнейшем, если остаются неизменными условия труда работников предприятия. Если же благодаря осуществлению организационно-технических мероприятий и внедрению новой техники на предприятии создаются условия для дальнейшего повышения производительности труда, нормы выработки должны быть пересмотрены.

Затраты оперативного времени и времени на отдых лежат в основе расчета такого важнейшего социального показателя деятельности организации, как *коэффициент улучшения условий труда К yут*

*К yут = Т фо* ***:*** *Т ф.о + Т н.о* ***:*** *Тн.оп*

где Тф.о — фактическое время на отдых в соответствии с нормативами и реальными условиями труда после проведения мероприятий по их улучшению;

Тн.о — нормативное время на отдых до проведения мероприятий по улучшению условий труда;

Тф.оп — фактические затраты оперативного времени;

Тн.оп — нормативные затраты оперативного времени.

Для обслуживающего персонала ресторанов работа которого требует большого внимания и психологического напряжения, предусмотрены перерывы на 5 мин через каждые 45 мин, а для музыкантов работа которых связана с постоянной сидячей работой на 10 мин через каждые 2 ч.

К *психологическим* условиям труда относятся моральный климат в коллективе, характер взаимоотношений между его членами, а к *эстетическим —* интерьеры производственных помещений, предметная среда, эргономические требования к оборудованию. Последние два вида условий труда не поддаются количественному выражению, а поэтому их нельзя нормировать; по ним можно высказывать лишь качественные рекомендации достаточно общего плана.

Важным элементом условий труда является *освещенность.* Лучше всего, если свет падает сверху или с левой стороны (в светлом помещении допустимо также справа). В то же время некоторые помещения, например столовые, туалеты, раздевалки, могут быть освещены полностью искусственным светом.

*Естественное* освещение должно создавать нормальную освещенность с учетом ее изменения в течение дня. Чтобы защищаться от прямых лучей и бликов, необходимы светорассеивающие шторы и жалюзи, а поверхности стен и мебели должны минимально поглощать свет.

*Искусственное* освещение должно быть достаточным. Источники освещения должны правильно подбираться и рационально распределяться в помещении. Выделяют несколько типов такого освещения: при *прямом* (с помощью рефлектора) до 100% света падает вниз на рабочее место, что вызывает сильные тени и ослепляющий эффект и в целом нежелательно; *полупрямое* освещение (с помощью просвечивающего рефлектора) используется для небольших помещений и вестибюлей и предполагает, что 60—90% света падает вниз, а 10—40% отражается от потолка; при *прямом косвенном освещении* с помощью ламп дневного света, применяемом в больших конторских помещениях, 40—60% его падает вниз и создает достаточно благоприятную для глаз освещенность; *полукосвенное* освещение, дающее минимум теней, предполагает, что от потолка отражается 60—90% света, и является наряду с предыдущим типом наиболее желательным; при косвенном освещении до 100% света направлено вверх и вбок, что обеспечивает его хорошее рассеивание при чистом потолке.

На рабочем месте в дополнение к общему освещению желательно пользоваться лампой накаливания на гибком шланге. Для общего же освещения предпочтительнее люминесцентные лампы, которые в 2,5 раза экономичнее.

Источник света не должен находиться в поле зрения работников; лучшее место для него — над окном или у стены (но не в центре комнаты, как часто считают). Он должен обеспечивать одинаковую яркость освещения на всей площади помещений, для чего нужно учитывать отражающие эффекты. Так, белый потолок должен обладать коэффициентом отражения 85—90%, стены — 50-60; крышки столов — 25-55; другие элементы мебели — до 45, пол — 20-45. С учетом этого должно обеспечиваться соотношение в освещенности рабочего места и прилегающей площади не более 3:1, а рабочего места и пола 10:1.На освещенность влияет окраска помещений. Кроме того, она оказывает благоприятное воздействие на нервную систему: бодрит при однообразной работе или ослабляет напряжение, а также обеспечивает эстетическую привязку цветов к архитектурным формам.

С помощью цвета можно подчеркнуть наиболее важные элементы помещений и скрыть малосущественные. Для выделения специального оборудования используют, например, яркую окраску. В то же время для маскировки структурных элементов применяется тот же цвет, что и для стен. В помещениях следует поддерживать влажность воздуха 40— 60% (минимум 25—30%) и температуру от 18 до 20°С. Во многом это достигается с помощью кондиционирования, которое повышает производительность труда до 15%. Нужно иметь в виду, что при одной и той же положительной температуре влажный воздух воспринимается более теплым, а сухой — прохладным, при отрицательных — наоборот.

При работе, требующей сосредоточенности, в помещении необходимо создавать тишину, что сберегает до 20% энергии работника. Благоприятные условия труда способствуют духовному и физическому развитию людей, творчеству, росту производительности труда. Неблагоприятные же вызывают перенапряжение, переутомление, профессиональные заболевания, несчастные случаи, снижают качество и результативность деятельности организации, приводят к росту затрат, а следовательно, к экономическим потерям.

Главными причинами несчастных случаев на работе являются потенциальная опасность задания, условия труда, возраст и характер исполнителя. Чаще они происходят с работниками до 30 лет, лицами, обладающими недостаточными психомоторными способностями, импульсивными или, наоборот, меланхоличными, задумчивыми.

***Принципы проектирования современных служебных помещений.*** Планирование и организация помещений и условий работы в них должны учитывать, что технология управления предполагает постоянное общение и контакты сотрудников, в том числе и с посторонними лицами. Планирование служебных помещений включает распределение структурных подразделений по комнатам и такое размещение в них мебели и оборудования, которое предотвращает потери времени на лишние перемещения, обеспечивает экономичное использование площадей и сохраняет здоровье. Распределение помещений в офисе должно обеспечивать прямоточность движения потока документов и иной информации, исключать его лишние пересечения и возвращение к исходным или промежуточным пунктам. Для того чтобы этого добиться, работников или подразделения, постоянно контактирующих друг с другом, размещают рядом; работников и подразделения, в равной мере обслуживающих всех остальных, — на одинаковом расстоянии от них; работников и подразделения, связанные с приемом посетителей (например, отдел кадров), — рядом с входом на первом этаже.

Размещение сотрудников в офисе может осуществляться в соответствии с двумя принципами: зальным и кабинетным. Первый предполагает использование отдельных кабинетов на 1—3 человека, малых комнат — на 4—10 человек и больших — на II—30 человек с учетом возможностей организации и необходимого набора средств управленческого труда.

Площадь помещений должна отвечать действующим санитарным нормам и специфике работы. Общая потребность в площадях определяется исходя из размеров объектов, которые должны размещаться на ней. Площадь рабочего места имеет решающее значение, так как ее занижение сокращает эффективность работы, а завышение приводит к избытку хранимых материалов, захламленности и также ухудшает работу. Так, на технического исполнителя должно приходиться не менее 3—4 м2 площади, а на специалиста — 4-6 м2. Кабинеты руководителей организации, часто используемые для совещаний и встреч делегаций, должны иметь площадь 24 55 м2, а руководителей структурных подразделений, проводящих “оперативки”, 8 24 м2.. Площадь приемной рекомендуется принимать в среднем 19 м2. Соотношение длины и ширины служебных помещений желательно—от 1:1 до 1:1,5 и в крайнем случае 1:2. При этом минимальная их ширина должна быть 2,5—3 м, оптимальная высота — 3,25 м, а отдаленность рабочих мест от окна при одностороннем естественном освещении — не более 6—7 м.

Зальный принцип размещения предполагает, что управленческий персонал располагается в залах вместимостью в сотни человек, оборудованных кондиционерами и звукопоглощением. Рабочие места отделяются друг от друга передвижными перегородками высотой 1,5 м или шкафами. На Западе такой принцип традиционен; в России же он применим только в новых, специально построенных под офисы зданиях. Каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки. В больших помещениях лучше используется полезная площадь, удобнее менять планировку; дешевле обходятся отопление, освещение, вентиляция; в любой момент люди могут свободно общаться друг с другом, подчиненные находятся под постоянным контролем руководителя, сотрудники получают большую рабочую зону, размещаются в целом в соответствии с “технологией”, поэтому укорачиваются маршруты перемещения и документационные потоки. При зальной планировке благодаря постоянному зрительному контакту облегчается общение, снижается потребность в совещаниях. При помощи перегородок каждому можно сделать свой “кабинет”, однако в залах в целом труднее сосредоточиться, больше соблазнов отвлечься на посторонние дела и разговоры, выше утомляемость. Слабее выражается статус индивида, нечетко определяются границы рабочих мест. Поэтому во многих японских фирмах создают специальные “комнаты для размышлений”. Кабинет создает конфиденциальную, уединенную обстановку, необходимую для работы со сложными закрытыми документами, придает владельцам особый статус, но не удобен для проведения больших совещаний, коллективной работы.

В определенной степени преодолению отмеченных недостатков служит *концепция комбинированного офиса,* предполагающая, что каждому сотруднику выделяются постоянное и временное рабочие места. Первое закреплено за ним в виде небольшого кабинета и предназначено для выполнения основных функций; второе — в виде общего помещения для вспомогательных работ, совещаний и хранения документов, приема посетителей, творческой работы и проч. он делит с коллегами.

Немаловажную роль в обеспечении эффективности управленческого труда играет внутренняя планировка помещений, осуществляемая во многом с помощью мебели. При ее расстановке нужно иметь в виду, что работа должна передаваться с одного места на другое сбоку или спереди. Столы при этом следует развернуть по возможности в одном направлении, так чтобы сотрудники не смотрели в лицо друг другу или в стену, поскольку это утомляет. Положение работника лицом к окну нежелательно, а спиной — недопустимо, так как возникает ослепление или затенение. Поэтому рабочие столы лучше всего располагать перпендикулярно к окнам на некотором расстоянии от отопительных приборов. Если в комнате недостаточно места, чтобы поставить столы на значительном расстоянии друг от друга, их лучше всего разместить рядом. Следует учесть, что группировка столов по 4 сокращает необходимую для них площадь на 14—31%. В идеале между столами нужно сохранять проходы, создающие условия для более сосредоточенной работы. В случае, если имеет место четкая последовательность работ, столы целесообразно размещать в шахматном порядке углами в стык. При этом нужно учитывать и такое психологическое обстоятельство, что люди лучше взаимодействуют с теми, кто сидит напротив или через одного. Стол руководителя обычно располагается сзади не только из-за удобства наблюдения за подчиненными, но и чтобы им не мешать, поскольку он является самым “посещаемым” лицом в подразделении.

Оборудование и мебель коллективного пользования размещаются так, чтобы к ним было удобно подходить. Это обеспечивается за счет удаления из служебных помещений всего лишнего и сохранения оптимальной ширины проходов. Так, для одного человека она должна быть не менее 60 см, для двух — 80, для трех — 100 см, желательная ширина прохода между столом и стенкой — 65 см; между столами—55см; между столами, стоящими в ряд, — 70 см; между столами с проходом между ними — 90 см; расстояние от стола до шкафа с документами не должно превышать 130—180 см.

В целом для обеспечения свободного перемещения персонала рекомендуется оставлять для проходов 15% площади при зальной планировке и 20% — при кабинетной.

***Проектирование рабочих мест.*** *Рабочее место —* зона приложения труда людей, оснащенная необходимыми материальными средствами и техникой и определенным образом организованная. *Проект организации рабочего места* включает следующие основные разделы:

1. Содержание труда (что и с помощью чего делается).

2. Технологические, информационные и иные связи.

3. Эскиз размещения оборудования.

4. Обеспечение необходимыми ресурсами.

5. Хозяйственное и техническое обслуживание.

6. Квалификационные и образовательные требования к работнику.

К проектированию рабочих мест на практике предъявляются определенные требования, которые частично могут быть выражены в количественных показателях — нормах и нормативах, а частично поддаются лишь качественному описанию. Ряд требований, прежде всего в области санитарии, техники безопасности, правил эксплуатации оборудования и т.п., являются обязательными, и за их нарушение руководитель может понести ответственность, вплоть до уголовной. Другие требования относятся пока к желательным (эстетичность, эргономичность и проч.), но их соблюдение или несоблюдение непосредственно отражается на производительности труда, а поэтому для предприятия имеет жизненно важное значение. Правила организации рабочего места и его планировка показаны в приложении №1.1.

**Глава II.**

**Ресторан как звено системы общественного питания.**

**Организация управления рестораном.**

## 2.1. Ресторан как звено системы общественного питания. Характеристика ресторанов

## 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. Отнесение предприятий общественного питания к высшей категории производится министерством торговли. Ресторан высшей категории должен располагать банкетным залом, баром, коктейль холлом с барной стойкой. 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.
2. 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 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 есть учебные заведения, которые готовят специалистов для ресторанного и гостиничного дела, так в настоящее время Правительством нашей страны проводятся мероприятия по привлечению средств в экономику страны через туризм. Данные учебные заведения готовят высококвалифицированных специалистов, что поможет поднять уровень сервиса в сфере услуг.

**2.2. Управление[[2]](#footnote-2) предприятием общественного питания**

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.

**2.2.1. Функции управления предприятием общественного питания**

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 типичныдля 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.

**2.2.2. Структура системы управления предприятиями общественного питания**

Для выполнения функций управления предприятиями, организациями общественного питания создается соответствующая структура системы управления, представляющей собой совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных процессом принятия и реализации управленческих решений. Применительно к отдельному предприятию (объединению) общественного питания она может быть цеховая, характерная для крупных, бесцеховая – для небольших предприятий.

Масштаб структуры системы управления – степень детализации представления или графического изображения структуры. Различают: макроструктуру системы управления, звеньями которой являются органы управления (субъекты управления, являющиеся юридическим лицом); мезоструктуру[[3]](#footnote-3), которую составляют структурные подразделения; микроструктуру, звеньями которой являются работники (рабочие места), а средства управления. Например, звеньями системы управления в масштабе макроструктуры Министерство Торговли, в масштабе мезоструктуры – линейные функциональные структурные подразделения объединений общественного питания (директор и его заместители, отделы: производственный, организации общественного питания, планово-экономический, кадров и др.)

*Структурное подразделение* – звено системы управления в масштабе мезо- и микроструктуры, например, функциональные отделы первичной хозяйственной организации общественного питания.

Звено – структурообразующий элемент системы управления, подсистема. В зависимости от масштаба структуры системы управления в качестве ее звеньев могут выступать органы управления, структурные подразделения, работники или технические средства системы управления. Звенья управляющей части системы называются управляющими или субъектами управления, звенья управляющей части системы – управляемыми или объектами управления. Необходимым и достаточным условием выделения элемента системы в качестве управляющего звеня является закрепление за ним хотя бы одной функции управления.

Министерством торговли в соответствии с утвержденной генеральной схемой управления торговлей определены звенья существующей структуры системы управления общественным питанием (масштаб макроструктуры):

* *основное звено –* объединения, предприятия общественного питания и неторговой деятельности (материально-технического снабжения, строительные, производственно-технологические и др.)
* *высшее звено –* Министерство торговли, управления торговли и общественного питания.

Связи между звеньями могут быть двух типов: вертикальные (подчинения и руководства) и горизонтальные (кооперации равноправных элементов). Вертикальные связи подразделяются на линейные (обязательное подчинение по всем вопросам управления) и функциональные (подчинение по определенной группе проблем). Для характеристики горизонтальных связей используется показатель общего числа работников, с которыми устанавливаются контакты в процессе управления.

Граница между соподчиненными подсистемами управления представляют собой уровень управления. В иерархически построенной системе имеются как минимум два уровня управления, а общее число их определяется сложностью взаимосвязей объектов управления нижнего уровня, образующих в совокупности управляемую часть системы.

Необходимо рассмотреть требования, предъявляемые к организационным структурам управления.

1. Способность отражать содержание деятельности органа, основные элементы управления, цели, методы, принципы, функции, этапы и стадии принятия и реализации решения.
2. Гибкость – способность реагировать на изменения социально-экономических и организационно-технических условий.
3. Минимум ступеней иерархической лестницы.
4. Минимум времени прохождения решений, приказов, распоряжений от вышестоящего руководства до непосредственных исполнителей.
5. Организационная структура должна обеспечивать эффективное распределение функций по подразделениям – звеньям управления, исключать дублирование функций на различных уровнях, предполагать необходимость и возможность ее постоянного совершенствования.
6. Относительная равномерность нагрузок на каждое подразделение аппарата управления, сопряженность отдельных звеньев и ступеней, которые должны быть связаны между собой общими целями, решением определенных проблем, задач.

# Важной проблемой формирования структуры управления является создание не только структуры в целом, но и ее органов управления. Структурные подразделения органов управления можно объединить в следующие группы:

* *Руководство* – это те работники, которые руководят всеми структурными подразделениями органа управления(руководитель, его заместители, коллегия и др.);
* *Отраслевые структурные подразделения* – руководят отдельными частями объекта управления;
* *Функциональные структуры подразделения* реализуют какую-либо одну функцию управления (например, управление Министерства торговли: финансовые, кадров, социального развития, бухгалтерского учета, контроля и ревизий);
* *Вспомогательные структуры подразделения,* обеспечивающие работу органа управления (управление делами).

В зависимости от особенностей строения, хозяйственной деятельности и других факторов в общественном питании применяются линейная, линейно-функциональная (комбинированная),программно-целевая структуры управления.

***Линейная структура управления*** характеризуется тем, что все функции сосредоточены в линейных звеньях и каждый работник подчиняется одному руководителю и получает указания только от одного руководителя. Это исключает получение подчиненными противоречивых и не увязанных между собой заданий и распоряжений, повышает ответственность руководителей за результаты работы.

Линейная структура управления предприятием общественного питания.

Недостатком этой структуры является то, что каждый из органов управления имеет относительно небольшие возможности решения функциональных проблем, требующих специальных знаний. Поскольку функциональные отделы не создаются, руководитель должен обладать разносторонними знаниями по всем функциям управления, осуществляемого подчиненными ему работниками. Это ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению предприятием. Применение линейной структуры оправдано на небольших предприятиях общественного питания.

***Линейно-функциональная (комбинированная) структура*** основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. В основу организации функциональных действий положен линейный принцип. Руководитель функционального отдела является одновременно линейным руководителем непосредственно подчиненных ему работников.

Руководители всех функциональных звеньев входят одновременно в систему линейного управления организацией, предприятием. При этом связи “руководитель-подчиненный” строятся по иерархической линии таким образом, чтобы каждый работник был подотчетен одному лицу. Руководители функциональных служб осуществляют свое влияние на производственные, торговые, управленческие подразделения, формально не обладая распорядительскими правами.

Линейно-функциональная структура применяется на крупных предприятиях, объединениях общественного питания. Линейно-функциональная структура аппарата управления освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых квалифицированные специалисты. Однако она имеет ряд недостатков. В сложных производственных системах, располагающих разветвленными функциональными службами, усложняется задача руководителя по эффективной координации их деятельности даже при наличии штата заместителей. Линейно-функциональная структура характеризуется также слабыми горизонтальными связями между функциональными отделами. Поэтому нередко некоторые аналогичные функции управления осуществляют недостаточно согласованно. Постоянная необходимость согласования принимаемых решений на высшем уровне из-за многообразия горизонтальных связей вызывает значительное замедление сроков реализации целей, снижение качества принимаемых решений, увеличение издержек на управление.

Наиболее эффективное решение проблемных задач обеспечивает применение *программно-целевой структуры управления*, которая основывается на комплексном управлении всей производственной системой, ориентированной на определенную цель. Основу программно-целевой структуры составляют специально созданные органы управления, которые осуществляют организационное и специализированное руководство выполнением целевой программы. Использование программно-целевого управления обеспечивает своевременное внедрение эффективных научно-технических разработок в производство и управление, освобождает вышестоящих руководителей от функций оперативного руководства посредством приближения органов управления программами к исполнителям и создание прямых горизонтальных связей между ними, позволяют использовать более эффективную систему контроля за выполнением работ по программе.

К видам программно-целевого управления, применяемым в организациях, предприятиях общественного питания, относят управление по проекту.

**2.3. Расстановка кадров в системе управления рестораном**

Расстановка кадров управления включает: назначение на должность, назначение на более высокую и более ответственную должность, смещение с должности, в том числе перевод на нижеоплачиваемую должность, перемещение на другую должность по горизонтали, перемещение в другую сферу деятельности.

В целях улучшения подбора, расстановки и воспитания кадров, повышение их деловой квалификации, качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи 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.

**2.3.1. Функции менеджера по обслуживанию**

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

После рабочего дня менеджер по обслуживанию следит за внесением в кассу официантами авансовых сумм и выручки за день, сдачей посуды и приборов в 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. сообщать о происшествии в полицию
  17. следить за поведением служащих и создавать на предприятии условия, отвечающие всем требованиям безопасности.

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

Основываясь на собственном опыте менеджер по обслуживанию перед началом каждой смены проводит собрание официантов, на котором он проверяет

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

В течение смены менеджер по обслуживанию следит за

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

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

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

Подбор кадров обеспечивается соответствующей системой, которая включает перечень 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.

На приведенной ниже схеме показан примерный алгоритм действий в процессе приема новых сотрудников на работу предприятия.

Характеристика профессиональных навыков

Критерии оценки личности, работы

Нормы поведения

Подбор тестов, задач, упражнений

Экспертная оценка

Приглашение претендентов

Наблюдение и отчет

Тестирование, проведение интервью

Критерии оценки кандидата

Оценка

Описание полученных результатов

Принятие решения: принять дополнительное тестирование

Обратная связь

Качественный аспект отбора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалификацию. Здесь важно дать характеристику свободных мест, возможно, используя следующую схему:

Название предприятия

Мы:

Информационно-рекламная

фирма

Месторасположение

Величина предприятия

### Число сотрудников

### Тип управления

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.

**2.3.2. Функции менеджера по производству**

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

Выполнить выше перечисленные требования можно, только имея сложившуюся клиентуру, зная заранее обо всех готовящихся приемах, банкетах, 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, 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. В остальных же ответственность за выполнение функций менеджера по производству несет шеф-повар.

На 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.

**2.3.3. Важнейшие функции менеджера**

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Чтобы быть хорошим менеджером любого уровня необходимо быть психологом, что означает понимать людей и отвечать им взаимностью. Во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучая этот язык, менеджер сможет лучше понять людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное в 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 подсиненных, 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.

2.3.4. Психологические методы управления

Особенностью труда работников общественного питания является их постоянное общение с людьми. Контакты с гостями в процессе обслуживания, управления трудовым коллективом, группами людей, требуют от менеджера глубоких знаний психологии человеческих отношений.

Большую роль в создании хорошего психологического климата в коллективе играет высокий авторитет руководителя, который должен являться образцом для подчиненных, как по деловым, так и по личным качествам: психологическим, эстетическим, этическим. Одним из важнейших требований, предъявляемых к современному менеджеру, являются высокие психологические качества, умение работать с людьми. Менеджер должен обладать административными навыками, чертами социального и интеллектуального лидера. Для выполнения функций администратора он должен, прежде всего, обладать сильной волей, что выражается в способности преодолевать препятствия в осуществлении целенаправленных действий. К этому качеству близки такие свойства характера, как решительность и смелость, которые часто приходится применять при принятии ответственных решений.

Качества менеджера определяются его организаторскими способностями. Хорошим руководителем является не тот, кто умеет работать сам, а тот, кто может обеспечить эффективную работу руководимого коллектива. Он должен уметь поддерживать деловые отношения с подчиненными, руководителями различных звеньев и вышестоящими инстанциями, подчинять личные интересы достижению общей цели.

На основании многочисленных исследований выделено 18 типичных качеств организатора, семь из которых являются специфическими, т.е. определяют способность или неспособность человека к организаторской деятельности:

* + 1. Психологическая избирательность – способность наиболее полно понимать психологию других людей. Здесь особое место занимает сопереживание тому, что переживают и чувствуют люди.
    2. Психологический ум – качество, позволяющее находить наилучшее практическое применение каждому человеку в зависимости от его индивидуально-психологических особенностей.
    3. Психологический такт – способность находить подход к людям при установлении с ними взаимоотношений и взаимодействия.
    4. Общественная энергичность – способность “заряжать” своей энергией людей, активизировать их.
    5. Требовательность к людям.
    6. Критичность – способность анализировать отклонения от некоторой нормы в деятельности и поведении других людей.
    7. Склонность к организаторской деятельности.

Для успешного овладения основами организаторской деятельности и для ее осуществления необходимо единство всех качеств. Ибо только в комплексе все качества и свойства являются организаторскими способностями. Кроме того, умение логично мыслить, развитое воображение, эмоциональность, хорошая память характеризуют руководителя как интеллектуального лидера коллектива. Хорошая память позволяет, учитывая все многообразие факторов управленческой ситуации, руководить деятельностью многих людей, глубоко познать управляемый объект. Важное значение имеет в нужный момент вспомнить соответствующие факты, научные сведения, фамилии, цифры и т.п. Развитое воображение способствует выработке оптимальных решений и проблем управления с учетом накопленного опыта. Оно является необходимой предпосылкой творческого подхода к функциям планирования и прогнозирования не только для создания, но и для правильной оценки нового.

Важным условием успеха управления является конкретность мышления руководителя. Эта способность важна при принятии решений, когда нужно учесть множество фактор, определить важность каждого из них в данной конкретной ситуации.

При всех видах лидерства руководителю должны быть присущи эмоциональная зрелость: зрелость, отсутствие косности как в восприятии нового, так и в принимаемых решениях; самостоятельность, коммуникабельность. При этом следует учитывать, что излишняя эмоциональность отрицательно сказывается и на интеллектуальной деятельности, и на взаимоотношениях с подчиненными. С другой стороны, чувства способствуют подъему духовных и физических сил, формированию увлеченности делом, без чего не возможен подлинный успех управленческой деятельности.

Самостоятельность суждений руководителя в принятии решений основывается на умении точно воспринимать ситуацию и принимать обоснованные решения в соответствии с ее особенностями, независимо от преобладающих мнений.

К числу важнейших качеств руководителя относят коммуникабельность – способность точно передавать мысли тем или иным способом и точно воспринимать передаваемую мысль. Руководителю приходится общаться с людьми разного уровня образования, специальной подготовки, различных интересов и потребностей. Это предъявляет к способности общения или коммуникабельности руководителя высокие требования. Коммуникабельность связана с особенностями мышления, воображения и речи.

**2.3.5. Лидерские качества менеджера**

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. Главное предназначение менеджера – делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы, это значит сотрудничество, а не запугивание. Хороший менеджер никогда не отставляет планы и проблемы фирмы на второй план. Он стремится к балансу интересов группы, интересов босса, необходимости выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственных процессов с потребностями подчиненных.

Нет никакой строгой формулы, чтобы стать лидером. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают качествами лидера, другие им обучаются, а третьи никогда не постигают их. В конце концов каждый находит свой стиль: один динамичен, обаятелен, способен воодушевлять других, другой – спокоен, сдержан в речи и поведении, однако, оба они могут действовать с одинаковой эффективностью – внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно, но есть определенные качества, присущие лидерам различных стилей.

Лидер предан своей фирме, он не принижает свою фирму (предприятие) в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства компании.

Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как модно меньше, потому что ожидает всегда плохих новостей. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от них мало прока. Интересен тот факт, что оба подхода обычно оказываются правильными.

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

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

Лидер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет: “это не мое дело”. Если Вы ожидаете, что Ваша группа сотрудников энергично включится в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, нужно продемонстрировать им, что Вы сами готовы взяться за новое дело, когда Вас об этом попросят. Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности организации. Руководитель должен быть решительным, всегда должен быть готов принять рациональное решение. Когда есть вся необходимая информация, правильное решение лежит на поверхности, труднее, когда известны не все данные, а решение все равно необходимо принять. Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

Лидер тактичен и внимателен. Основной его принцип – критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал: “Каждое критическое замечание нужно упаковать как бутерброд – между двух ломтей хвалы”.

Нельзя не упомянуть такой важной черты лидера как справедливость. Например, если сотрудник получил надбавку, а но ничего не сделал, чтобы ее получить, у Вас, вероятнее всего, появится, по меньшей мере, десяток недовольных. Когда подчиненный совершает ошибку, ему необходимо указать на нее, он должен ее признать, после чего Вам надо забыть об этом.

Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это значит говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным, значит говорить им, когда они правы, а когда нет. Быть честным – это признавать свои ошибки, не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность во имя всеобщего блага – организации и ее сотрудников – всегда должна быть превыше всего.

Лидер всегда честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников и разделяет их успех. Он вдохновляет таким образом других своим энтузиазмом и энергией, и все преуспевают по службе. Лидер последователен и скромен, он не нуждается в лести окружающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки.

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

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

**2.4. Управленческие решения: требования к ним, условия принятия и классификация**

Под *управленческим решением* понимают, с одной стороны, процесс нахождения связи между существующим состоянием системы и желательным, определяемым целью управления, с другой стороны, желательное состояние системы или искомый результат действий. Выработка решений – деятельность субъекта управления, направленная на достижение стоящих перед производственной системой целей, разрешение проблем.

Руководитель любого уровня управления общественным питанием осуществляет возложенные на него экономические, социальные и политические функции путем подготовки, принятия и организации выполнения решений.

*Решение –* это основная форма управленческой деятельности, отражающая содержание труда руководителя, процесс его целенаправленного воздействия на коллектив.

Действенность управленческого решения зависит от его качества, которое в свою очередь должно соответствовать ряду требований.

Одним из обязательных требований, предъявляемых к управленческим решениям, является их научная обоснованность. Решение должно приниматься на основе достаточно полной и достоверной информации о состоянии объекта, внешней среды с учетом действия экономических законов и конкретной производственной обстановки. В соответствии с требованием научной обоснованности управленческие решения должны быть реальными, политически направленными, выработанными с учетом анализа возможных вариантов использования достижений науки и техники, передового опыта, основываться на итогах научно-исследовательских разработок, выявленных закономерностях и тенденциях, нормативах, прогрессивном опыте решения задач управления.

*Реальность управленческих решений* обеспечивается наличием возможностей для их управления (подготовленность, качество обслуживания потребителей, оснащенность необходимым торгово-технологическим оборудованием). Реальность управленческих решений гарантируется глубоким и всесторонним изучением состояния возможностей не только объектов управления, но и внешней среды.

Управленческие решения должны иметь целевую направленность, то есть соответствовать целям, поставленным перед подразделением управляемого объекта, деятельности которого касается данное решение, или объектом в целом. В процессе производственно-торговой деятельности перед руководителями предприятий общественного питания возникают задачи разной важности: главные задачи, связанные с более полным удовлетворением потребностей населения в разнообразном и рациональном питании, повышением качества продукции и обслуживания; второстепенные, относящиеся к организации различных сторон деятельности предприятий общественного питания, каким-либо частным процессам и явлениям. Целевая направленность управленческого воздействия на объект управления предусматривает необходимость решения частных, второстепенных задач, исходя из решения главных.

Управленческое решение должно иметь *количественную и качественную определенность* в зависимости от поставленной задачи. Например, решение, принятое руководителем предприятия, предусматривает замену ручного труда на отдельных операциях на производстве, в складах механизированным. Результаты выполнения данного мероприятия могут быть охарактеризованы качественно (облегчен труд работников, улучшено санитарно-техническое состояние предприятия) и количественно (произошло повышение общей производительности труда за счет уменьшения числа работников, занятых ранее ручным трудом).

*Эффективность управленческого решения* предполагает в каждом конкретном случае его принятия выбор оптимального варианта с учетом критерия оценки эффективности. Во многих случаях критерии оценки выбирают из ряда количественных показателей – наименьшие затраты, наивысшая производительность, эффективное использование основных фондов и т.п. Кроме того, используются качественные показатели: качество труда, продукции, обслуживания, условия труда, влияние принимаемого решения на авторитет руководителя, оценка вариантов решений подчиненными, а также вышестоящими руководителями и т.д. Критерии оценки эффективности решений должны наиболее полно отражать результаты, быть достаточно простыми и конкретными.

Управленческое решение должно удовлетворить требованию *правомочности.* Правомочности каждого руководителя в пределах его служебных обязанностей заключается, как правило, в возможности распоряжаться трудовыми, материальными, денежными и другими ресурсами в целях достижения заданных результатов. Нарушение этой правомочности, т.е. принятие решений, не соответствующих правам, обычно ведет к невыполнению этих решений. Управленческие решения вырабатываются в соответствии с полномочиями линейных руководителей, коллегиальных органов, принимающих эти решения. Выполнение данного требования обеспечивается разработкой положений об органах управления, отделах, должностных инструкций.

Требование *законности управленческого решения* состоит в том, чтобы решение не противоречило действующим государственным и ведомственным законоположениям, приказам, нормативам, стандартам, инструкциям и другим документам. Работники аппарата управления предприятий и организаций общественного питания, деятельность которых связана с выработкой управленческих решений, обязаны хорошо знать постановления и законы, хозяйственные нормативные акты, постановления и приказы руководителей вышестоящих организаций, применительно к специфике решаемых вопросов.

Каждое управленческое решение имеет не только экономические, но и социальные, политические последствия, пренебрежение к которым может привести к значительному снижению ожидаемого от его принятия эффекта. Управленческие решения должны носить *комплексный характер*.

Качество управленческих решений определяется также своевременностью (решение необходимо принять именно в тот момент, когда это требует производственная обстановка), стимулирующими свойствами (решение должно предусматривать моральное и материальное стимулирование исполнителей), гибкостью (при сохранении общей целенаправленности оно должно поддаваться изменению), конкретностью содержания (точное определение состава и последовательности выполнения), единством и согласованностью (непротиворечивостью), полнотой, краткостью и четкостью изложения.

Важное значение в процессе принятия решений имеют условия их принятия: право принятия решений, полномочия, обязанность принимать решения, ответственность за принятые решения, компетентность в решаемых вопросах.

Деятельностью предприятий и организаций общественного питания руководит линейный персонал, наделенный правом принятия решений. В организационной структуре управления общественным питанием это генеральный менеджер, хозяйственной организации основного звена, начальник управления торговли (общественного питания), а также их заместители. Функциональные службы лишь принимают участие в подготовке принятия решений.

Право принятия решений обуславливает обязательность их выполнения. С правом принятия решений взаимосвязаны вопросы полномочий, под которым понимаются границы, в пределах которых тот или иной руководитель имеет право принимать решения. Руководитель, наделенный правом и полномочием принятия решений, в ситуации, требующей решений, обязан его принимать.

Ответственность за выполнение решений должна быть строго регламентирована. Нести ее должен тот, кому принадлежит право полномочия, и кто обязан принимать решения. За все решения коллегиальных органов ответственность несет их руководитель (единоначальник) организации, предприятия или соответствующего подразделения. В связи с этим все решения коллегиальных органов (производственных совещаний, кулинарных советов) вступают в силу лишь после утверждения соответствующим руководителем.

Одним из необходимых условий принятия решений является *компетентность руководителя* в рассматриваемых вопросах. Привлечение руководителем специалистов для подготовки решений по вопросам, требующим глубоких знаний по отдельным частным проблемам, называется заимствованием компетенции, а разделение и передача подчиненным части своих полномочий по принятию решений – делегирование полномочий.

Например, в масштабе областного управления торговли (общественного питания) решения по вопросам подбора, расстановки и повышения квалификации руководящих кадров могут быть приняты менеджером по кадрам или его заместителем. В рамках предприятия решения по осуществлению мероприятий по научной организации труда на производстве, улучшению условий труда может принимать генеральный менеджер или менеджер по производству.

Управленческие решения классифицируются по различным признакам. Исходя из масштаба действий различают решения общие, направляющие деятельность предприятия (организации) в целом, и частные, принимаемые в дополнении к общим или по конкретным оперативным вопросам. Общими решениями обычно устанавливаются задания нижестоящим уровням управления, определяются сроки их выполнения. Они охватывают деятельность всего предприятия: разработку планов и утверждение текущих и перспективных планов развития сети предприятий общественного питания, реконструкции капитального ремонта действующих предприятий, планов оснащения их материально-техническими средствами и т.д. Частные решения регулируют текущие вопросы выполнения планов товарооборота и реализации продукции собственного производства, улучшение реализации сезонных блюд из овощей, фруктов и др.

По периоду действия решения делятся на перспективные, действующие в течение длительного времени (решение о разработке плана-программы комплексной рационализации общественного питания в области на определенный период времени) и текущие, обеспечивающие выполнение частной задачи в конкретный период (оперативные решения по результатам контроля выполнение различных мероприятий).

В зависимости от направленности воздействия выделяют решения, направленные на внутреннюю систему и на внешние организации (внешнюю среду). Решения, направленные *на внутреннюю систему*, имеют две разновидности: для управляемой и управляющей подсистем. Решения для управляемой подсистемы принимаются по вопросам структуры штатов производственных и торговых подразделений, улучшения организации производства, форм обслуживания (решение генерального менеджера предприятия по отношению к производственным цехам, торговой части, складу).

Решения для управляющей подсистемы касаются структуры управления предприятием, совершенствования организации труда управленческого персонала.

Решения, направленные *на внешнюю среду*, принимаются, например, по вопросам взаимоотношений с поставщиками продовольственных товаров, полуфабрикатов, смежными предприятиями общественного питания, местными органами власти.

*По уровню*, на котором принимаются решения, они подразделяются на принимаемые в первичных, средних и высших звеньях.

Исходя из *формы*, различают решения письменные, принимаемые по наиболее важным вопросам, и устные, регулирующие второстепенные.

Управленческие решения классифицируются также по: *содержанию* (экономические, технические, организационные, социальные), *значению достижения цели* – стратегическое, существенно важное для достижения цели и принимаемого на высших уровнях управления (министром, начальником управления торговли, общественного питания), и тактические, относящиеся к разработке детальных средств приемов достижения цели, они характерны для низовых уровней управления (хозяйственной организации, предприятия, цеха). В том числе *способом принятия* (едино начальное, принимаемое руководителем, и кооперативное, принимаемое коллегиально); *степени жесткости требований* к его исполнению (обязательное и рекомендательное); *степени активности участников* процесса выработки (инициативное, предлагаемое отдельным работником, группой должностных лиц, органом управления, проявляющим инициативу, и решение во исполнение принимаемое, как правило, нижестоящими органами во исполнение решения вышестоящего органа) и другим признакам.

**2.4.1. Организация подготовки и принятия управленческих решений**

Успех управленческих решений во многом определяется использованием при их принятии общей схемы. Она конкретизируется в зависимости от реальной сложности вопроса, применительно к его содержанию. Процесс выработки управленческих решений состоит из трех основных этапов: подготовки, принятия и реализации.

*Подготовка решения* – последовательная система действий, в результате которой формируется исходная информация для нахождения исходного результата. В процессе подготовки решения осуществляется формулирование цели, анализ производственно-хозяйственной ситуации для выявления проблем управления, требующих решения в связи с поставленными целями (выявление, уяснение и обоснование проблемы), уточнение цели и выбор критериев решения; работа с информацией (сбор, обработка, анализ); поиск решения проблемы – разработка его возможных вариантов.

Исходным моментом подготовки решения является *возникновение ситуации, требующей его принятия,* на основании чего формулируется цель решения. Цель должна быть научно обоснована, достижима, конкретна. Возникновение ситуации заключается в необходимости решения задач, поставленной вышестоящей организацией, или проблемы, возникающей на данной ступени управления, а также в том, что нижестоящие ступени выступают с инициативой принятия решений по проблемам, решать которые они сами не компетентны или не полномочны. На данном этапе уточняются требования к информации и одновременно уясняется проблема.

Выявление и уяснение требующих решения проблем управления включают такие методы изучения явлений, как анализ и синтез. Анализ предполагает оценку общей обстановки, уяснение плана действий вышестоящей организации, разработку своей задача как части общей задачи всей системы. В результате последующего синтеза всех выводов анализа, возникает четкое представление об основных требованиях, которым должно соответствовать решение с учетом задачи вышестоящего органа управления, собственной задачи, взаимодействия со смежными организациями, сложившейся обстановки.

После уяснения проблемы руководитель изучает и оценивает обстановку по элементам. Элементами оценки обстановки могут быть кадры (исполнители задачи), главные направления выполнения задачи, последовательность действий; материальные, финансовые, трудовые ресурсы, необходимые для выполнения задачи и др.

Принятие решения - система действий, связанная с выбором лучшего варианта. При этом осуществляется процесс их сравнения и оценки в соответствии с принятыми критериями. Как правило, варианты решений готовит аппарат, а руководитель оценивает и выбирает наилучший. Этап принятия решения завершается утверждением решения руководителем или коллективным органом и его соответствующим документальным оформлением. (Пример принятия такого управленческого решения приведен в Приложении №8).

**2.4.2. Организация и контроль выполнения управленческих решений**

Реализация (исполнение) решения – система действий, связанных с осуществлением управляющего воздействия по определенному организационному плану. Она состоит из следующих этапов: составление организационного плана реализации решения; подбора исполнителей и доведения до них решения; организации и координации работы персонала по реализации принятого решения; организации учета и контроля выполнения; оценки результатов реализации принятого решения и обобщения накопленного опыта.

После принятия решения необходимо разработать четкий план действий с конкретными мероприятиями, сроками по его реализации решения или давая указания по его составлению, должен предусмотреть распределение всего объема работы во времени по объектам и целям, достижение которых необходимо для выполнения решения. Для принципиальных решений, разрабатывают план-график их реализации, четко выделив в нем основные этапы, ответственных за каждый этап и выполнения решения в целом. Когда решение носит частный, текущий характер, руководителю целесообразно составлять для себя краткий план-график, учитывая в нем лишь главные моменты работы.

Если реализация принятого решения будет осуществляться длительное время, то его следует оформить в виде распоряжения или приказа, указав исполнителей. Единовременные, срочные задания лучше давать в устной форме. Распоряжения и указания должны быть ясными, определенными, четко сформулированными, с тем, чтобы каждый исполнитель точно знал, что ему необходимо делать и за что он лично отвечает. Целесообразно по планам реализации различных решений вести картотеку, в которой указывать контрольные сроки выполнения тех или иных мероприятий.

В практике работы предприятий и организаций общественного питания используются различные виды планов-графиков:

* План по подготовке и повышению квалификации кадров по видам подготовки и профессиям.
* План организационно-технических мероприятий по улучшению качества, продукции, труда, обслуживания.
* План развития материально-технической базы.
* График выполнения обязательств.
* План организационных мероприятий по подготовке и переводу предприятий (организаций) на новые условия рыночного хозяйствования.

Разбив общий объем на отдельные направления и этапы, менеджер подбирает конкретных исполнителей. Исполнение решений возлагается обычно на группу работников соответствующих специальностей, руководителей отделов, предприятий.

При подборе исполнителей следует учитывать уровень их квалификации, опыт, организаторские навыки. Исполнители должны быть обеспечены ресурсами (сырьем, продовольственными товарами, бланками документов, оборудованием, денежными средствами и др.), что необходимо для реализации порученной им части общей работы. После разработки плана реализации решения, определения состава исполнителей, их функций решение должно быть своевременно доведено до них.

Менеджер должен постоянно контролировать выполнение задания. Задачи контроля – своевременное выявление отклонений от заданной программы, оперативное принятие мер по ликвидации или предупреждению отклонений. Контроль за выполнением решений осуществляется путем: глубокой проверки положения дел на месте, бесед с исполнителями, получение от них необходимых справок (информации); регулярного заслушивания отчетов ответственных за исполнение лиц (менеджеры и специалисты) на совещаниях; регулярной и систематической информации на совещаниях с руководящими работниками о ходе выполнения планов работы, осуществление анализа статистических данных о деятельности коллектива, критических замечаний и предложений работников, писем и заявлений.

Практическую работу по контролю за выполнением решений могут осуществлять: генеральный менеджер организации общественного питания, его помощник, а также лица, на которых возлагается контроль соответствующим постановлением.

В целях четкой организации контроля за исполнением решений на каждом предприятии общественного питания разрабатывается и утверждается конкретный порядок контроля за исполнением решений и снятия их с контроля. Этот порядок отражается в инструкциях по делопроизводству, утверждается приказом руководителя предприятия общественного питания. В нем должно быть отражено, какие вопросы подлежат контролю, кто, как и когда доводит контролируемые постановления, планы, мероприятия, поручения и т.п. до исполнителей. А также: как обеспечивается наглядность контроля за сроками выполнения, кто ведет контрольные карточки или журналы, порядок контроля фактического исполнения и получение об этом соответствующей информации, ее оформления, порядок снятия постановлений с контроля. Для обеспечения контроля за выполнением решений ответственным за контроль работником могут заполняться карточки или вестись журналы.

**Глава III.**

**Реклама в ресторанном бизнесе**

Реклама[[4]](#footnote-4) в сфере обслуживания – это совокупность мероприятий по распространению достоверной информации о потребительских (полезных) свойствах изделий (услуг) с целью формирования на них спроса. Она призвана решать следующие задачи:

* информировать население о месте, формах, методах обслуживания, стоимости и сроков выполнения заказов;
* воздействовать на формирование спроса на изделия (услуги), чтобы увеличить объем их реализации и снизить влияние сезонности;
* воспитывать эстетические вкусы клиентов.

Вместе с тем реклама усиливает ответственность предприятий сервиса перед потребителями за своевременность и качество выполняемых услуг. Большую роль реклама должна играть в оповещении населения о новых видах услуг. Она должна показать место данной услуги (изделия) в жизни человека, убедить его, что эта услуга (изделие) облегчит ему жизнь, принесет пользу и доставит удовольствие.

Иногда можно услышать мнение, что есть услуги (изделия), которые не нуждаются в рекламе. Такое суждение вряд ли можно признать правильным. Без широкой информации предоставляемых услугах ни одно предприятие сервиса не может успешно работать и развиваться. Рекламные сообщения должны вызвать интерес у населения к предлагаемым услугам, и сегодня, некогда расхожая фраза “Реклама двигатель торговли” остается весьма актуальной.

Как утверждают специалисты, реклама должна носить так называемый вербовочный характер. Реклама в сфере обслуживания должна быть чуткой и оперативной к изменениям на рынке услуг. Эстетическое оформление рекламного сообщения призвано заинтересовать (заинтриговать) потребителя, дать пищу для его ума, активизировать игру воображения.

Реклама представляет целостный процесс, и любой промежуточный результат является лишь этапом для последующих рекламных проработок. У каждой рекламной компании должна быть своя стилистика, учитывающая истинные ценности (потребности) клиентов. Эффективная реклама должна содержать:

* оригинальное сценарное и композиционное решение;
* иметь высокую эстетическую и стилистическую выразительность;
* служить маркетинговым инструментом.

Жизнь коротка и многие рестораторы не хотят пассивно ждать, когда к ним придет слава. Они прибегают к рекламе. Важно отметить, что достигнув определенного уровня благополучия, ресторан перестает рекламировать сам себя. Поэтому, если вдруг такая реклама появится вновь, это значит, что дела в нем пошли не столь хорошо.

Виконт Леверюльм, основатель мощной мыльной империи “Юнилевер” как-то сказал, что он понимает, что половина его затрат на рекламу идет на ветер. Беда в том, что он не знает, какая это половина. Его слова можно истолковать и прокомментировать следующим образом. Чем больше денег тратится на рекламу, тем больше будет половина, которая останется у лица дающего рекламу.

Еще задолго до того, как появились первые маркетинговые исследования, существовала возможность установить, воздействует или нет реклама на объем торговли. Сегодня уже никто не сомневается в необходимости определения такой зависимости.

Если ресторан расположен не в самом оживленном месте города и его менеджер не уверен в том, что слух о нем распространяется сам собою, то есть смысл прибегнуть к рекламе. Если в округе есть сильные конкуренты, если ресторан нуждается в клиентах из других частей города, то необходимо всячески распространять информацию о себе. Это уже не желательность, а необходимость.

В рекламе указывается адрес заведения, номер телефона, часы работы, возможности расчеты посредством кредитных карточек, специализация меню и типовые цены. Наиболее элегантным типом рекламы, причем, достаточно редко используемым, мог бы стать образец счета за обычный обед на двоих, а также изображение обеденного зала.

Если обратиться в отдел рекламы какого-либо иллюстрированного издания, то Вам окажут необходимую помощь в полном объеме. Рекламная информация очень прибыльна для любого печатного издания, поэтому, если Вы предпочитаете для этой цели именно их, то они просто полюбят Вас. Никогда не следует забывать, что это их основной источник дохода. Они несомненно нуждаются в Вас.

Можно прибегнуть также к услугам рекламы по радио, которая совсем не дешева, но, по мнению многих, чрезвычайно эффективна. Что касается телевидения, то качественная реклама слишком дорога для отдельного ресторана.

В современном ресторане реклама предлагает посетителям различные услуги, цель которых – не только увеличение объема продаж, но и повышение культуры обслуживания.

Основное внимание при организации рекламных мероприятий следует обращать на идейное содержание, правдивость, убедительность, конкретность рекламы, простоту и доходчивость ее формы. Кроме того, реклама должна быть динамичной, оперативной, поэтому необходимо использовать современные средства массовой информации – радио, телевидение, печать, компьютерную сеть – интернет.

Основные виды рекламы ресторана – печатная, газосветная, витринная, радио- и теле реклама.

*Печатная реклама* – объявление, листовка-вкладыш, памятка, праздничный плакат, оформление меню, счетов официантов – самый эффективный и действенный вид рекламы. Она не требует больших затрат, проста, воздействует на человека непосредственно содержанием и формой. Среди разнообразных видов печатной рекламы один из главных – реклама в меню, который служит визитной карточкой ресторана. Обложка, художественное оформление меню должны быть органически связаны с общим стилем ресторана. Меню может быть украшено рисунком, эмблемой ресторана, цветным шнурком, лентой, национальным орнаментом.

Развитие печатной рекламы обуславливается экономической целесообразностью, ведь каждый посетитель знакомится с содержанием меню, а объявления в газетах и журналах распространяются в миллионных тиражах, что обеспечивает возможность воздействия на широкий круг людей.

Наиболее эффективны объявления на определенную тему, написанные литературным языком и содержащие конкретную информацию (особенности кухни, фирменные блюда и т.п.) например, население оповещается о том, что можно купить или заказать в домовых кухнях, с подробным перечнем ассортимента блюд, цен услуг.

Все большее распространение получает *газосветная реклама*. Этот вид рекламы помимо воздействия на посетителей имеет важное значение и как средство украшения фасада ресторана и города в целом. Используя естественный фон вечернего и ночного неба. Газосветная реклама должна отличаться яркостью, изяществом шрифта, гармонично вписывается в общий ансамбль здания ресторана.

Чтобы менять яркость света, можно рекомендовать установку реостата на газосветной вывеске. При этом постепенно полностью гаснут буквы и фирменный знак ресторана, а потом медленно все ярче и ярче разгораются. Иногда используют метод “само пишущихся” газосветных установок, когда буквы при помощи импульсного устройства зажигаются не сразу, а как бы последовательно выписываются. После полного написания текста установка автоматически выключается и цикл повторяется.

*Витринная реклама* - также распространенный вид рекламы в ресторане. Под витрины используются окна ресторана, внутренние стены бара, залов. Витрина должна составлять органическое целое с вывеской. Главное назначение витрины – привлечь внимание прохожих, заинтересовать их сначала витриной в целом, затем ее содержанием. Поэтому витрина должна ярко, броско отражать характер и особенности ресторана или другого предприятия общественного питания.

В окнах рекламы можно устанавливать рекламные художественно оформленные плакаты, объявления, иногда витрину оживляют определенным сюжетом. Оконная витрина украшает не только ресторан – она становится существенным оформлением улиц. Поэтому, используя такой вид рекламы необходимо соблюдать определенные технические требования: освещение в витрине должно быть верхнее и скрытое боковое, рекомендуется люминесцентное (лампы, закрытые матовым стеклом), которое, не допуская прямых лучей, дает равномерный спокойный свет. Стекла витрины всегда должны быть прозрачными. При этом, при оборудовании оконной коробки важно предусмотреть хорошую вентиляцию, предохраняющие стекла от запотевания летом и от замерзания зимой.

При использовании *радио рекламы* следует помнить, что информация о данном ресторане, фирменном блюде, новом методе обслуживания должна быть краткой, продолжительностью не более 3-4 минуты, поэтому тексты для передачи необходимо отрабатывать, стремясь к наибольшей конкретности и убедительности. Давая, например, рекламу по радио об открытии нового предприятия, надо обязательно отметить, что оно отличается от других: новыми фирменными блюдами, организацией семейных обедов, интересной музыкальной программой.

Интересную рекламу предприятию можно создать, используя *телевидение*. На экране телевизора целесообразно продемонстрировать новые блюда и кулинарные изделия, изготовляемые в ресторане, но еще не получившие широкого распространения, показать хорошо оформленный интерьер торгового зала, чтобы у зрителей появилось желание побывать там или отпраздновать какой-либо юбилей или памятную дату. Рекламные передачи можно повторять неоднократно, что поможет большему числу зрителей познакомиться с работой предприятия, а тем, кто уже смотрел передачу, лучше запомнить преимущества ресторана, о котором рассказывается.

Применение всех перечисленных видов рекламы в ресторане дает положительные результаты, привлекает большое количество посетителей, создает им дополнительные удобства и условия, что, в конечном счете, повышает культуру обслуживания.

Одним из наиболее эффективных видов рекламы – *выставки-продажи*. На них можно демонстрировать всю продукцию, которая выпускается предприятиями, или по определенной теме: блюда из продуктов моря, мучные изделия и т.д. На выставках-продажах покупателей информируют о часах работы предприятия, услугах, которые оно может предоставить, о формах обслуживания. Большую роль на выставках-продажах играют беседы с посетителями поваров и кондитеров, приобретая полезные замечания.

**3.1. Необходимость рекламы, как составляющей успеха в ресторанном бизнесе**

Реклама в сфере обслуживания – это совокупность мероприятий по распространению достоверной информации о потребительских (полезных) свойствах изделий (услуг) с целью формирования на них спроса. Она призвана решать следующие задачи:

* информировать население о месте, формах, методах обслуживания, стоимости и сроков выполнения заказов;
* воздействовать на формирование спроса на изделия (услуги), чтобы увеличить объем их реализации и снизить влияние сезонности;
* воспитывать эстетические вкусы клиентов.

Вместе с тем реклама усиливает ответственность предприятий сервиса перед потребителями за своевременность и качество выполняемых услуг. Большую роль реклама должна играть в оповещении населения о новых видах услуг. Она должна показать место данной услуги (изделия) в жизни человека, убедить его, что эта услуга (изделие) облегчит ему жизнь, принесет пользу и доставит удовольствие.

Иногда можно услышать мнение, что есть услуги (изделия), которые не нуждаются в рекламе. Такое суждение вряд ли можно признать правильным. Без широкой информации предоставляемых услугах ни одно предприятие сервиса не может успешно работать и развиваться. Рекламные сообщения должны вызвать интерес у населения к предлагаемым услугам.

Как утверждают специалисты, реклама должна носить так называемый вербовочный характер. Реклама в сфере обслуживания должна быть чуткой и оперативной к изменениям на рынке услуг. Эстетическое оформление рекламного сообщения призвано заинтересовать (заинтриговать) потребителя, дать пищу для его ума, активизировать игру воображения.

Реклама представляет целостный процесс, и любой промежуточный результат является лишь этапом для последующих рекламных проработок. У каждой рекламной компании должна быть своя стилистика, учитывающая истинные ценности (потребности) клиентов. Эффективная реклама должна содержать:

* оригинальное сценарное и композиционное решение;
* иметь высокую эстетическую и стилистическую выразительность;
* служить маркетинговым инструментом.

Большое значение для удовлетворения потребностей туристов имеет выявление тенденций в развитии спроса на продукцию предприятий общественного питания.

Формирование спроса – на сложный процесс, требующий постоянного наблюдения за его возникновением и изменением. Прямое влияние на формирование спроса оказывает уровень и соотношения цен на товар.

При изменении цен контингент иностранных туристов перераспределяет свои денежные доходы в целях достижения наиболее экономически выгодного соотношения между постоянно растущими потребностями и возможностями их удовлетворения.

На формирование спроса, его ассортимент влияют его географические и климатические условия, национальные и исторические особенности труда, быта, культуры туристов. На формирование спроса на продукцию общественного питания существенное влияние оказывает их сети. Чем больше плотность сети, тем более полно удовлетворяется спрос туристов на продукцию общественного питания.

Основными факторами формирования спроса являются качества блюд и культура обслуживания. Чем лучше качества блюд и культура обслуживания на предприятии общественного питания, тем выше спрос на их продукцию. Эти факторы в сочетании со стоимостью питания являются реальными предпосылками для увеличения количества туристов.

Спрос туристов на услуги предприятий общественного питания осуществляется путем изучения реализации спроса, то есть спроса, который был удовлетворен; неудовлетворением спроса, то есть возникшего из-за отсутствия требующейся туристам продукции общественного питания или услуг. Третий вид спроса – формирующийся, то есть не выраженный четко, изучение которого необходимо для правильного прогнозирования общего объема спроса туристов на продукцию предприятий общественного питания.

Заключение

Рестораны играют важную роль в жизни человеческого общества. “Выход” в ресторан выполняет важную социальную функцию. Люди нуждаются не только в насыщении, но и общении друг с другом. Рестораны - это одно из немногих мест на земле, де работают все наши органы чувств, генерируя общее ощущение удовольствия. Вкусовые, зрительные, слуховые, тактильные и обонятельные ощущения объединяются, чтобы оценить пищу, обслуживание и саму атмосферу ресторана.

Успешная работа ресторана зависит от многих факторов. Как и всякая сложная система, ресторан начинается с замысла его создателя и заканчивается контролем и его функционированием. В данной дипломной работе были рассмотрены самые важные факторы, влияющие на успех в ресторанном бизнесе. Такими факторами являются:

* Функции управления в ресторанном бизнесе. Управление организацией основывается на общих принципах системы управления производством. В функциях управления раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, закрепленные за определенным структурным подразделением или работником, назначение конкретного органа управления. Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого решения.
* Структура системы управления предприятием общественного питания. Правильно составленная структура системы управления для любого предприятия общественного питания, упрощает и освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых есть квалифицированные специалисты. Структура системы управления фиксируется в организационных схемах структуры управления, штатных расписаниях положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях.
* Расстановка и подбор кадров. Для успеха в ресторане очень важен подбор кадров. От того на сколько правильно менеджер подберет персонал, будет зависеть дальнейшая работа. Менеджер должен точно представлять, какой тип кандидатов нужен для стабильного трудового коллектива, способного добиться высоких конечных результатов. В последнее время, в связи с возросшей требовательностью посетителей, рестораны стараются повышать качество приготовления пищи и обслуживания. Соответственно повышаются потребности ресторанов в высококвалифицированных кадрах.
* Функции менеджеров. В данной работе, большое внимание уделялось изучению работы менеджеров в ресторанном бизнесе. Основываясь на собственном опыте и местной практике, хотелось бы отметить, что не смотря на большое количество ресторанов, очень мало ресторанов, где есть менеджеры, которые соблюдают предъявленные к ним требования.

Чтобы стать сильным лидером и высококлассным менеджером, нужно постоянно совершенствоваться, так как к менеджеру большие требования.

Хотя признание личного ограничения – это сама по себе движущая сила для перемен, но часто требуется опыт и обучение, чтобы углубить свое понимание, приобрести новые навыки и подходы. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и в первую очередь развитие умения делать все по-новому. Задача менеджера – найти способ проанализировать свои подходы и способности, проверить потенциал, научиться действовать по-иному. Каждому приходится учиться на собственном опыте, мало в чем можно убедить с помощью описаний, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно. Ниже представлен личный план действий, состоящий из нескольких основных этапов.

Проанализируйте свое продвижение вперед

Внедрите новые методы работы

Приобретите новые умения

*Преодолейте препятствия*

*Оцените и обсудите их*

Выявите ограничения

В прошлом десятилетии люди, занимающиеся подготовкой и повышением квалификации менеджеров, разработали много практических методов, помогающих им развить и опробовать собственный стиль и способности. Почти всегда при этом руководители овладевают новыми навыками, углубляют понимание своей профессии, обнаруживают ранее скрытые способности. А Ваше непосредственное участие и обучение на собственном опыте – это самый плодотворный путь приобретения и успешного применения новых навыков.

Для более удачливых предпринимателей, создание ресторана и работа в нем приносят много радости - множество людей, новые лица, старые друзья...

Ресторан - это место интенсивного социального общения, стимулирующее движение адреналина в жилах посетителей, обслуживающего персонала и администрации.

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

В виду того, что в условиях рынка каждый хочет заняться бизнесом, сеть ресторанов - самая широкая. Постоянно можно видеть новые названия, новый тип предприятий - это говорит о том, что отрасль живет, развивается, а, следовательно, для нее нужны новые кадры.

**Список использованной литературы**

1. Положение о квалификационных требованиях для управленческих кадров от 12.07.95г. № 277;
2. Перечень вознаграждений, относящихся к оплате труда от 26.07.99г. № 408
3. Азрилян. А.Н. Большой экономический словарь. Москва. “Институт новой экономики 1997г.‑ 864с.
4. Бережная Н.В. “Управление общественным питанием” - Москва “Экономика” 1989г.
5. Броймер Роберт А “Основы управления в индустрии гостеприимства” - Москва. “Аспект Пресс” 1995г
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала Москва “Юристъ” 1998г.‑496с.
7. Вудкок М. Френсис Д. "Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика "Издательство Дело" Москва 1991 г.
8. Герчикова И.Н “Менеджмент”, Москва. “Юнити” 1994 г.
9. Карнеги Д. "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей" "АНА-ТИЛИ" Алма-Ата 1991г.496 с.
10. Коршунов Н.В. “Организация обслуживания в ресторане” М, высшая школа 1976г.
11. Кристофер Энертон-Томас “Ресторанный бизнес” - М, “Росконсульт” 1999г.
12. Мескон.М. "Основы менеджмента" Издательство "Дело" Москва. 1999г.
13. Плошай И.В."Организация техника и управление" "Экономика" Москва 1980г.
14. Прохоров А.М. Иллюстрированный энциклопедический словарь. Москва “Большая Российская энциклопедия”, 1997г. –894с.
15. Тихомиров М.Ю. "Юридическая энциклопедия". Издание г-на Тихомирова М.Ю. Москва 1998г.‑ 526с.
16. Трейш Д. “Менеджмент с точки зрения здравого смысла” -Москва. “Автор”-1993г.
17. Уокер Джон Р “Введение в гостеприимство” - Москва. “Юнити” 1999г.
18. Усов В.В. “Организация обслуживания в ресторане” - Москва. “ Высшая школа” 1990г.

1. М.Ю. Тихомиров “Юридическая энциклопедия” [↑](#footnote-ref-1)
2. **Управление** – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимая для того, чтобы сформулировать и достичь цель организации. Азрилян. А.Н. Большой экономический словарь. Москва. “Институт новой экономики 1997г. с761. [↑](#footnote-ref-2)
3. 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-3)
4. Реклама – открытое оповещение о товаре Э, услугах, которое проводится с использованием различных средств: отдельных изданий (проспекты, каталоги, плакаты, листовки), периодической печати (статьи, объявления вкладки), кино, телевидения, радио, наружной, прямой почтовой рекламы и т.д. . Действенность рекламы зависит от ее целесообразности, меткости. Реклама является составной частью маркетинга, обеспечивающей продвижение товара на рынке. Азрилян. А.Н. Большой экономический словарь. Москва. “Институт новой экономики 1997г с. 568. [↑](#footnote-ref-4)