

Управление структурным подразделением организации

Автор : Гребенюк Т.Г.

2016

Сущность и содержание управления персоналом

- Управление персоналом - многогранный и сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями.
- Система управления персоналом состоит из двух больших подсистем:
- первая - непосредственное управление персоналом;
- вторая - планирование и прогнозирование кадровой политики на предприятии.

Система управления персоналом включает в себя субъект и объект управления

Субъект управления – это совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей.

Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем, в какие сроки и как их следует выполнить.

Субъект управления контролирует и оценивает результаты действий исполнителей.

Объект управления - множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели.

Субъект управления, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия объекта управления, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи.

Система управления персоналом включает:

- подсистему общего и линейного руководства;
- подсистему планирования и маркетинга персонала;
- подсистему найма и учета персонала;
- подсистему трудовых отношений;
- подсистему условий труда;
- подсистему развития персонала;
- подсистему мотивации поведения персонала;
- подсистему социального развития;
- подсистему развития организационных структур управления;
- подсистему правового обеспечения;
- подсистему информационного обеспечения

- **В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.**

Подсистема планирования и маркетинга персонала включает в себя:

- разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом,
- анализ кадрового потенциала,
- анализ рынка труда,
- организацию кадрового планирования,
- планирование и прогнозирование потребности в персонале,
- организацию рекламы,
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала включает в себя:

- организацию найма персонала,
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала,
- профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала,
- управление занятостью,
- документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми ресурсами включает в себя:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами,**
- социально - психологическую диагностику,**
- соблюдение этических норм взаимоотношений,**
- управление взаимодействием с профсоюзами**

Подсистема обеспечения нормальных условий труда включает в себя:

- соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда,**
- соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.**

Подсистема управления развитием персонала включает в себя:

- обучение, переподготовку и повышение квалификации,
- введение в должность и адаптацию новых работников,
- оценку кандидатов на вакантную должность,
- текущую периодическую оценку кадров,
- организацию рационализаторской и изобретательской деятельности,
- реализацию деловой карьеры и служебно - профессионального продвижения,
- организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала включает в себя:

- управление мотивацией трудового поведения,
- нормирование и тарификация трудового процесса,
- разработка система оплаты труда,
- разработка форм участия персонала в прибылях и капитале,
- разработка форм морального поощрения персонала,
- организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема социальным развитием включает в себя:

- организацию общественного питания,
- управление жилищно-бытовым обслуживанием,
- развитием культуры и физического воспитания,
- обеспечение охраны здоровья и отдыха,
- обеспечение детскими учреждениями,
- управление социальными конфликтами и стрессами,
- организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления,
- организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления включает в себя:

- анализ сложившейся организационной структуры управления,
- проектирование новой организационной структуры управления,
- разработку штатного расписания,
- формирование новой организационной структуры управления,
- разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом включает в себя:

- решение правовых вопросов трудовых отношений,**
- согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом,**
- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности,**
- проведение консультаций по юридическим вопросам.**

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом включает в себя:

- ведение учета и статистики персонала,**
- информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом,**
- обеспечение персонала научно-технической информацией,**
- организация работы органов массовой информации организации,**
- проведение патентно-лицензионной деятельности**

- **В зависимости от размеров предприятия состав подразделений может меняться:**
- **в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем,**
- **а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.**

Виды стратегий управления персоналом

- Управление персоналом предприятия общественного питания начинается со стратегических целей и задач организации, которые всегда должны опираться на общественное развитие, учитывать потребности и приоритеты всех групп населения.
- Глобальная цель управления персоналом – это формирование, развитие и реализация эффективного кадрового потенциала организации.
- Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свои трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению общей цели, а также поддерживал деятельность других сотрудников в

Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом на предприятиях общественного питания

- Современная система управления, чтобы быть эффективной, должна отвечать главным требованиям:
- регулярно обновляться;
- обеспечивать умеренную чувствительность к изменению внешней среды

Кадровая служба в организационной структуре

Качество работы кадровой службы зависит:

- от уровня профессиональной подготовки сотрудников,
- степени влияния на кадровые процессы.

Возглавляет службу управления персоналом менеджер или директор по кадрам.

На каждого работника службы разрабатывается должностная инструкция.

Статус кадровой службы должен быть закреплён юридическим документом - положением об отделе кадров

Кадровая служба – основной элемент системы управления персоналом.

- Для того, чтобы она функционировала более эффективно, необходимо оптимизировать ее организационную структуру, а также количественный и качественный состав.
- При совершенствовании организационной структуры необходимо чётко определить права и обязанности службы, её взаимоотношения с другими службами и управлениями с тем, чтобы обеспечить тесную и плодотворную работу всех подразделений организации.
- Все полномочия кадровой службы должны быть закреплены документально.

- **Совершенствование системы управления персоналом должно начаться с совершенствования процедуры найма работника с целью с уменьшения текучести кадров и снижению уровня неудовлетворённости работой и разочарования.**

Основные направления кадровой политики

- **Первое направление** - укрепление квалифицированной и мотивированной рабочей силы и вовлечение её в достижение общих целей т.е использовать стратегию «вовлечения», которая должна иметь форму организационной политики, проводимой и поддерживаемой высшим руководством.
- **Второе направление** - концепция непрерывного обучения, и как следствие рост профессионального уровня специалистов по управлению персоналом.

- **Третье направление** - совершенствования системы управления персоналом заключается в правильном определении количественного и качественного состава работников.

В современных рыночных условиях кадровые службы должны быть обеспечены профессионально подготовленными кадрами.

Возникают следующие направления совершенствования:

- целенаправленная подготовка специалистов в ВУЗах;
- развитие систем непрерывного обучения кадровых работников

- **В настоящее время усилия кадровых подразделений направлены на совершенствование трудовых отношений, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития.**

ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

- **Сущность оперативного планирования заключается в составлении программы предприятия.**
- **Вопросами планирования производственной программы занимаются заведующие производством (заместители), начальники производственных цехов, бригадиры, работники бухгалтерии.**

ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ ПРОИЗВОДСТВА ЗАГотовочных ПРЕДПРИЯТИЙ

Для составления производственной программы
заготовочного предприятия необходимы следующие
данные:

- ассортимент выпускаемой продукции (полуфабрикатов, кулинарных изделий, мучных кондитерских изделий);
- техническая оснащенность предприятия;
- сеть предприятий общественного питания и розничной сети, заключивших договоры с заготовочным предприятием или специализированными заготовочными цехами;
- ассортимент и количество продукции, необходимые для этих предприятий;
- объем полуфабрикатов, вырабатываемых предприятиями пищевой промышленности для заготовочных предприятий.

Оперативное планирование производства осуществляется в определенной последовательности, поэтому на каждой стадии необходимо создавать определенные организационные условия, способствующие правильной организации технологического процесса, рациональной организации труда, четкому выполнению каждым работником своих обязанностей.

Важное место в оперативном планировании работы производства занимает диспетчерская служба.

- Оперативное планирование осуществляется в такой последовательности:
 - Предприятия, с которыми заключен договор, составляют дневные заказы на полуфабрикаты, кулинарные и мучные кондитерские изделия
 - передают их в заготовочные предприятия в диспетчерские службы (отделы).
 - Полученные заказы в диспетчерской службе обобщаются по всем видам продукции
 - передаются в цеха в виде дневного производственного плана.

Один экземпляр заказа поступает в экспедицию для последующей комплектации заказа.

Заявки принимаются за день до их выполнения.

Это объясняется тем, что производственному цеху необходимо заранее получить нужный ассортимент и количество сырья, продуктов для осуществления технологического процесса производства продукции по заявкам.

- Полуфабрикаты и кулинарные изделия выпускаются в соответствии с ТУ, ОСТами, а также данными Сборника норм отходов и потерь при холодной и тепловой обработках сырья.
- Для расчета выхода овощных полуфабрикатов используют формулу:

$$P_{\text{оп}} = \frac{P_o (100 - N)}{100}$$

где $P_{\text{оп}}$ - масса (нетто) овощных полуфабрикатов, кг;
 P_o - масса овощного сырья (брутто);
 N - норма отходов в зависимости от вида сырья и сезона по Сборнику рецептур блюд, %.

- Для расчета выхода мясных полуфабрикатов из заданной массы сырья используют формулу:

$$Q_{\text{мп}} = \frac{Q_{\text{м}} \cdot \beta}{g_{\text{п}} \cdot 100}$$

где $Q_{\text{мп}}$ - количество мясных полуфабрикатов данного вида (шт., порций, кг);

$Q_{\text{м}}$ - масса мяса (брутто), из которого выпускаются полуфабрикаты, кг;

β - %, учитывающий удельный вес соответствующих частей мяса (в зачищенном виде) при кулинарном разрубе;

$g_{\text{п}}$ - масса порции полуфабриката, кг (по Сборнику рецептур).

- *Пример.* Определить количество порций азу массой нетто 119 г, которое можно приготовить из 500 кг говядины 1-й категории. Выход бокового и наружного кусков тазобедренной части, используемых для приготовления азу, равен 10,1%.

Количество порций азу = $500 \cdot 10,1/100 \cdot 0,119 = 424$.

Пример определения ассортимента и выхода полуфабрикатов из 6 т говядины 1-й категории приведен в табл. 1, где указано процентное содержание частей мяса говядины, выход их в килограммах, наименование и количество полуфабрикатов,готавливаемых из каждой части. Расчет в таблице составлен для первой смены, перерабатывающей 60% суточного объема сырья.

- **Пример определения ассортимента и выхода полуфабрикатов из 6 т говядины 1-й категории приведен в табл. 1, где указано процентное содержание частей мяса говядины, выход их в килограммах, наименование и количество полуфабрикатов, приготавливаемых из каждой части.**
- **Расчет в таблице составлен для первой смены, перерабатывающей 60% суточного объема сырья.**

- На заготовочном предприятии для осуществления контроля за правильностью использования сырья и количеством вырабатываемых полуфабрикатов начальник цеха составляет акт на разделку массы сырья на крупнокусковые полуфабрикаты по форме 61.
- В акте указываются наименование и количество поступившего в цех сырья в натуральном и стоимостном выражении, нормы выхода крупнокусковых полуфабрикатов по Сборнику рецептур в процентах и килограммах.
- Акт подписывает начальник цеха, проверяют в бухгалтерии и утверждает директор предприятия.

- Работа кондитерских цехов осуществляется в соответствии с плановым заданием по выпуску продукции.
- Исходя из имеющихся в кладовой предприятия сырья и заказов начальник или бригадир кондитерского цеха составляет наряд-заказ по форме 76.
- Наряд-заказ - это документ для расчета производственного задания по изготовлению продукции по заказу: определение потребности в сырье.
- Наряд-заказ служит основанием для отпуска сырья из кладовой на производство (см. табл. 2).

Оперативное планирование на предприятиях с полным циклом производства

- У каждого предприятия общественного питания должен быть утвержден план товарооборота на месяц, на основании этого плана составляется производственная программа на день.

В ресторанах, где ассортимент блюд очень большой, в меню в основном включаются заказные порционные блюда, поэтому заранее планировать количество выпущенных блюд трудно, но, учитывая прошедший опыт, и в ресторане можно планировать выпуск количества полуфабрикатов (при обработке мяса, птицы, рыбы) и сколько необходимо получить продуктов на день из складских помещений.

- На предприятиях общественного питания с определенным контингентом потребителей (столовые при производственных предприятиях, учебных заведениях, детских учреждениях, домах отдыха и т. д.) можно более четко планировать работу производства на каждый день.

Оперативное планирование работы производства включает в себя следующие элементы:

- **составление планового меню на неделю, декаду (циклическое меню), на его основе разработку плана-меню, отражающего дневную производственную программу предприятия; составление и утверждение меню;**
- **расчет потребности в продуктах для приготовления блюд, предусмотренных планом меню, и составление требования на сырье;**

- оформление требования-накладной на отпуск продуктов из кладовой на производство и получение сырья;
- распределение сырья между цехами и определение заданий поварам в соответствии с планом-меню.

- **Первым этапом** оперативного планирования является **составление планового меню**.
- Наличие планового меню дает возможность обеспечить разнообразие блюд по дням недели, избежать повторений одних и тех же блюд, обеспечить четкую организацию снабжения производства сырьем и полуфабрикатами, своевременно направляя заявки на оптовые базы, промышленные предприятия, правильно организовать технологический процесс приготовления пищи и труд работников производства.

- **В плановом меню указывается ассортимент и количество блюд каждого наименования, которые могут быть приготовлены на данном предприятии по дням недели или декады.**
- **При составлении планового меню учитываются квалификация поваров, потребительский спрос, возможности снабжения сырьем и сезонность сырья, техническое оснащение предприятия.**

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

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

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

Примерный ассортимент блюд (ассортиментный минимум) - это определенное количество наименований холодных блюд, горячих блюд, напитков, характерных для различных предприятий общественного питания.

- При составлении плана-меню необходимо учитывать наличие сырья в кладовых и его сезонность.
- Блюда и закуски, включаемые в меню, должны быть разнообразными как по видам сырья, так и по способам тепловой обработки (вареные, припущенные, жареные, тушеные, запеченные);
- учитываются также квалификационный состав работников, мощность производства и оснащенность его торгово-технологическим оборудованием, а также трудоемкость блюд, т. е. затраты времени на приготовление единицы продукции.

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

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

- **Пример.** Составить план-меню столовой со свободным выбором блюд, в которой в среднем за день питается 1000 человек, период осенне-летний.

1. Общее количество блюд, планируемых к выпуску, определяется по формуле

- $n = N \cdot m$
- где n - количество блюд, реализуемых за день;
 N - количество потребителей, обслуживаемых в столовой;
 m - коэффициент потребления блюд одним потребителем на предприятиях общественного питания различных типов ([приложение 4](#)).

- Для общедоступной столовой $m = 2,5$.
- При количестве потребителей 1000 количество блюд составит 2500 ($1000 \cdot 2,5$).

2. После расчета общего количества блюд, реализуемых за день, распределяют их по группам (холодные, первые, вторые и сладкие).

- Коэффициент потребления блюд m - это сумма коэффициентов потребления отдельных видов.
- Данные расчеты показаны в табл. 4.

Данные расчеты показаны в табл. 4.

Наименование блюд	Количество потребителей	Коэффициент потребления блюд каждого вида	Количество блюд данного вида
Холодные	1000	0.5	500
Первые	1000	0,75	750
Вторые	1000	1,0	1000
Сладкие	1000	0.25	250
Итого:		2.5	2500

3. Количество горячих и холодных напитков, мучных кондитерских изделий определяется с учетом примерных норм потребления (приложение 5).

В нашем примере n горячих напитков = 100 л ($1000 \cdot 0,1$), или 500 порций ($100 : 0,2$);

**n холодных напитков = 50 л ($1000 \cdot 0,05$),
или 250 порций ($50 : 0,2$);**

n кондитерских изделий = 300 шт. ($1000 \cdot 0,3$).

4. Количество отдельных видов блюд каждой группы, напитков и мучных кондитерских изделий устанавливается в плане-меню на основе прошедшего опыта работы предприятия, с учетом характера потребительского спроса.

- Форма плана-меню приведена ниже (табл. 5).

№ по Сборнику рецептур	Наименование блюد и закусок	Количество блюд	Выпуск блюд партиями			Ответственный за приготовление блюд повар
			к 11ч	к 13 ч	к 15 ч	
	1. Холодные блюдa и закуски					
121	Окунь заливной	50	10	30	10	
141/819/907	Ростбиф холодный с овощным гарниром, соус хрен	60	10	40	10	
	Салат витаминый	150	40	65	45	
52	Икра баклажанная	110	30	50	30	
96	II. Молочнокислые продукты					
42	Сыр голландский	30	10	10	10	
41	Масло сливочное	50	10	30	10	
	Кефир с сахаром	50	10	30	10	
	Всего	500				
	III. Первые блюда					
198	Суп картофельный рыбный	200	75	100	25	
168	Борщ московский	400	100	250	50	
248	Суп молочный с	150	25	100	25	

Расчет сырья и составление заданий бригадам поваров

- Расчет количества сырья и продуктов, необходимых для приготовления блюд, производится на основании плана-меню и Сборника рецептур блюд и кулинарных изделий.

В табл. 6 приведен расчет потребного количества сырья и продуктов для комплексного обеда из четырех блюд на 200 чел.

- Кроме расчета сырья для приготовления блюд, отдельно производится расчет сырья для производства мучных кондитерских и кулинарных изделий, реализуемых через магазин кулинарии, затем составляется сводная таблица расчета сырья.

На основании этих расчетов составляется требование-накладная для получения продуктов из кладовой. Затем заведующий производством дает задания бригадирам цехов или работникам по выполнению производственной программы на следующий день и отпускает им продукты.

Так, поварам, ответственным за приготовление вторых блюд, дается примерно следующая выписка из плана-меню (табл. 7).

Наименование блюд (по плану- меню)	Общий выпуск блюд в день	Количество блюд (порций) и время их выпуска		
		к 11 ч	к 13 ч	к 15 ч
Треска отварная, картофель отварной, соус польский	125	30	70	25
Ромштекс с жареным картофелем	100	25	55	20
Гуляш с макаронами	400	100	250	50
Тефтели с гречневой кашей	150	30	90	30
Рагу из овощей	150	20	80	50
Блинчики с творогом и сметаной	75	20	40	15
Всего:	1000	225	585	190

В задании указываются наименования блюд и количество, график выпуска их партии, т. е. количество блюд каждого вида, которое должно быть выпущено к определенному времени с учетом реализации блюд на раздаче.

- Работникам овощного цеха предприятия с полным производственным циклом дается заказ на выпуск полуфабрикатов.
- Количество сырья, необходимое для выполнения задания ($Q_{\text{брутто}}$), рассчитывается из заданной массы нетто с учетом процента отходов при обработке сырья в зависимости от сезона:

- $$Q_{\text{брутто}} = \frac{Q_{\text{нетто}} \cdot 100}{100 - \% \text{ ОТХОДОВ}}$$

- Если предприятие общественного питания начинает работу в 7-8 ч утра, то полуфабрикаты заготавливаются вечером текущего дня. Если предприятие начинает работу поздно, в 11-12 ч, то повара приступают к своим обязанностям за 2-3 ч до открытия торгового зала.

Задание по приготовлению блюд и кулинарных изделий является дневным планом работы каждой бригады поваров. На основании полученного задания бригадир или старший повар осуществляет расстановку поваров по участкам работы и организует контроль за ходом производственного задания.

В конце рабочего дня повара отчитываются перед бригадиром или непосредственно перед заведующим производством о количестве выпущенных полуфабрикатов или готовых блюд согласно полученному заданию и фактической реализации блюд. Материально ответственные лица ведут оперативный учет движения сырья и готовой продукции и следят за расходом продуктов, обеспечивают соблюдение норм вложения сырья.

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Рациональной считается такая организация, которая, основываясь на достижениях науки и техники, позволяет соединить технику и людей в едином производственном процессе и при наименьших затратах материальных и трудовых ресурсов получить наилучшие результаты, добиваясь при этом повышения производительности труда, сохранения здоровья.

Организация труда предусматривает научно обоснованные изменения в организации труда на основе достижений науки, техники и передового опыта, который накоплен в данной отрасли производства и других отраслях народного хозяйства.

- **Рациональная организация труда в общественном питании должна способствовать повышению качества выпускаемой продукции, культуры обслуживания, эффективности производства и рентабельности предприятия.**

Основные направления рациональной организации труда

Задачи и содержание организации труда определяют следующие основные направления:

- разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда;**
- совершенствование организации и обслуживания рабочих мест;**
- внедрение передовых приемов и методов труда;**
- улучшение условий труда;**
- подготовка и повышение квалификации кадров;**
- рационализация режимов труда и отдыха;**
- укрепление дисциплины труда;**
- совершенствование нормирования труда.**

- Одним из главных направлений организации труда является **разработка рациональных форм разделения и кооперации труда**, которые в наибольшей мере соответствовали бы современной технике, возросшему культурному и техническому уровню работников.

Применительно к предприятиям общественного питания разделение труда внутри отрасли - **это разделение между заготовочными и доготовочными предприятиями, выделение специализированных и узкоспециализированных предприятий общественного питания;**
внутри предприятия - **это разделение труда между работниками.**

- **Разделение труда** внутри предприятий общественного питания может быть функциональным (например, разделение труда между работниками производства и торгового зала),
- технологическим (по видам работ),
- пооперационным.

В связи с тем, что на предприятиях общественного питания одновременно осуществляются функции по приготовлению продукции, ее реализации и организации потребления, структура штатов предприятий общественного питания включает группы работников производства, торгового зала, административно-обслуживающий персонал.

- Каждая из перечисленных групп выполняет соответствующие функции.
- **Функциональное разделение труда** на предприятиях общественного питания зависит от объема работ на производстве, в торговом зале, от длительности работы торгового зала предприятия в течение дня.

- **Технологическое разделение труда**

производится в зависимости от характера производственного процесса.

На предприятиях общественного питания степень дифференциации технологических процессов может быть большей или меньшей в зависимости от конкретных организационно-технических условий, мощности предприятия.

Например, такое технологическое разделение труда: первичная обработка сырья; тепловая обработка продуктов; приготовление холодных блюд.

- При технологическом разделении труда в зависимости от сложности выполняемых работ используется **квалификационное разделение**, когда работы определенной сложности, точности и ответственности распределяются между работниками в зависимости от уровня квалификации.

Так, работники высокой квалификации выполняют более сложные операции, требующие большого навыка в работе, менее сложные выполняют работники более низкой квалификации.

- Отделение квалифицированной работы от неквалифицированной сочетается с **операционным разделением труда**, т.е. расчленением процесса изготовления продукции на отдельные операции. Послеоперационное разделение труда между работниками чаще всего производится в крупных предприятиях, где работники заняты в течение всего рабочего дня однородной работой.
- **Например, в крупном мясном цехе производится разделение труда по видам операций:** обвалка мяса, зачистка, нарезка мясных полуфабрикатов, приготовление мясной рубки и изделий из нее.
- В небольших цехах работник, как правило, выполняет последовательно несколько операций, но нарушение технологического процесса не допускается.

- Для повышения производительности труда работников общественного питания большое значение имеет отделение основной работы от вспомогательной.

Основную работу выполняют работники более высокой квалификации.

- Вспомогательные работы (переноска груза, уборка помещений, заточка ножей и др.) должны выполнять рабочие, уборщицы и др.

- Важное значение для повышения эффективности работы производства имеет не только разделение труда, но и его **кооперация.**
- Формой кооперации труда в общественном питании является создание крупных предприятий, объединений (комбинат питания), фирм (например, фирма школьного и студенческого питания);
- **кооперация внутри предприятия** - создание производственных бригад.

- При организации бригады учитывают возможности выпуска продукции в определенном ассортименте и хорошего качества путем рационального использования рабочего времени.
- Состав бригады и режим ее работы определяется в каждом конкретном случае.
- Существует два вида производственных бригад - специализированные и комплексные.

- Специализированные бригады создаются на крупных предприятиях общественного питания в цехах с большим объемом работы, в специализированных заготовочных цехах с поточными линиями.
- Специализированные бригады образуются из работников одного технологического процесса, но разных квалификаций.
- Например, могут создаваться бригады обвалки и жиловки мяса или в кондитерском цехе - бригады замеса теста и формовки изделий из него и др.

- На мелких предприятиях до 10 человек создается комплексная бригада, в нее включаются работники производства и торгового зала, в которой применяется совмещение профессий.
- Для лучшей организации перечень работ, выполняемых каждым членом комплексной бригады в течение рабочего дня, определяется расписанием работ.
- Примером служат комплексные бригады комбината общественного питания Волжского автомобильного завода, выполняющие весь комплекс работ по приготовлению блюд, обслуживанию потребителей, уборке цехов, обеденного зала, мытью посуды.

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ РЕЖИМОВ ТРУДА И ОТДЫХА

- Научно обоснованный режим труда и отдыха способствует сохранению здоровья работников, повышению их работоспособности.
- **Работоспособность** - это свойство организма человека выдерживать нагрузки в течение рабочего дня.
- На работоспособность человека оказывают влияние такие факторы, как величина нагрузки и ее продолжительность, организация и условия труда, квалификация, возраст работника, правильное чередование режимов труда и отдыха.

- В течение рабочего дня имеют место периоды, отличающиеся по степени работоспособности исполнителя.
- В первой половине дня - период вработываемости, за которым следует период максимальной устойчивой работоспособности, а за ним - период появления и нарастания утомления.
- После обеденного перерыва работоспособность вначале несколько снижается, а затем повышается.
- К концу дня вновь наблюдается спад работоспособности в связи с возрастанием утомляемости.

- Основным временем отдыха в течение рабочего дня является обеденный перерыв. Физиологически установлено, что при 7-8-часовом рабочем дне обеденный перерыв следует устанавливать через 3-4 ч после начала работы.
- Правильно разработанный и соблюдаемый на предприятии режим труда и отдыха обеспечивает повышение производительности труда, улучшение качества выпускаемой продукции, снижает производственный травматизм.

- В целях установления распорядка работы на каждом предприятии составляются графики выхода на работу. **Различают:**
 - дневные,
 - месячные и
 - годовые графики.
- В дневных графиках отражаются продолжительность рабочего дня, его начало и окончание, время и продолжительность обеденного перерыва.
- В месячных графиках указываются общее количество часов за месяц, чередование рабочих дней и дней отдыха.

В соответствии с трудовым законодательством рабочая неделя - 40 ч.

- **Неполный рабочий день устанавливается по соглашению между рабочими и администрацией и для несовершеннолетних.**
- **Ненормированный рабочий день устанавливается для тех работников общественного питания, труд которых не поддается учету времени, но количество рабочих часов, отработанных за месяц, должно соответствовать трудовому законодательству или в качестве компенсации предоставляется дополнительный отпуск.**

- При выборе и составлении графиков учитывают режим работы предприятия, график загрузки торгового зала.

На предприятиях общественного питания применяются следующие графики выхода на работу:

- линейный,
- ленточный (ступенчатый или скользящий),
- суммированного учета рабочего времени,
- двухбригадный,
- комбинированный.

Линейный график

- предусматривает одновременный приход и уход с работы всех работников производства.
- Этот график применяется в том случае, когда объем работы полностью выполняется за 7-8 ч, загрузка работников равномерная в течение смены.
- Преимущество этого графика в том, что обеспечивается ответственность работников за выполнение производственной программы.
- Но при продолжительном режиме работы торгового зала использование линейного графика нецелесообразно.

- **Ленточный (ступенчатый или скользящий) график**
- предусматривает выход работников производства в разное время группами или поодиночке в соответствии с загрузкой торгового зала, каждый работник отрабатывает 7 или 8 ч.

Недостаток - отсутствие четкого построения бригад, усложнение планирования рабочего времени, контроля за выходом на работу, снижение ответственности некоторых членов бригады за выполнение производственной программы.

График суммированного учета рабочего времени

- применяется на предприятиях с неравномерной загрузкой в отдельные дни недели или месяца, когда невозможно установить рабочий день нормальной продолжительности.
- При суммированном графике допускается различная продолжительность рабочего дня по дням недели, но не более 11 ч 30 мин с последующим предоставлением дня отдыха при обязательной отработке за месяц установленной нормы рабочего времени.

• **Двухбригадный график**

- является разновидностью графика суммированного учета рабочего времени.
- При этом графике организуются две бригады, одинаковые по численности и составу.
- Они работают по 11 ч 30 мин, сменяясь через день.
- **Преимущество** этого графика в том, что состав бригады в течение дня постоянен, это повышает ответственность работников за выполнение производственного задания.
- **Недостатком** является неравномерная загруженность работников, большая продолжительность рабочего дня, которая вызывает их утомляемость и может привести к ухудшению качества производимой продукции, к снижению производительности труда.

- **Комбинированный график**
- **предусматривает сочетание различных графиков и применяется на предприятиях с удлиненным рабочим днем.**
- **Такой график часто используется в ресторанах, где работа в целом строится по двухбригадному графику выхода на работу, но с учетом технологического процесса приготовления блюд и загруженности торгового зала некоторые работники выходят на работу по ленточному графику.**

- Для учета рабочего времени каждого работника ведется табель учета рабочего времени, который подписывает директор.
- Табель является документом для начисления заработной платы.

- **Трудовая дисциплина** - это основа порядка на производстве, она предусматривает своевременный выход на работу, соблюдение установленной продолжительности рабочего дня, обеденного перерыва и т. д.
- Трудовая дисциплина означает строгое соблюдение всеми работниками правил внутреннего распорядка, установленных обязанностей, использование всего рабочего времени для выполнения производственного задания.

- **Технологическая дисциплина** требует точно соблюдать режимы технологических процессов, рецептуры блюд, не допускать брака в работе, выпускать продукцию, безопасную для здоровья и отличного качества.
- **Производственная дисциплина:** соблюдение работниками требований по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и гигиене, противопожарной охране, пользование спецодеждой, содержание в порядке инвентаря, оборудования, бережное к ним отношение, выполнение приказов и

Производственный персонал, требования к нему в соответствии с ОСТ 28-1-95 «Общественное питание. Требования к производственному персоналу»

- **К производственному персоналу относятся категории работников предприятия, занятых производством кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий:**
- **заведующий производством, начальник цеха, повар, кондитер, пекарь, кулинар мучных изделий, изготовитель пищевых полуфабрикатов, обвальщик мяса, кухонный рабочий.**

- **Производственный персонал предприятий всех типов и классов должен иметь или специальное образование, или пройти профессиональную подготовку на производстве с целью овладения знаниями, навыками и квалификацией для выполнения конкретных функций.**
- **Подготовка, квалификация и специализация производственного персонала должна соответствовать типу и классу предприятия.**
- **Для каждой конкретной должности производственного персонала должна быть разработана должностная инструкция, устанавливающая функции, обязанности, права и ответственность работника, требования к качеству выполняемых работ, к профессиональному образованию, техническим знаниям, опыту работы.**

- **Производственный персонал должен обеспечить производство кулинарной продукции и мучных кондитерских изделий, безопасных для здоровья и жизни потребителей, в соответствии с требованиями нормативной и технологической документации.**
- **Весь персонал должен пройти инструктаж по охране труда и технике безопасности.**

- К производственному персоналу предприятий всех типов и классов предъявляют следующие требования:

- знание технологии и организации производства продукции общественного питания, основ рационального питания для различных контингентов питающихся, в том числе лечебно-профилактического и диетического питания, правил и техники обслуживания потребителей (в соответствии с занимаемой должностью с учетом специфики предприятия);
- соблюдение должностных инструкций, квалификационных характеристик и правил трудового распорядка предприятия;
- соблюдение требований санитарии, правил личной гигиены и гигиены на рабочем месте;
- знание и соблюдение пожарной и электробезопасности;
- соблюдение культуры и этики общения с коллегами по работе и потребителями;
- знание рациональной организации труда на рабочем месте и умение четко планировать работу

- **Заведующий производством должен:**

- **иметь высшее или среднее профессиональное образование и опыт практической работы;**
- **знать основы трудового законодательства, основные положения Закона РФ «О защите прав потребителей», отраслевые документы, касающиеся его профессиональной деятельности;**
- **знать организацию производства;**
- **быть способным четко организовывать производственную деятельность подчиненных, организовывать технологический процесс, подбор и**

Нормирование труда на предприятиях общественного питания

- **Нормирование труда в общественном питании** - это определение необходимых затрат времени на изготовление единицы продукции при данных организационно-технических условиях.
- *Для повышения эффективности труда большое значение имеет техническое нормирование.*
- Техническое нормирование в общественном питании, является наиболее прогрессивным методом нормирования, базируется на передовом опыте работы предприятий, предусматривает научную организацию труда, повышение его производительности, улучшение качества выпускаемой продукции, повышение культуры обслуживания потребителей.

- **Техническое нормирование решает следующие задачи:**
 - анализ использования рабочего времени, оборудования (по времени и мощности);
 - изучение организации рабочих мест, их оснащения, размещения, снабжения и обслуживания;
 - внедрение передовых приемов и методов работы;
 - изучение причин, вызывающих потери рабочего времени, простой оборудования;
 - **установление рациональных режимов труда;**
 - разработка организационно-технических мероприятий, улучшающих производственный режим, условия труда;
 - **установление технически обоснованных норм труда;**
 - **установление правильных соотношений**

- **Нормирование труда** - это определение затрат труда, необходимых для выполнения конкретной работы.
- **Мера труда выражается нормой труда.**
- **Норма труда** - величина, определяющая, сколько нужно труда на выполнение определенного объема работы.
- **Норма труда выражается** нормой времени, нормой выработки, нормой обслуживания, нормой численности, нормой управляемости.

- **Норма времени** - это затраты времени, необходимые для выполнения определенной операции или изготовления единицы продукции.
- **Норма времени устанавливается в часах, минутах, секундах.**

Норма времени является исходной величиной для расчетов нормы выработки.

- **Разработаны технически обоснованные нормы времени для продукции общественного питания.**

- **Норма выработки** - это количество продукции (в блюдах, штуках, килограммах, рублях товарооборота), которое должно быть изготовлено в единицу времени (час, смену и т. д.) одним или группой работников соответствующей квалификации.

Норма выработки и норма времени - величины обратно пропорциональные, т. е. чем меньше норма времени на единицу продукции, тем больше при данном рабочем дне норма выработки.

- **Норма обслуживания - это** количество объектов (единиц оборудования, рабочих мест) или квадратных метров площади, которое может обслужить один работник соответствующей квалификации за определенное время.
- **Например, норма обслуживания повара в горячем цехе установлена 8-10 м².**

- **Норма численности** - это число работников, необходимое для выполнения определенных работ или для обслуживания конкретных объектов (рабочих мест).
- Например, в горячем цехе площадью 80 м² должно работать 8-10 человек.

Норма управляемости - это оптимальное число работников или подразделений, деятельностью которых может эффективно управлять один руководитель.

Методы нормирования труда

- **Качество норм труда зависит от используемого метода нормирования труда.**
- **В общественном питании используют два метода нормирования:**
 - **опытно-статистический;**
 - **аналитический.**

Опытнo-статистический метод нормирования труда

- основан на использовании отчетных данных о фактическом выпуске продукции за истекший период (год, квартал).
- При установлении норм выработки опытнo-статистическим методом стоимость продукции собственного производства (в рублях), выпущенной работниками за отчетный период, делят на количество за это время человеко-часов или человеко-дней и получают таким образом среднюю фактическую выработку одного человека в день или час.

Установленная таким образом норма выработки выражает производительность труда, достигнутую в прошлом периоде.

- **Пример.** Оборот по собственной продукции за 250 рабочих дней составил 3000 тыс. руб., отработано за этот период 5 тыс. человеко-дней (бригада 20 чел.). Следовательно, фактическая выработка одного работника составила 600 руб. ($3000 : 5$).
- **Метод нормирования широко применяется на небольших предприятиях, а также предприятиях, на которых совмещаются производственные и торговые функции.**

- **Аналитический (технический) метод нормирования** - более прогрессивный метод нормирования.
- Нормы труда устанавливаются непосредственно на рабочем месте с помощью фотографии рабочего процесса и хронометража.
- На основе технического нормирования в общественном питании разработаны технически обоснованные нормы времени.
- Техническое нормирование помогает обосновывать технико-экономические показатели производственной деятельности предприятия.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

- **Рабочее время** - это время, в течение которого работник обязан выполнять установленное ему задание. Оно состоит из времени работы и перерывов.

Время работы состоит из времени производительной работы для выполнения производственного задания и времени непроизводительной работы, не увязанной с производительным заданием.

- **Время производительной работы** состоит из времени подготовительно-заключительного, оперативного и времени обслуживания рабочего

- **Подготовительно-заключительное время (Тпз)** -это время, затрачиваемое работниками для подготовки производства и рабочего места к выполнению задания и его завершения (подготовка кухонной посуды и инвентаря, получение продуктов в начале рабочего дня, уборка рабочего места в конце рабочего дня, оформление отчета о выполненной работе и др.).

При рациональной организации производства подготовительно-заключительное время должно составлять за 7-8 ч рабочего дня 15-20 мин.

Оперативное время - это время, затраченное на выполнение заданной работы.

Оперативное время состоит из основного и вспомогательного.

- **Основным временем (T_o)** называется время, затраченное на непосредственное осуществление технологического процесса, т. е. на качественное изменение предмета труда.
- **К основной работе относятся:** первичная обработка сырья, нарезка, измельчение, протирание, обработка продуктов в машинах и механизмах, приготовление полуфабрикатов, варка, жаренье, пассерование овощей, запекание, выпечка, контроль за степенью готовности, порционирование, отпуск блюд потребителям и т.д.

Вспомогательным временем (T_v) называется время, затраченное на действия, необходимые для выполнения основной работы. Эти действия повторяются с каждой партией изготавливаемой продукции.

- **К вспомогательному времени относятся:** выгрузка сырья, взвешивание его, открывание коробок, банок

- **Время обслуживания рабочего места (Тобс)** - это время, потраченное на содержание рабочего места, инструмента, оборудования, в состоянии, соответствующем санитарным требованиям, в течение всего рабочего дня.
- **На предприятиях общественного питания время обслуживания рабочего места включает следующие виды затрат:** время на заточку и правку ножей, установку сменных механизмов к универсальному приводу, сборку и разборку механизмов, наладку оборудования, смену спецодежды.

- **Время непроизводительной работы (Тип)** на предприятиях общественного питания включает все затраты времени, связанные с работой, не являющейся необходимой для выполнения данного задания.
- **Непроизводительная работа может быть следствием**
 - технических неполадок (приведение в исправное состояние оборудования),
 - организационных недостатков (повара отвлекаются на разгрузку продуктов, квалифицированные повара выполняют подсобные работы),
 - нарушения поварами технологии приготовления пищи (вторичное приготовление блюд, которые были испорчены во время работы поваром, и др.).

- **Время перерывов (T_p)** - это время, в течение которого по различным причинам процесс прекращается. Перерывы в работе можно подразделить на перерывы, зависящие от работника, и перерывы, не зависящие от него.
- **Ко времени перерывов, зависящих от работника**, относятся небольшие перерывы на отдых и личные надобности (в течение семичасового рабочего дня это время нормируется не более 10-15 мин) (T) и прочие перерывы, вызванные нарушением трудовой дисциплины (опоздание на работу, излишние перерывы на отдых .и т. д.), такие перерывы считаются потерями рабочего времени, которые необходимо устранить.

- **Ко времени перерывов, не зависящих от работника, относятся**
 - **перерывы по техническим причинам (прекращается подача электроэнергии, газа, воды);**
 - **организационным (задержка подачи сырья, полуфабрикатов, посуды) и**
 - **технологическим причинам (дожаривание продукта в жарочном шкафу, ожидание закипания воды, молока, остывание овощей, сладких блюд и т. д.),**
- которые объединяются индексом $T_{пот}$.**

- **Все виды затрат рабочего времени делятся на нормируемые и ненормируемые.**

К нормируемому времени относятся: основное, вспомогательное, подготовительно-заключительное, время на обслуживание рабочего места и перерывов для отдыха и личных надобностей работника в пределах нормативов.

- **В норму времени на изготовление продукции включаются лишь нормируемые затраты рабочего времени.**

Методы изучения затрат рабочего времени

- Важнейшим элементом нормирования труда является изучение фактических затрат рабочего времени на выполнение операций и процессов.

В зависимости от назначения, степени охвата и содержания изучаемых затрат времени наблюдения подразделяются на фотографии рабочего времени и хронометраж.

- **Фотографией рабочего времени** называются изучение и замеры всех без исключения затрат рабочего времени в течение определенного периода.
- **Фотография рабочего времени осуществляется в целях:**
 - выявления и устранения потерь рабочего времени;
 - установления величины его затрат по отдельным видам;
 - получения материала для планирования наиболее рациональной организации труда;
 - определения численности работников;
 - разработки организационно-технических мероприятий, улучшающих условия труда;
 - расчета нормы времени и выработки.

- Фотография рабочего времени, охватывающая лишь часть рабочего дня, называется целевой фотографией.

Целевые фотографии проводятся для установления норм оперативного времени на единицу продукции.

Фотография рабочего дня кроме нормировщика может проводиться заведующим производством, технологом, а также самим работником - самофотография, которая проводится с целью установления причин потерь рабочего времени.

- **Маршрутная фотография рабочего времени применяется в том случае, когда по характеру работы исполнитель находится в движении. Маршрутная фотография может выявить недостатки в расстановке оборудования.**

• Независимо от вида фотографии рабочего времени этот процесс состоит из следующих операций:

- подготовка к наблюдению,**
- проведение наблюдения,**
- обработка фотокарт,**
- составление баланса затрат рабочего времени и плана организационно-технических мероприятий, обеспечивающих улучшение организации труда.)**

Подготовка к наблюдению включает изучение

- **объекта наблюдения,**
- **инструктивных материалов,**
- **знакомство с предприятием,**
- **подготовку рабочего места для наблюдения.**

Процесс фотографирования наблюдения и записей должен быть непрерывным.

Главным условием при наблюдении является внимание, четкая запись действий и текущего времени в часах, минутах.

- Для записи наблюдений используются специальные карты фотографии рабочего дня, форма которых приводится в табл. 20 и 20.1.

Таблица 20

Карта индивидуальной фотографии рабочего дня

Наблюдение: Дата наблюдения 13.01.2006 г.

Начало - 10 ч.

Окончание - 18 ч.

Продолжительность - 7 ч.

Обеденный перерыв - 1 ч.

Предприятие - ресторан «Прага»

Цех - холодный

Наименование процесса - приготовление салатов, закусок

Фамилия, и., о. работника - Трофимова В.П.

Специальность - повар

Разряд - V

Возраст - 26 лет

Стаж работы в общественном питании - 8 лет

Таблица 20.1

Наблюдательный лист

№	Что наблюдалось	Текущее время		Продолжительность, мин.	Индекс
		ч.	мин.		
1	Начало работы	10	00		
2	Получение задания и подготовка рабочего места	10	05	5	Тпз
3	Шинковка картофеля	10	47	42	То
4	Получение продуктов	11	00	13	Тв
5	Открывание банок с майонезом	11	10	10	Тв
6	Открывание банок с зеленым горошком	11	12	2	Тв
7	Перерыв на завтрак	11	15	3	Тотл
8	Варка яиц	11	23	8	То
9	Шинковка овощей	11	27	4	То
10	Чистка зеленого лука	11	58	31	То
11	Приготовление салата	12	10	12	То

- В карту фотографии рабочего дня до начала наблюдений заносятся сведения, относящиеся к наблюдаемым работникам.

Непосредственное наблюдение начинается с момента начала работы и заканчивается в конце смены.

Время перерывов в работе, вызванных любыми причинами, записывается в карту как действие, при этом точно фиксируется время и отмечаются причины.

При фотографировании рабочего дня сумма затрат времени на все действия или операции должна равняться продолжительности рабочего дня (смены).

Уменьшение или увеличение рабочего дня должно быть отмечено в заключении нормировщика, наблюдения при увеличении дня не прекращаются.

- **Обработка фотокарт заключается в уточнении записей, группировке действий по индексам и их подсчете.**
- **После подсчета рабочего времени во видам затрат (табл. 21) составляется баланс рабочего времени (табл. 22).**

- На основе анализа использования рабочего времени по фактическому балансу составляется нормативный баланс.
- При составлении нормативного баланса исключается время непроизводительной работы и потери времени по вине работника, за счет чего увеличивается время основной работы.

В заключение составляется план организационно-технических мероприятий по устранению рабочего времени, улучшению использования оборудования.

Нормативный баланс рабочего времени является основой для расчета технически обоснованных норм выработки.

- Наряду с фотографией рабочего дня применяется **фотография рабочего процесса (фотохронометраж)**.
- **Фотографией рабочего процесса** называется последовательное изучение затрат оперативного времени в ходе технологического процесса. **Длительность проведения фотохронометража зависит от длительности технологического процесса.**
- **Применяется фотохронометраж для определения затрат времени на единицу продукции.**

- При изучении производственного процесса в целом наблюдение проводится последовательно за всеми операциями, учитываются только затраты оперативного времени (основного и вспомогательного).
- После окончания технологического процесса записывается количество изготовленной продукции (в блюдах, штуках и т. д.) и определяют затраты оперативного времени на единицу продукции.
- При проведении фотографии рабочего процесса можно также проанализировать правильность проведения данного

Хронометраж рабочего времени

С помощью хронометража измеряется длительность циклически повторяющихся операций (или элементов операций).

В общественном питании хронометраж целесообразно применять в крупных заготовочных цехах, кондитерских цехах, где преобладает массовое производство и широко применяется послеоперационное разделение труда между работниками.

Хронометраж проводится в целях определения затрат основного времени на единицу продукции, уточнения норм времени, рассчитанных по фотографии рабочего дня, выявления причин невыполнения норм выработки отдельными работниками.

Для хронометража используются специальные бланки (табл. 23).

Наименование операций	Наблюдения			Всего		Среднее время, необходимое для изготовления одного изделия, с
	время, необходимое для изготовления партии изделий, с			время, с	количество изделий	
	1	2	3			
Приготовление теста	2 625	1 860	1 904	6 389	1 400	4,56
Подготовка форм	7 080	4 720	4 720	16 520	1 400	11,8
Отсаживание теста	3 960	2 700	2 600	9 280	1 400	6,62
Выпекание изделий	561	398	385	1 344	1 400	0,96
Выемка изделий из форм и укладка в тару	3 420	2 110	2 050	7 580	1 400	5,41
Итого основное время	17 646	11 788	11 659	41 113		29,35
Вспомогательное время	1 765	1 179	1 165	4 110		2,94
Всего затрат основного и вспомогательного времени	19 411	12 967	12 824	45 223		32,29
Количество партий	600	400	400	1 400		

- Расчет норм времени производится по данным наблюдения, при этом затраты времени повторяющихся операций суммируют и делят на число наблюдений.
- Полученная среднеарифметическая величина делится на количество продукции и рассчитывается норматив времени на операцию.
- На основе анализа хронометражных наблюдений составляются рекомендации по использованию лучших приемов в работе в целях повышения производительности труда.

Виды норм выработки, порядок их разработок и утверждений

- В зависимости от метода нормирования труда на предприятиях общественного питания различают опытно-статистические и технические нормы выработки.

Выработка продукции одним работником в единицу времени устанавливается в рублях товарооборота, условных блюдах и натуральных выражениях - в килограммах, штуках, литрах. Нормы выработки, установленные опытно-статистическим методом, выражаются в рублях товарооборота и условных блюдах.

- **Норма выработки в рублях, установленная для поваров, не дает достаточно точного представления о действительных затратах труда на производство и реализацию продукции, так как сумма товарооборота в значительной степени зависит от цены реализованных блюд.**
- **Эта норма выработки не стимулирует выпуск дешевых, но трудоемких блюд (например, овощных, крупяных).**

- **Нормы выработки в условных блюдах позволяют более объективно учитывать затраты труда на производство блюд и кулинарных изделий по коэффициентам трудоемкости.**
- **Коэффициент трудоемкости представляет собой отношение норм времени на приготовление данного блюда ко времени, необходимому для приготовления блюда, принятого за единицу трудоемкости (условное блюдо).**

- Для блюда, на изготовление которого затрачивается 100 с, коэффициент трудоемкости принимается за 1.

Так, если для приготовления одной порции супа крупяного затрачивают 100 с рабочего времени (коэффициент трудоемкости 1),

- на приготовление супа лапша-молочная - 90 с (коэффициент трудоемкости 0,9);
- а на приготовление порции борща - 150 с, то коэффициент трудоемкости 1,5 ($150 : 100$).

- **Нормы времени на изготовление блюд устанавливаются на основе фотохронометража или при помощи хронометража.**
- **Для быстроты расчета коэффициентов трудоемкости блюд рекомендуется использовать нормативные данные.**
- **Нормы времени на изготовление холодных блюд даны в прил. 6.**
- **В технологических картах на изготовление блюд должны указываться коэффициенты трудоемкости.**

- **Нормы выработки в условных блюдах стимулируют выпуск трудоемких (например, овощных запеканок, фаршированных блюд), способствуют расширению ассортимента продукции собственного производства, наиболее полному удовлетворению спроса потребителей, что повышает конкурентоспособность предприятия.**

Технические нормы выработки выражаются в натуральных единицах: килограммах, штуках.

- **Технически обоснованные нормы выработки определяются по следующей формуле:**

$$N_v = \frac{T_{см} - (T_{пз} + T_{обс} + T_{отл})}{T_{оп}}$$

где N_v - норма выработки;

$T_{см}$ - продолжительность рабочей смены, мин;

$T_{пз}$ - подготовительно-заключительное время, мин;

$T_{обс}$ - время обслуживания рабочего места, мин;

$T_{отл}$ - время на отдых, личные надобности, мин;

$T_{оп}$ - оперативное время на единицу продукции, мин.

Можно время показывать в секундах.

- **Пример.** Общая продолжительность рабочего времени, затраченного на изготовление творожного кекса, составила 25220 с;
- подготовительно-заключительное время - 1260 с;
- время на обслуживание рабочего места - 1008 с;
- время на отдых и личные надобности кондитера - 1260 с.
- Оперативное время на выпуск одного изделия по хронометражу составило 32,29 с.
- Подставляя эти данные в приведенную выше формулу, производят расчет нормы

$$25220 - (1260 + 1008 + 1260)$$

$$\bullet N_B = \frac{\quad}{32,29} = 671 \text{ шт.}$$

- **Внедрение технически обоснованных норм выработки способствует снижению себестоимости производства продукции предприятий общественного питания за счет повышения производительности труда, лучшей организации труда, укреплению трудовой дисциплины.**

Определение численности работников на предприятиях общественного питания

- Важнейшей задачей нормирования труда является определение численности работников.
 - Различают следующие основные методы определения необходимого количества работников:
 - по нормам выработки, нормам времени;
 - рабочим местам на основании норм обслуживания.
- Численность работников предприятий общественного питания непосредственно зависит от объема товарооборота, выпуска продукции, форм обслуживания, степени механизации производственных процессов.
- Чем больше товарооборот и выпуск продукции собственного производства, тем выше численность работников.

- **Всех работников предприятий общественного питания можно разделить в зависимости от выполняемой функции на следующие группы:**
- **производственную,**
- **торговую,**
- **административную и работников торгового зала.**

Для определения численности работников производства, где установлены нормы выработки, запланированный объем выпуска продукции или товарооборота делят на установленную для одного работника дневную норму выработки в рублях товарооборота или условных блюдах и количество дней, которое должен отработать работник в планируемый период.

- **Расчет численности работников производства и торгового зала может быть произведен по формуле:**
- **$N = Q / aT$**
- **где N - численность работников производства или торгового зала;
Q - объем товарооборота или выпуска продукции;
a - норма выработки в единицу времени;
T - фонд рабочего времени на одного работника.**

- **Пример.** Запланированный годовой объем продукции собственного производства составляет 2 700 000 усл. блюд.
- Норма выработки 360 усл. блюд на одного человека в день. Эффективный фонд рабочего времени (при пятидневной рабочей неделе) 225 дней.

Определяем численность работников производственной бригады:

- $2\,700\,000 \text{ усл. бл.} : 360 = 7500 \text{ человеко-дней};$
 $75\,000 \text{ человеко-дней} : 225 \text{ рабочих дней} = 33 \text{ человека.}$

- Эффективный фонд рабочего времени равен номинальному фонду (т.е. календарному фонду минус выходные и праздничные дни) за вычетом невыходов, связанных с очередными отпусками, болезнями и другими невыходами, предусмотренными законом.
- Например, в 2005 г. календарный фонд рабочего времени на предприятии составил 365 дней.
Выходные и праздничные дни при 5-дневной рабочей неделе - 112 дней.

Количество невыходов в связи с отпусками, болезнями и другими причинами - 28 дней.

Номинальный фонд рабочего времени составит 253 дня (365 дней - 112 дней).

Эффективный фонд рабочего времени - 225 дней (253 дня - 28 дней).

- **Определить численность работников горячего и холодного цехов можно с учетом норм времени на приготовление одного блюда (табл. 24).**

Наименование блюд	Норма времени на приготовление одного блюда, с.	Количество блюд, реализуемых за день	Время, необходимое для выпуска блюд, с.
Первые блюда			
Бульон с домашней лапшой	150	2500	375 000
Борщ московский	210	1500	315 000
Вторые блюда			
Треска жареная с гарниром	90	1500	135 000
Кнели мясные паровые	70	2500	175 000
Итого:			1 000 000

- Средняя численность работников горячего цеха при 7-часовом (25 200 с) рабочем дне составит 39,6 чел.
(1 000 000 / 25 200).
- Эта численность определена без учета роста производительности труда, поэтому с учетом поправочного коэффициента 1,14 численность работников горячего цеха составит 35 человек (39,6 : 1,14).
- Необходимо учесть также, что предприятие общественного питания работает без выходных дней, поэтому с учетом поправочного коэффициента 1,32 окончательное число работников горячего цеха составит 46 (35 x 1,32).
- Нормы времени приготовления блюд (прил. 6).

- **Определение численности официантов осуществляется на основании плана товарооборота по залу, установленной нормы выработки в рублях и эффективного фонда рабочего времени.**
- **Численность официантов можно также определить исходя из количества посадочных мест, закрепленных за одним официантом, с учетом форм обслуживания, условий труда, разделения труда.**

- Численность отдельных категорий работников (кассиров и др.) может быть определена по числу рабочих мест с учетом коэффициента сменности по формуле

$$N = \frac{\sum_n \cdot K_{\text{см}}}{T} \cdot T_i$$

- где N - численность работников;
N = $\sum_n$ - количество рабочих мест;
 $K_{\text{см}}$ - коэффициент сменности;
T - фонд рабочего времени в среднем на одного работника;
 T_i - число дней работы предприятия.

- **Численность буфетчиков определяется на основании установленного товарооборота для буфета и норм выработки на одного работника в день.**

Численность кассиров, работников розничной торговли определяется с учетом установленного товарооборота, количества рабочих мест и продолжительности работы.

Численность административно-управленческого аппарата определяется типовыми штатами в соответствии с размером среднемесячного оборота предприятий по годовому плану.

Интернет-ресурсы:

Фон для рамки http://www.vashsad.ua/i/gallery/wallpapers/10/1600_1200/A70Zaz84.jpg

Линия <http://s4.pic4you.ru/y2014/06-20/24687/4456516-thumb.png>

Вы можете использовать
данное оформление
для создания своих презентаций,
но в своей презентации вы должны указать
источник шаблона:

Фокина Лидия Петровна
учитель начальных классов
МКОУ «СОШ ст. Евсино»
Искитимского района
Новосибирской области

Сайт <http://linda6035.ucoz.ru/>

**СПАСИБО АВТОРАМ ФОНОВ И
КАРТИНОК**