

# **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;

$\beta$  - %, 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, приготовляемых 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.

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

**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 блюдо и закусок	Количество блюд	Выпуск блюд партиями			Ответственный за приготовление блюд повар
			к 11ч	к 13 ч	к 15 ч	
	<b>1. Холодные блюда и закуски</b>					
121	Окунь заливной	50	10	30	10	
141/819/907	Ростбиф холодный с овощным гарниром, соус хрен	60	10	40	10	
52	Салат витаминный	150	40	65	45	
96	Икра баклажанная	110	30	50	30	
	<b>II. Молочнокислые продукты</b>					
42	Сыр голландский	30	10	10	10	
41	Масло сливочное	50	10	30	10	
	Кефир с сахаром	50	10	30	10	
	<b>Всего</b>	<b>500</b>				
	<b>III. Первые блюда</b>					
198	Суп картофельный	200	75	100	25	
168	Борщ московский	400	100	250	50	
	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 блюда (по плану- меню)	Общий выпуск блюда 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
<b>Всего:</b>	<b>1000</b>	<b>225</b>	<b>585</b>	<b>190</b>

**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 м<sup>2</sup>.**

- **Норма численности** - это число работников, необходимое для выполнения определенных работ или для обслуживания конкретных объектов (рабочих мест).
- Например, в горячем цехе площадью 80 м<sup>2</sup> 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.**

# Опытно-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 на 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 ( $T_0$ )** 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	To
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	To
9	Шинковка овощей	11	27	4	To
10	Чистка зеленого лука	11	58	31	To
11	Приготовление салата	12	10	12	To

- 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			Время, с	Всего количество изделий	Среднее время, необходимое для изготовления одного изделия, с
	время, необходимое для изготовления партии изделий, с					
	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:**

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

где  $N_{\text{в}}$  - норма выработки;

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

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

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

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

$T_{\text{оп}}$  - 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.
<b>Первые блюда</b>			
Бульон с домашней лапшой	150	2500	375 000
Борщ московский	210	1500	315 000
<b>Вторые блюда</b>			
Треска жареная с гарниром	90	1500	135 000
Кнели мясные паровые	70	2500	175 000
<b>Итого:</b>			<b>1 000 000</b>



- **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<sub>см</sub> - коэффициент сменности;  
T - фонд рабочего времени в среднем на одного работника;  
T<sub>i</sub> - 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](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**