

**Автономная некоммерческая
профессиональная образовательная организация
Владимирский техникум экономики и права Владкоопсоюза**

**Методические рекомендации
по выполнению
практических работ**

по профессиональному модулю

ПМ. 06 Организация работы структурного подразделения

для студентов специальности

19.02.10 Технология продукции общественного питания

Разработчик: преподаватель

Мартин Мартин Анди

г. Владимир

Пояснительная записка

В практикуме представлен реальный механизм подготовки и проведения практических занятий активными методами, описана технология проведения занятий и профессиональные умения, которыми должны владеть обучающиеся.

Цель практикума: сформировать систему первичных профессиональных умений управления персоналом.

Задачи:

- освоить логику и инструментарий управления персоналом;
- изучить практику эффективного управления и специфических особенностей кадровой деятельности;
- овладеть методиками кадрового анализа, диагностики и планирования;
- приобрести практические навыки в области технологии принятия комплексных кадровых решений управления организацией и их документального оформления.

Практические занятия составляют важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки специалистов.

Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

Подготовка студентов к практическому занятию. Для достижения результата (цели) выполнения задания каждого практического занятия студенту необходимо накануне занятий:

- проработать теоретический материал по данной теме;
- ознакомиться с темой, заданием и порядком выполнения задания в практикуме по данной дисциплине (у каждого студента должен быть личный практикум);
- подготовить вопросы преподавателю по возникшим затруднениям;
- подготовиться к входному контролю по данной теме.

Для обучающихся не присутствующим на лекциях по теме практического занятия необходимо самостоятельно по учебникам проработать материал и составить конспект, предъявить его преподавателю перед началом практического задания - получить допуск к практическому занятию.

В зависимости от темы и формы проведения практического занятия студент в соответствии с заданием, руководствуясь методическими

указаниями, самостоятельно, индивидуально выполняет задание. К выполнению любого задания необходимо подойти творчески, используя знание всех дисциплин, являющихся базой для формирования первичных умений по данной теме.

В конце работы необходимо сделать общий вывод, определить к какому результату Вы пришли, и что явилось основой данного результата, где и как можно использовать эти знания и умения в профессиональной деятельности.

После подведения преподавателем результатов выполнения заданий, студент заносит оценку по практическому занятию в оценочный лист и предъявляет выполненную и оформленную работу на проверку и подпись преподавателю. Каждая работа подлежит обязательной оценке. Обучающийся не выполнивший все практические задания к экзамену (зачету) по дисциплине не допускается.

Практическая работа №1

Тема: Анализ действующей организационной структуры управления предприятий общественного питания. «Блиц – игра «Формируем эффективную систему управления персоналом»

Цель: Научиться находить рациональный путь формирования эффективных систем управления персоналом.

Форма: Блиц-игра

Задание:

1. Определить цели построения систем управления в организации.
2. По предложенной ситуации выстройте и обоснуйте рациональную систему на игровом поле (таблица), ранжируя действия. Основным критерий: экономичность (при определении порядка действий предполагается затратить минимум средств, сил времени).
3. Обоснуйте эффективность данной системы.
4. Сделайте выводы по работе: какие цели и задачи позволяет решить выработанная система кадрового менеджмента.

Ситуация: в ООО «РИТМ» в связи с расширением сферы деятельности принят менеджер по персоналу и ему предложено сформировать систему управления персоналом, обосновать эффективность предлагаемой системы на совещании, используя игровое поле (таблица №4), постройте систему из предложенных действий и обоснуйте ее эффективность.

Игровое поле

Таблица

Наименование действий	Индивидуальная оценка	Коллективная оценка	Экспертная оценка	Индивидуальная ошибка	Коллективная ошибка
Формирование ОСУ УП					
Анализ рынка труда					
Наем персонала					
Разработка стратегии управления персоналом					
Адаптация и обучение персонала					
Формирование кадрового резерва Управление карьерой					
Разработка кадровой политики					
Определение потребности в персонале					
Периодическая оценка и аттестация персонала					
Определение потенциала персонала					
Сумма ошибок					

Порядок выполнения работы и оценка ее результатов

Этап I. Индивидуальная работа.

Задание: Определите последовательность действий фирмы по формированию системы стратегического менеджмента. Для этого в течение 3-5 минут заполните в таблице графу «Индивидуальная оценка», ранжируя действия. Продумайте аргументы вашего выбора, последовательности действий.

Этап II. Работа в группах, в режиме коллективной мыслительной деятельности (10-15 мин.).

Задание: В ходе обсуждения проблемы в группе выработайте общую точку зрения, единую коллективную оценку о порядке выполнения указанных действий и отразите в графе «Коллективная оценка» (табл. 1)

Этап III. Совместная работа всех групп: «Стяжка» (10 мин).

Капитаны команд аргументировано доводят мнение своей команды - коллективную оценку - до всех участников игры.

Этап IV. Анализ и оценка результатов игры.

Выслушав всех капитанов, знакомимся с экспертной оценкой, делаем сравнение выработанных индивидуальных и групповых решений, сравниваем с экспертной оценкой, подсчитываем число ошибок: вычитая из экспертной оценки индивидуальную (без учета знака) и - аналогично - коллективную; суммируем число ошибок по колонке и делаем оценку результата в рейтинговой системе:

- 0-2 ошибок - 5 баллов;
- 2-4 ошибки - 4 балла;
- 6-8 ошибок - 3 балла;
- 10-12 ошибок - 2 балла;
- 14-16 ошибок-1 балл;
- « более 18 ошибок — 0 баллов.

Всем членам группы, коллективная оценка которой совпала с экспертной, добавляем по одному поощрительному баллу за эффективную работу в группе. Результат оформляем в сводной ведомости.

Общие правила взаимодействия в группе

1. Группа выбирает капитана (лидера) и секретаря для фиксации результатов обсуждения.
2. Капитан команды организует обсуждение проблемы.
3. Участники игры, выслушав точку зрения каждого, имеют право отстаивать свой порядок действий, аргументируя его.

4. Участники игры, выслушав всех, путем вопросов, уточнений, аргументов подходят к единому мнению и вносят его в графу «Коллективная оценка», табл.1.

5. Капитаны команд доводят мнение группы до всех присутствующих.

6. Капитаны команд выступают кратко, ясно, убедительно, обосновано.

Остроты, оригинальность, приятный юмор – необходимы, но не должны переходить за границы дозволенного.

Оценка результатов участников игры

Каждый участник игры подсчитывает количество ошибок, как разницу между экспертной и индивидуальной, без учета знака по каждому действию. Аналогично подсчитывается коллективная оценка и находим и число суммы ошибок на графе.

Победителя определяют по наименьшему числу ошибок.

Оценку «отлично» получает студент, у которого 0-2 ошибки; «хорошо» - 2-4 ошибки; «удовлетворительно» - 6-8 ошибок; «неудовлетворительно» - 10-11 ошибок; 14-16 ошибок – 1 балл; более 18 ошибок – 0 баллов.

Участники команды у которых коллективная ошибка равна нулю, получают поощрительному баллу к своей индивидуальной оценке и эта оценка заносится в сводную ведомость (табл.3) определяется индивидуальный рейтинг каждого участника игры.

По числу ошибок можно сделать выводы об умении участников игры аргументировать, убеждать, отстаивать свою точку зрения, умении услышать и воспринять разумные доводы.

Если индивидуальная ошибка участника игры выше коллективной, участник способен воспринимать разумные доводы и отказаться от своей ошибочной точки зрения. Он лучше достигает результата в коллективной работе.

Если коллективная ошибка выше индивидуальной, участник игры достигает большего результата, работая индивидуально, и не умеет (или не хочет, не считает возможным) отстаивать свою точку зрения.

Результаты коллективной работы сводим в таблицу и определяем команду – победителя.

Таблица

№ п/п	ФИО участников игры	Количество индивидуальных ошибок/оценка	Стартовый рейтинг

Таблица

Сводная ведомость индивидуального рейтинга участников блиц – игры
«Формируем систему кадрового менеджмента в организации»

№	Средняя индивидуальная ошибка	Коллективная ошибка	Место команды
1			
2			
3			

Практическая работа №2

**Тема: Анализ структуры основных фондов структурного подразделения.
Анализ эффективности использования основных фондов. Разработка
путей эффективности использования основных фондов.**

Цель: Научиться анализировать и обобщать структуру ОФ и основные элементы формирования эффективности их использования.

Форма: Решение ситуационных задач

Задача №1: Определить сумму износа оборудования «Шоколадный фонтан» за весь период эксплуатации и его остаточную стоимость, если его первоначальная стоимость 20 тыс.руб, срок эксплуатации 3 года, амортизация 40%.

Задача № 2: Выполните анализ (сделать выводы) эффективности использования ОФ (основных фондов) и рассчитайте влияние изменения среднегодовой стоимости ОФ и фондоотдачи на изменение оборота розничной торговли (ОРТ) на основе данных таблицы:

Показатели	Предшествующий год	Отчетный год (ОГ)
ОРТ, тыс. руб	230 800	295 700
Среднегодовая стоимость ОФ, тыс.руб	70 200	83 400
Прибыль, тыс.руб	11540	15002

Решение задачи сводится к формированию таблицы:

№ п\п	Показатели	Предшествующий год	Отчетный год	Изменения (+,-)	Темп роста, %
1	ОРТ, тыс.руб.	230 800	295 700		
2	ОФ _{средн} , тыс.руб	70 200	83 400		
3	Прибыль, тыс.руб				
4	Фондоотдача, руб				
5	Фондоемкость, руб				
6	Фондорентабельность, руб				

Практическая работа №3

Тема: Анализ оборотных средств. Планирование потребности структурного подразделения общественного питания в оборотных средствах.

Цель: Научиться анализировать и обобщать структуру ОбФ и основные элементы формирования эффективности их использования.

Форма: Решение ситуационных задач

Задача №1: Рассчитайте показатели эффективности использования Об. Средств торгового предприятия общественного питания и оцените их изменения в отчетном году (ОГ) по сравнению с предшествующим годом (ПГ) на основе данных таблицы.

Показатели	Предшествующий год (ПГ)	Отчетный год (ОГ)
Среднегодовая сумма ОС, вложенных в товарные запасы, тыс.руб	12 550	18 225
ОРТ, тыс. руб	150 600	200 800
Прибыль от реализации товаров, тыс.руб	4 518	6 425

Решение задачи сводится к формированию таблицы:

№ п\п	Показатели	Предшествующий год	Отчетный год	Изменения (+,-)	Темп роста, %
1	Среднегодовая сумма ОС, вложенных в товарные запасы, тыс.руб	12 550	18 225		
2	ОРТ, тыс.руб.	150 600	200 800		
3	Прибыль, тыс.руб	4 518	6 425		
4	Коэффициент оборачиваемости, обороты				
5	Продолжительность 1 оборота, дни				
6	Рентабельность ОС, %				

Практическая работа №4

Тема: Анализ производительности труда. Анализ численности работников. Планирование численности работников и производительности труда.

Цель: Научиться анализировать и обобщать структуру численности работников и основные элементы формирования и планирования эффективности их использования.

Форма: Решение ситуационных задач

Задача №1: Проведите анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов потребительского общества. Оцените соотношения темпов изменения показателей в отчетном году по сравнению с базисным годом на основе данных таблицы:

Показатели	Предшествующий год (ПГ)	Отчетный год (ОГ)
ОРТ, тыс. руб	270 300	348 150
Среднесписочная численность работников, чел.	95	103
Расходы на оплату труда (ФОТ), тыс.руб	23 400	28 080
Прибыль, тыс.руб	7 570	9 841

Индекс цен в отчетном году по сравнению с базисным годом – 1,07

Решение задачи сводится к формированию таблицы:

№ п/п	Показатели	Предшествующий год	Отчетный год	Изменения (+,-)	Темп роста, %
1	ОРТ, тыс.руб.	270 300	348 150		
2	Среднесписочная численность работников, чел.	95	103		
3	Расходы на оплату труда (ФОТ), тыс.руб	23 400	28 080		
4	Прибыль, тыс.руб	7 570	9 841		
5	ОРТ в сопоставимых ценах, тыс.руб				
6	Производительность труда				

	(ПТ), тыс.руб				
6	Прибыль на 1 работника, тыс.руб				
7	ЗП _{среднег} , тыс.руб				

Практическая работа №5

Тема: Анализ фонда заработной платы. Оценка факторов, влияющих на величину фонда оплаты труда. Планирование фонда оплаты труда.

Цель: Научиться анализировать и обобщать структуру ФОТ и ее планирование.

Форма: Решение ситуационных задач

Задача № 1: Рассчитайте сумму расходов на оплату труда для предприятия питания на планируемый год, используя два подхода:

1. На планируемый год для предприятия питания намечены: оборот 58 500 т.р., доходы 24 570 т.р., материальные расходы 15 380 т.р., прибыль 2 925 т.р., отчисления в страховые фонды (пенсионный, социального, медицинского страхования) – 30%

1-ый подход: на основе целевой прибыли, доходов и расходов

$$\text{ВД} = \text{ИО} + \text{П}_{\text{от прод.}} \longrightarrow \text{ИО} = \text{ВД} - \text{П}_{\text{от прод.}}$$

$$\text{ИО} = \underline{\hspace{2cm}} - \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{ИО} = \text{мат.Запас} + \text{ФОТ} + \text{страх. Взносы}$$

При решении задачи в последующем ФОТ принимают за X

2. Оборот предприятия питания в отчетном году составил 47 480 т.р., расходы на оплату труда (включая отчисления в страховые фонды) 5175,3 т.р. В планируемом году предполагается повысить заработную плату на 20%

2-ой подход: на основе повышения ЗП

а) Определяем $\text{Ур.}_{\text{ФОТотч}}$

б) Сумма расходов = ($\underline{\hspace{2cm}}$ + $\underline{\hspace{2cm}}$) * $\underline{\hspace{2cm}}$

Практическая работа №6

Тема: Анализ товарооборота и производственной программы. Планирование производственной программы на предприятиях питания различного типа.

Цель: Научиться анализировать и обобщать структуру товарооборота и производственной программы предприятия питания.

Форма: Решение ситуационных задач

Задача №1: Столовая обслуживает студентов и работников ВТЭП. Их численность в текущем году составила 480 чел. Ежедневно в столовой реализуется в среднем 384 вторых блюд (какое количество посетителей в % питаются в столовой?). В планируемом году численность посетителей увеличится до 497 чел., процент охвата их услугами будет доведен до 85%. Каким будет выпуск блюд, при условии, что 01 посетитель потребляет 2,3 блюда, а столовая работает 210 дней в году?

Задача №2: Определить товарооборот продукции собственного производства за год. Если число питающихся предприятия составляет 1071 чел, коэффициент потребления блюд составляет 3,2 блюда и средняя цена одного блюда составляет 12,77 руб?

Задача №3: Определить плановый выпуск обеденной продукции столовой после реконструкции производства, если:

- число потребителей до реконструкции - 1200 чел,
- коэффициент потребления 2,5 блюда,
- предприятие работает 307 дней,

Планируется:

- число потребителей вырастет на 15%
- Коэффициент потребления увеличится:

1. Первые блюда – 30%
2. Вторые блюда – 40%
3. Сладкие блюда – 18%
4. Холодные блюда – 12%

Практическая работа №7

Тема: Анализ запасов и товарооборачиваемости. Нормирование и планирование товарных запасов. Планирование поступления сырья и товаров в структурное подразделение.

Цель: Научиться анализировать и обобщать структуру запасов и товарооборачиваемости предприятия и основные элементы формирования и планирования эффективности их использования.

Форма: Решение ситуационных задач

Задача №1: Проведите анализ товарооборота предприятия питания и его структурных подразделений. Оцените соотношения темпов изменения показателей в отчетном году по сравнению с базисным годом на основе данных таблицы :

Показатели	Ожидаемое выполнение, тыс.руб	План будущего года	План в % к текущему году
Валовый Т в течение года:	1269,0	1256,5	
1) Оборот собственного производства			
2)Оборот покупных товаров			
Удельный вес продукции соб. производста	58,0	58,5	
Места реализации:			
- торговый зал	810		103,3
- филиал столовой	260		
- буфет при учебном заведении	80		
- магазин кулинария			

и занесите (рассчитать) недостающие данные, в соответствии, если:

1. План будущего года необходимо рассчитать за полгода
2. В буфете товарооборот увеличиться на 25%
3. Филиал будет работать без изменений плана.

Практическая работа №8

Тема: Анализ издержек производства и обращения. Методы планирования издержек производства и обращения структурного подразделения.

Цель: Научиться анализировать и обобщать структуру издержек производства и обращения предприятия питания.

Форма: Решение ситуационных задач

Задача: На основе данных таблицы проведите анализ издержек производства и обращения по предприятию питания за отчетный год. Рассчитайте влияние доли собственной продукции в обороте предприятия на уровень издержек предприятия.

При расчете учтите, что соотношение издержкостности реализации собственной продукции и покупных товаров составляет 2.5:1.

№ п\п	Показатели	Предшествующий год,	Отчетный год,
1	Весь оборот предприятия питания, руб	88 240	105 000
2	Доля собственной продукции в обороте, %	68,0	69,8
3	Издержки производства и обращения, руб	39 476	47 430

Решение задачи сводится к формированию аналитической таблицы:

№ п\п	Показатели	Предш. год	Отч.год	Отклонение (+,-)	Темп роста,%
1	ТО, тыс.руб	88 240	105 000		
2	Доля собственной продукции в обороте, %	68,0	69,8		
3	ИО, тыс.руб	39 476	47 430		
4	Ур ИО, %				

Для расчета влияния на изменение уровня ИО изменения удельного веса оборота по собственной продукции используется поправочный коэффициент – К, который рассчитывается по формуле:

$$K = \frac{a(a-1)}{c(a-1)+100}, \text{ где}$$

и – базисный уровень ИО

с – базисная доля собственной продукции в обороте

а – соотношение издержкеемкости реализации собственной продукции
и покупных товаров

Практическая работа №9

Тема: Анализ прибыли и рентабельности. Планирование прибыли.

Цель: Научиться анализировать и обобщать структуру прибыли и рентабельности предприятия питания.

Форма: Решение ситуационных задач

Задача № 1: Рассчитать планируемую прибыль предприятия на основе данных: В планируемом году оборот торгового предприятия составит 250 600 тыс.руб, уровень доходов от торговых надбавок 21,95%, издержки обращения 18,05% к обороту, прочие доходы 880,0 тыс.руб, прочие расходы 760,0 тыс.руб.

Для решения данной задачи необходимо установить следующие показатели: Вменённый доход (ВД), Издержки обращения (ИО), Прибыль от продаж и Прибыль до налогообложения.

Задача № 2: Проанализируйте прибыль от продаж предприятия питания и рассчитайте влияние на изменение суммы прибыли следующих факторов: объема оборота розничной торговли, уровня доходов от реализации товаров, уровня издержек обращения.

Исходные данные:

№ п\п	Показатели	Предшествующий год	Отчетный год
1	Доходы от реализации	22 019,5	28 723,0
2	Издержки обращения	18 740	23 907,6
3	Прибыль от продаж	3279,5	4815,4
4	Оборот розничной торговли	93 700	120 685,0

Решение задачи сводится к формированию аналитической таблицы:

Показатели	ПГ	ОГ	Изменения (+,-)	Темп роста, %
1.Оборот розничной торговли в действующих ценах, тыс.руб	93700	120 685,0		
2.Доход от реализации (ВД)				
-сумма, тыс.руб	22 019,5	28 723,0		
-Ур.ВД, %				
3.ИО				
-сумма, т.р.	18 740	23 907,0		
-Ур.ИО, %				
4.Прибыль от продаж, т.р.	3279,5	4815,4		
5.Рентабельность продаж, %				

Практическая работа №10

Тема: Составление плана меню скомплектованных рационов питания для столовой при промышленных предприятиях.

Цель: Сформировать навыки оперативного планирования в рамках работы структурного подразделения и предприятия в целом.

Форма: Решение ситуационных задач

Пояснение к работе: На предприятиях общественного питания с определенным контингентом потребителей (столовых 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 разработка 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 которого даст 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 (расчетного меню) заведующим производством накануне планируемого дня (не позднее 15 ч) и утверждение его директором предприятия.

В нем приводятся наименования, 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 (ресторанов, столовых, кафе и т. д.).

Примерный ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции для столовых

№ п/п	Наименование блюд и изделий	Ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции для столовых со свободным выбором блюд				
		Для общедоступных столовых			Для столовых при учреждениях	
		Завт-рак	Обед	Ужин	Завт-рак	Обед
1	Холодные блюда и закуски: из рыбы; из мяса и мясных гастрономических продуктов; из домашней птицы; салаты и винегреты	3	4	3	3	4
2	Молоко и молочнокислые продукты: сыры; масло сливочное; молоко, кефир, простокваша, ряженка	3	3	3	3	3
3	Супы: прозрачные (бульоны с пирожками, кулебяками, профитролями и др.); заправочные (борщи, щи, рассольники и др.); молочные (с крупами, макаронными изделиями, овощами); холодные супы (окрошки, борщи, свекольники, ботвинья); сладкие супы из ягод и фруктов	—	3	1	—	2
4	Вторые горячие блюда: рыбные, мясные, из домашней птицы, овощей, грибов, круп, бобовых, макаронных изделий, из яиц и творога, мучные	2	5	3	2	4
5	Сладкие блюда: компоты, кисели, муссы, желе, фрукты и ягоды натуральные	1	2	1	1	2
6	Горячие напитки: чай, кофе, какао	2	2	2	2	1
7	Холодные напитки (собственного производства): из лимонов, апельсинов, ягод и фруктов; соки	1	2	1	1	1
8	Мучные кулинарные и кондитерские изделия: кулебяки, пирожки печеные, жареные с разными начинками, булочки, сдобы, пирожные	4	5	3	3	4

При составлении плана-меню необходимо учитывать наличие сырья в кладовых и 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 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.

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

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.

Разбивка блюд по ассортименту

Наименование блюда	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.

В нашем примере n горячих напитков = 100 л ($1000 \times 0,1$), или 500 порций ($100 : 0,2$); n холодных напитков = 50 л ($1000 \times 0,05$), или 250 порций ($50 : 0,2$); n кондитерских изделий = 300 шт. ($1000 \times 0,3$).

Задание: Составить план-меню столовой со свободным выбором блюд, в которой в среднем за день питается 1125 человек, период осенне-летний. Составьте примерное меню на день.

Практическая работа №11

Тема: Составить сырьевую ведомость согласно производственной программе предыдущего практического занятия №10.

Цель: Сформировать навыки оперативного планирования на предприятии общественного питания и ведение технологических расчетов.

Форма: Решение ситуационных задач

Задание: На основании составленного примерного меню (Практическая работа № 10) сформировать комплексный обед и по нему составить сырьевую ведомость (таблица 1) с учетом данных Сборника рецептур блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания.

Практическая работа №12

Тема: Произвести расчёт рабочей силы согласно производственной программе.

Цель: Сформировать навыки оперативного планирования на предприятии общественного питания и ведение расчетов рабочей силы.

Форма: Решение ситуационных задач.

Задание: Произвести расчет рабочей силы для овощного цеха предприятия питания с учетом данных сырьевой ведомости, составленной в практической работе № 11.

Пояснение к работе:

Расчёт рабочей силы для цеха

Расчёт рабочей силы в овощном цехе производится на основании производственной программы цеха и норм выработки для приготовления полуфабрикатов, значащихся в плане-меню и изготавлиющихся в цехе. Расчёт производится по формуле:

$$N_1 = \sum \frac{n_d}{H_B \lambda}$$

Где n_d – количество изготавливаемых блюд или перерабатываемого сырья за день, шт.; H_B – норма выработки одного работника за рабочий день нормальной продолжительности, кг (шт); λ – коэффициент, учитывающий рост производительности труда (1,14).

Расчет рабочей силы сводится в таблицу 1.

Таблица 1. Расчет рабочей силы

№ п/п	Наименование продукта	Количество, кг (примерное)	Норма выработки на 7-часовой рабочий день	Количество работников
1	Картофель	211,58	275	0,7
2	Капуста	168,6	1100	1,3
3	Морковь	17,08	275	0,05
4	Лук	47	180	0,2

5	Свёкла	42,8	340	0,1
6	Репа	8,52	1600	0,01
Итого:				2,36

Общая численность работников цеха с учётом выходных и праздничных дней, отпусков, дней болезни определяется по формуле

$$N2 = N1 * K1$$

Где N2 – общее количество работников цеха;

N1 – расчётное количество работников;

K1 – коэффициент, учитывающий выходные и праздничные дни.

$$N2 = 2,36 * 1,59 = 4 \text{ человека.}$$

Практическая работа №13

Тема: Определить количество потребителей по графику загрузки торгового зала (часы работы с 11-15).

Цель: Сформировать навыки оперативного планирования на предприятии общественного питания и ведению расчетов по определению количества потребителей по загрузке торгового зала.

Форма: Решение ситуационных задач.

Задание: Торговый зал работает с 08:00 утра, до 23:00 вечера. С 2 перерывами в один час с 12:00 – 13:00 и с 18:00 – 19:00. Среднее время на одного посетителя составляет 15 мин. Рассчитать количество потребителей по загрузке зала.

Пояснение к работе:

Мощность доготовочного предприятия характеризуется количеством мест в торговом зале, в заготовочных предприятиях количеством перерабатываемого сырья в смену. В соответствии с типом и мощностью предприятия технологические расчеты начинаются:

1) С определения количества потребителей в торговом зале в течение рабочего дня по часам работы торгового зала методом составления графика загрузки торгового зала и оборачиваемости торговых мест в течение рабочего дня. В графике загрузки торгового зала указываются часы работы торгового зала (начало и окончание работы) с разбивкой каждого часа;

2) Оборачиваемость одного посадочного места за каждый час работы, которая зависит от типа предприятия и применяемых форм обслуживания;

3) Среднего процента загрузки торгового зала за каждый час его работы;

4) Количество посетителей за каждый час работы торгового зала рассчитывается по формуле:

$$N(\text{час}) = \frac{PCn}{100} \text{ человек, где}$$

$N(\text{час})$ – количество посетителей за каждый час работы торгового зала

P – количество посадочных мест в торговом зале

C – средний процент загрузки торгового зала за каждый час его работы

n – оборачиваемость одного места в час, то есть время, затраченное одним посетителем на 1 месте:

$$n = 60\text{мин} / 20\text{мин} = 3\text{чел./час}$$

Где:

60мин – время соответствующие одному часу

20мин – время затраченное одним посетителем на приём пищи

Часы работы торгового зала.

ПРИМЕР. Торговый зал работает с 08:00 утра, до 19:00 вечера. С перерывом в один час с 14:00 – 15:00.

Средний процент загрузки торгового зала, по часам его работы:

C 8-9 – 10 %

C 9-10 – 10 %

C 10-11 - 20 %

C 11-12 – 50 %

C 12-13 - 60 %

C 13-14 – 100 %

C 14-15 – перерыв

C 15-16 – 30 %

C 16-17 – 50 %

C 17-18 – 60%

C 18-19 – 50%

Расчеты заносим в таблицу. Средний процент загрузки зала зависит от типа предприятия, мощности, места расположения предприятия, обслуживаемого контингента и времени посещения предприятия посетителями.

$$N_{8-9} = 100 * 10\% * 2 / 100 = 20\text{чел}$$

$$N_{9-10} = 100 * 10\% * 2 / 100 = 20\text{чел};$$

$$N_{10-11} = 100 * 20\% * 2 / 100 = 40\text{чел};$$

$$N_{11-12} = 100 * 50\% * 3 / 100 = 150 \text{ чел};$$

$$N_{12-13} = 100 * 60\% * 3 / 100 = 180 \text{ чел};$$

$$N_{13-14} = 100 * 100\% * 3 / 100 = 300 \text{ чел};$$

N₁₄₋₁₅ - перерыв

$$N_{15-16} = 100 * 30\% * 2 / 100 = 60 \text{ чел};$$

$$N_{16-17} = 100 * 50\% * 2 / 100 = 100 \text{ чел};$$

$$N_{17-18} = 100 * 60\% * 3 / 100 = 180 \text{ чел};$$

$$N_{18-19} = 100 * 50\% * 2 / 100 = 100 \text{ чел};$$

$$N_{\text{день}} = 20 + 20 + 40 + 150 + 180 + 300 + 60 + 100 + 180 + 100 = 1150 \text{ чел/день}$$

N_{день} – определяется за целый день.

Расчёты по количеству посетителей; а так же оборачиваемости одного места и среднего процента загрузки торгового зала, сводится в таблицу № 1.

Таблица № 1 Загрузка торгового зала по часам работы

№ п/п	Часы работы торгового зала	Кол-во посадок за 1 час	Средний % загрузки торгового зала	Кол-во потребителей за каждый час
1	8-9	2	10	20
2	9-10	2	10	20
3	10-11	2	20	40
4	11-12	3	50	150
5	12-13	3	60	180
6	13-14	3	100	300
7	14-15	ПЕРЕРЫВ		
8	15-16	2	30	60
9	16-17	2	50	100
10	17-18	3	60	180
11	18-19	2	50	100

Практическая работа №14

Тема: Произвести разбивку блюд по ассортименту, согласно составленному меню.

Цель: Сформировать навыки оперативного планирования на предприятии общественного питания и ведение расчетов по разбивке блюд по ассортименту.

Форма: Решение ситуационных задач

Задание: Произвести разбивку блюд по ассортименту в столовой при учебном заведении, используя фактические данные (Табл.1). Определите состав продукции собственного производства (Табл. 2). Количество потребителей составляет 930 человек.

Таблица 1. Расчет количества блюд по коэффициенту потребления

Показатели	По предприятию	Холодные блюда	Первые блюда	Вторые блюда	Сладкие блюда
Количество потребителей					
Коэффициент потребителей	2,8	0,5	0,9	1	0,4
Количество блюд					

Таблица 2. Расчет количества продукции по нормам потребления (!При условии что количество потребителей 743 человека)

Продукт, изделие	Единица измерения	Норма потребления на 1 человека	Количество продукции всего за день	
			в л., кг., шт.	в порциях
1	2	3	4	5
Горячие напитки	л.	0,08		
чай	%	55		
кофе	%	30		
какао	%	15		
Холодные напитки	л.	0,1		
собственного производства	л.	0,06		
минеральная вода	л.	0,01		
натуральные соки	л.	0,03		

Хлеб и хлебобулочные изделия	кг.	0,2		-
ржаной	кг.	0,15		-
пшеничный	кг.	0,05		-
Мучные кондитерские изделия	шт.	0,8		-

Пояснения к работе:

Коэффициент потребления обозначают среднее количество блюд, потребляемое одним посетителем и состоит из коэффициентов потребления отдельных видов обеденной продукции собственного производства:

$$m = m_{х.з.} + m_{с.} + m_{вт.} + m_{сл.},$$

где $m_{х.з.}$ - коэффициент потребления холодных закусок;

$m_{с.}$ - коэффициент потребления супов;

$m_{вт.}$ - коэффициент потребления вторых блюд;

$m_{сл.}$ - коэффициент потребления сладких блюд.

Таким образом, количество блюд по каждой категории:

$$n_{х.з.} = N \times m_{х.з.};$$

$$n_{с.} = N \times m_{с.}$$

$$n_{вт.} = N \times m_{вт.};$$

$$n_{сл.} = N \times m_{сл.}$$

N – количество посетителей

Для определения прочей продукции собственного производства и покупных товаров используем установленные нормы потребления на одного потребителя.

Практическая работа №15
Тема: «Составление должностных инструкций»

Цель: Научиться определять круг обязанностей прав и ответственности специалистов и оформлять должностные инструкции.

Задание:

1. Руководствуясь описанием должности квалификационными требованиями, «Положением о персонале», схемой «Система кадрового менеджмента», определить перечень обязанности прав и ответственности менеджера по персоналу.

2. Установить их сбалансированность и возможность регулирования, оформить таблицей

Права, обязанности и ответственность менеджера по персоналу

Таблица 1

Обязанности	Права	Ответственность	Примечание

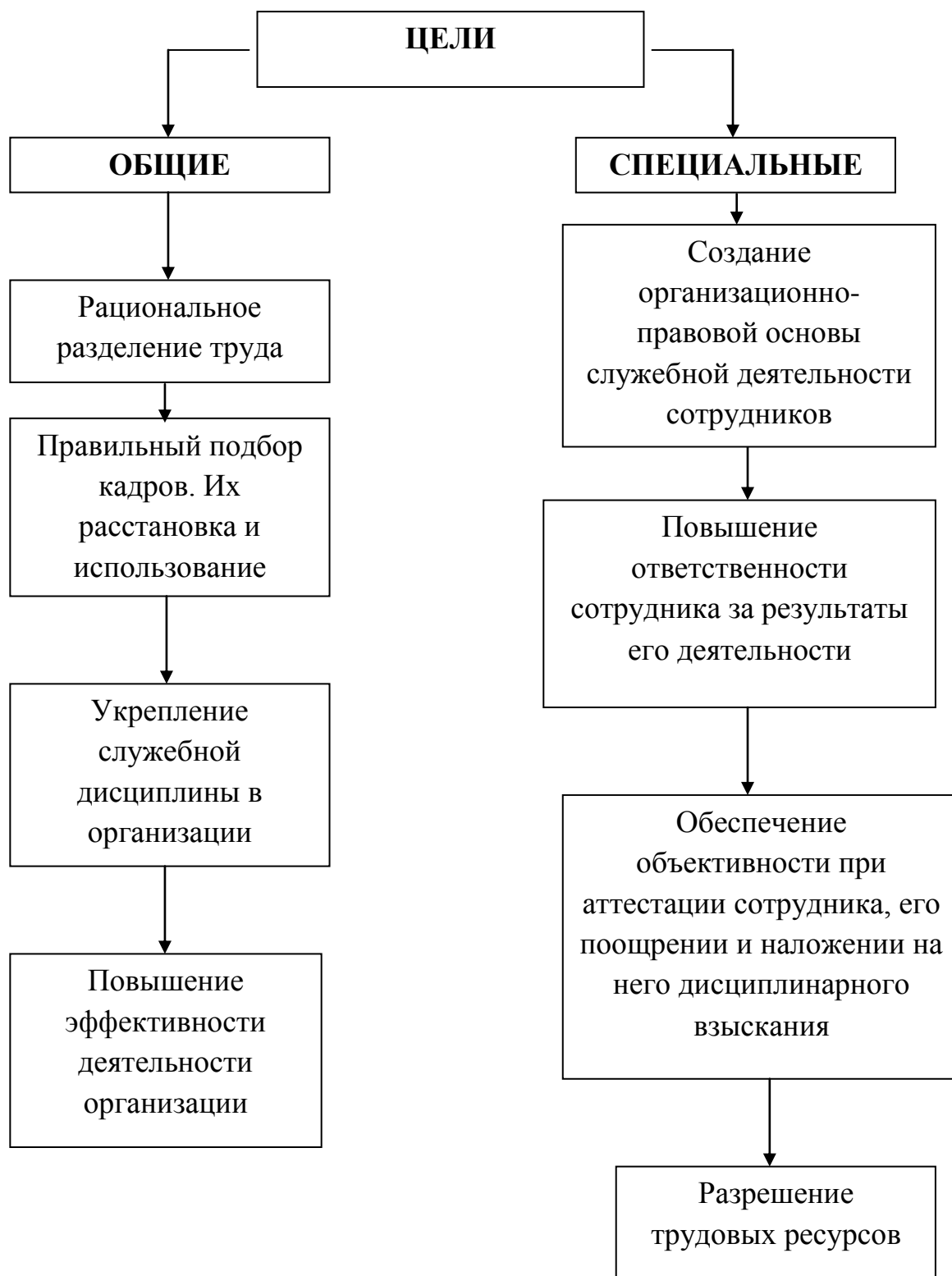
3. Оформить должностную инструкцию менеджеру по персоналу, руководствуясь квалификационными требованиями к менеджеру по персоналу.

4. Сделайте вывод к работе.

Методические рекомендации

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.

Она составляется по каждой штатной должности организации, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под расписку при заключении трудового контракта (в том числе при перемещении на другую должность и при временном исполнении обязанностей по должности)



При разработке должностных инструкций особое внимание должно быть обращено на поиск формулировок, которые позволяют требовать от должностных лиц вполне определенных действий в любых возможных ситуациях. Должностная инструкция, обосновывает необходимость должности и служит исходной базой для контрактов и формировании ОСУ.

К должностной инструкции предъявляются две группы требований:

1-по оформлению

2-по расположению реквизитов

Обе группы требований содержатся в ГОСТ Р 6.30-98 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» (постановление Госстандарта от 31 июля 1997 года № 273), который вступил в силу 1 июля 1998 года.

Для единообразного порядка разработки, согласования и утверждения должностных инструкций в организации целесообразно разработать схему по нижеприведенному образцу:

Порядок разработки, согласования и утверждения должностных инструкций

Наименование должности	Должностное лицо, (структурное подразделение), ответственное за разработку должностной инструкции	Должностное лицо, (структурное подразделение), с которым согласовывается должностная инструкция	Должностное лицо, утверждающее должностную инструкцию
1	2	3	4
Бухгалтер	Отдел кадров	1.Главный бухгалтер 2.Начальник юридического отдела	Генеральный директор
Начальник транспортной службы	Отдел кадров	Начальник юридического отдела	Генеральный директор

Макет должностной инструкции

УТВЕРЖДАЮ

(Наименование организации)

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

00.00.0 г.

I. Общие положения

- 1.
- 2.
- 3.

II. Должностные обязанности

- 1.
- 2.
- 3.

III. Права

- 1.
- 2.
- 3.

IV. Ответственность

- 1.
- 2.
- 3.

Должностная инструкция разработана в соответствии с _____
Руководство структурного подразделения

00.00.00

СОГЛАСОВАНО:

Начальник юридического отдела

00.00.00

С инструкцией ознакомлен: _____

00.00.00

Практическая работа № 16

Тема: «Разработка требований к кандидату на вакантную должность»

Цель: Научиться формулировать требования, предъявляемые к претендентам на вакантную должность и оформлять их документально.

Задание.

1. Разработайте профессионально-квалификационную модель для менеджера по персоналу, старшего повара, шеф-повара, заведующего производством, администратора, используя макет модели, квалификационные требования, должностные инструкции, основные направления кадровой работы.

2. Сформулируйте по 5 ключевых требований к менеджеру по персоналу старшего повара, шеф-повару, заведующему производством, администратору исходя из должностных обязанностей, целей и задач его деятельности.

3. Определите перечень ограничений, качеств, которых не должно быть у работника.

4. Работу оформите квалификационными требованиями в следующем формате.

Требования, предъявляемые к менеджеру по персоналу

Таблица

№ п/п	Качества	Необходимые	Желательные	Противопоказания

5. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа №17

Тема: «Разработка и оценка рекламных объявлений о найме на работу»

Цель: научиться составлять и оценивать рекламные объявления (приглашения) о найме на работу.

Задание:

1. Сформируйте цели составления рекламных объявлений о найме на работу;
2. Разработайте рекламное объявление о найме на работу менеджера по персоналу, старшего повара, шеф-повара, заведующего производством, администратора. При разработке учитывайте должностные обязанности менеджера, старшего повара, шеф-повара, заведующего производством, администратора на данном участке работы и требования предъявляемые к рекламным объявлениям (см. макет).
3. Представьте основную информацию в объявлении блоками, обеспечив имиджевом составляющую.
4. Подготовьтесь к презентации объявления и представления экспертам.
5. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа № 18

Тема: « Составление плана проведения собеседования, вопросов для проведения собеседования»

Цель: Научиться разрабатывать план проведения собеседования с кандидатами на вакантную должность и формулировать ключевые вопросы для оценки профпригодности соискателя.

Задание

1. Для проведения итогового собеседования с кандидатом на вакантную должность менеджера по персоналу, старшего повара, шеф-повара, заведующего производством, администратора составьте план проведения беседы.

2. Разработайте оценочный лист для фиксации результатов собеседования.

3. Подготовьте (сформулируйте) по 5 ключевых вопросов (ситуаций), позволяющих оценить способность претендента справиться с работой (должностными обязанностями) менеджера по персоналу, старшего повара, шеф-повара, заведующего производством, администратора

Вопросы должны быть направлены на определение что знает, умеет кандидат и каков он (личные качеств, система ценностей).

Работу оформите в таблицу в следующем формате:

Вопросы к соискателям на вакансию должность

Таблица

№ п/п	Формулировки вопросов на определение профпригодности			
	Что знает претендент	Что умеет претендент	Личные качества претендента	Возможные вопросы претендента

В скобках к каждому вопросу укажите цели, которые преследует данным вопросом, ситуацией.

4. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа № 19

Тема: «Отработка навыков проведения собеседования, тестирования претендентов на работу. Ролевая игра «Собеседование»».

Цели:

обучающие:

- выработать умения проводить собеседования с претендентами при приеме на работу.

- способствовать развитию умений принимать управленческие решения.

- оценивать результаты деятельности (выполненных заданий).

Форма проведения: Ролевая игра, группами из 4 человек.

Основные средства обучения

1. Учебно-информационные материалы:

1.1. Раздаточный материал «Рекомендации по проведению собеседования при приеме на работу»

1.2. Раздаточный материал «Типовые процедуры приема на работу»

1.3. Оценочный лист собеседования

2. Учебно-наглядные материалы:

2.1. Иллюстративный материал «Из копилки управленческой мудрости»

2.2. Цели собеседования - информация на доске

2.3. Маркеры ролей - участников ролевой игры

3. Средства контроля и оценки знаний:

3.1. Оценочные листы для студентов-экспертов и преподавателя.

3.2. Критерии оценки участников ролевой игры

3.3. Сводная ведомость оценки участников игры

Квалификационные требования

Студент должен:

Знать:

- обязанности менеджера и их распределение в зависимости от участка работы;

- требования, предъявляемые к менеджеру;

- правила ведения деловой беседы.

Уметь:

- составлять план проведения собеседования;

- вести деловую беседу;

- принимать решения, связанные с наймом персонала.

Этапы игры. Технология.

1. Введение в игру, инструктаж 10-15 минут.

1.1. Цели игры, правила игры и оценки результатов.

1.2. Создание проблемно-мотивационной ситуации.

1.3. Актуализация опорных знаний.

1.4. Распределение ролей.

2. Ролевая игра в диалоговом режиме 50-55 минут.

2.1. Диалог: членов конкурсной комиссии и претендента на вакантную должность.

2.2. Оценка участников игры - членов конкурсной комиссии, проводящих собеседование, экспертами.

2.3. Заполнение сводной ведомости результатов оценки и комментирование ее экспертной группой.

3. Подведение итогов игры 5-10 минут.

3.1. Участниками игры.

3.2. Преподавателем.

4. Задание на дом 3-5 минут

4.1. Оформить приказ о приеме на работу с испытательным сроком

4.2. Составить оперограмму найма персонала в организацию, используя типовые процедуры найма и образец оперограммы из альбома наглядных пособий по дисциплине «Основы управления кооперативным хозяйством».

1. Оценку участников игры проводим за каждый заданный вопрос:
 - 1 балл – вопрос задан по существу, позволяет получить необходимую информацию о квалификации кандидата;
 - 0,5 балла – сформулированный вопрос позволяет частично получить необходимую информацию или заданный вопрос закрытый, предполагающий ответ «да» или «нет»;
 - 0 баллов – вопрос задан не по существу или не корректный, или информацию можно и нужно было получить из других источников (документов соискателей, анкет, рекомендаций или другого).
2. Работу студента в роли генерального директора дополнительно оцениваем по умению организовать ход, начала и окончание собеседования, умение принять решение по собеседованию и довести его до претендента; оцениваем поощрительным баллом.
3. Поощрительный балл может быть предложен как проводящему беседу, так и претенденту, и эксперту за деловой стиль, умение вести беседу корректно, доброжелательную атмосферу, четкие ответы за активную работу в роли эксперта.
4. Штрафные баллы, уменьшающие общую оценку студента, следует применять за некорректное поведение, за беседу-допрос, за не умение слушать и делать выводы.
5. Результат подсчитывают, суммируя количество баллов по строке.
6. Корректируем итоговую оценку, если студент получает поощрительные или штрафные баллы.

4. Проверка представленной документации, сбор и проверка рекомендаций.

5. Медицинский осмотр.

6. Проведение итогового собеседования по найму и принятие окончательного решения о найме.

7. Обсуждение и оформление трудового договора, оформление приказа о приеме на работу.

Система отбора персонала включает следующие мероприятия:

1. Разработка перечня этапов отбора и регламента их реализации.

2. Разработка процедуры отбора персонала.

3. Разработка модели и оценки персонала.

4. Подбор и разработка методов оценки персонала.

5. Разработка методического обеспечения найма.

6. Разработка механизма оценки.

7. Разработка регламентирующей и обеспечивающей документации (положение о найме, форм объявлений о найме, профили соответствия кандидатов, форм первичных анкет, оценочных листов, инструкций, проектов доводов и др.)

Оценка результативности найма:

- количество нарушений допущенных работником;
- число прошедших испытательный срок;
- число уволившихся по собственному желанию и не выдержавших испытательный срок;
- показатели результативности труда;
- количество нарушений правил торговли и трудовой дисциплины;
- частота поломок оборудования и уровень производственного травматизма;
- количество обоснованных жалоб клиентов, покупателей.

Оценить можно на основе информации собранной в результате опросов и интервью, анкетирования и документального анализа.

Практическая работа № 20, 21

Тема: «Разработка программы адаптации новых работников»

Цель: Научиться разрабатывать и оформлять план мероприятий по адаптации персонала в организации

Задание:

1. Сформулируйте цели проведения адаптации.
2. Подготовьте типовой план адаптации персонала.
3. Работу оформите в управленческом формате по следующей форме:

План мероприятий по адаптации персонала в организации

Таблица

№ п/п	Мероприятие (задачи)	Планируемые результаты (форма отчета)	Сроки	Ответственные	Отметка о выполнении

3. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа № 22

Тема: «Разработка плана обучения персонала»

Цель: Научиться выбирать формы и методы обучения для разных категорий персонала, планировать и организовать процесс обучения персонала.

Ситуация: В ресторан «Аист», во вновь открытый отдел маркетинга приняты выпускники кооперативного техникума и ВУЗа на должности маркетолога и специалиста по рекламе; в кадровую службу – менеджер по персоналу и юрист; повара на должность шеф-повара и администратора. Текущая аттестация шеф-поваров, администраторов показала неумение их работать с персоналом и потребителями, оказывать сервисные услуги, правильно реагировать на жалобы клиентов.

Задание:

- 1) Сформулируйте цели обучения персонала;
- 2) По данной ситуации предложите варианты обучения персонала по каждой категории персонала.
- 3) Укажите, как организовать процесс обучения и оценить его результативность.
- 4) Работу оформите нижеприведенной таблицей.
- 5) Сделайте вывод по работе.

План проведения обучения персонала в ресторане «Аист» на 20__ год

№ п/п	Ф.И.О. Категория работников (занимаемая должность)	Цели обучения	Формы и методы обучения, характер программ	Кто проводит, сроки	Показатели результативнос ти обучения

Практическая работа № 23

Тема: «Анализ дисциплины труда в организации»

Цель: Научиться определять и анализировать критерии дисциплины труда, влияющие на организацию работы предприятия.

Задание: Провести анализ дисциплины труда организации по данным таблицы №1., рассчитать трудовые коэффициенты дисциплины и сделать выводы со сравнением по годам.

Ход решения:

1. Заполните недостающие данные в таблице.

Таблица 1. Причины нарушения трудовой дисциплины в 2014-2016 гг.

Вид нарушения трудовой дисциплины	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	%	чел.	%	чел.	%	чел.
Количество работников	678		967		735	
Систематические опоздания на работу	2		2		-	
Появление на работе нетрезвом состоянии	2		1		1	
Невыполнение распоряжений руководства	1		3		3	
Ненадлежащее исполнение своих обязанностей, приведшее к ухудшению качества	1		5		5	
Всего	6		11		9	

2. Сделайте выводы по шаблонам:

- 1) Согласно таблицы 1. видно, что основными причинами нарушения трудовой дисциплины является

_____, ведущие к ухудшению качества продукции.

- 2) Согласно табл. 1 видно, что в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличение нарушений по причине невыполнения распоряжения руководства составило _____, что на _____ в удельном весе. В 2016 г. нарушения по данной статье допустили также _____, но удельный вес данных нарушений увеличился _____.

3) Ненадлежащее исполнение своих обязанностей, приведшее к ухудшению качества в 2015 г. допустили _____, что на _____ в удельном весе всех нарушений. В 2016 г. нарушения по данной статье допустили также _____, но удельный вес данных нарушений _____.

4) Положительным фактором является _____
_____.

5) С нарушениями трудовой дисциплины прослеживается связь с _____
_____.

3. Определите коэффициент трудовой дисциплины (по годам) по формуле:

$$K_{\text{тд(год)}} = \frac{\text{Число работников} - (\text{Сумма нарушений, \%} / \text{Число работников})}{\text{Число работников}}$$

Вывод:

Трудовая дисциплина в 2015 г. по сравнению с 2014 г. _____
_____. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. трудовая дисциплина _____.

Практическая работа № 24

Тема: «Разработка показателей и критериев оценки деятельности работников структурных подразделений»

Цель: Научиться организовать и проводить текущую аттестацию подчиненных и оформлять ее документально.

Задание:

1. Определить цели текущей аттестации.
2. Разработать показатели и критерии оценки работы шеф-повара, заведующего производством, администратора; при разработке учитывайте должностные обязанности.
3. Предложите аттестационный лист (формуляр) оценки.
4. Сделайте выводы по работе.

Аттестационный лист менеджера по персоналу за период

№ п/п	Основные (ключевые) обязанности	Показатели оценки	Критерии оценки, нормативы	Методы измерения	Результат оценки, комментарии
1.	Укомплектовывание штата персоналом в соответствии со штатным расписанием	Укомплектованности штата	100%-отл. 95%-хор. 90%-уд. 85%-неуд.	Сравнение со штатным расписанием	95%- хор.
2.					
3.					
4.					
5.					

Прикладная работа № 25

Тема: «Ролевая игра «Отдаём распоряжения»»

Цель: Научиться применять методы управления и оценивать их эффективность.

Задание:

1. По заданным условиям смоделируйте и сформулируйте устные формы распоряжений. Определите цели и укажите методы, с помощью которых принимались решения.
2. Оценить степень достижения поставленной цели и укажите применяемые методы.
3. Сделайте вывод, как необходимо применять методы, чтобы добиться эффективности управления.

Форма занятия: ролевая игра

Технология: Ролевая игра в парах, с соседом по парте. Каждый студент сначала играет роль руководителя и отдает распоряжения, а затем подчиненного, который получает распоряжения от своего соседа по парте и анализирует эффективность применения методов.

Экспертная группа (3 человека) оценивают по заданным критериям работу каждого студента и оформляют оценочный лист (Табл. 1). В конце работы объявляют и комментируют оценки.

Игровые ситуации

Ситуация №1

В ООО «Стимул» в связи со сменой материально-ответственных лиц на складе необходимо провести в выходные дни внеплановую инвентаризацию товарно-материальных ценностей.

Сформулируйте устное распоряжение бухгалтеру и другим членам инвентаризационной комиссии с просьбой провести инвентаризацию в выходные дни, учитывая индивидуальные особенности личности работника.

Определите методы управления, которые вы применили, оцените эффективность их применения.

Ситуация № 2

Бухгалтером ООО «Олимп» разработана оптимальная система налогообложения, что значительно повлияло на увеличение чистой прибыли организации.

Сформулируйте устную благодарность работникам за разработку рационализаторского предложения. Укажите условия, которые необходимо учесть при вынесении благодарности. Определите методы управления, которые вы применили при принятии данного решения и оцените их эффективность.

Ситуация № 3

Бухгалтер ЗАО «ЮБОРГ» необоснованно начислила расчет и произвела выплату работнику, уволенному по сокращению штатов. Организации нанесен значительный ущерб.

Сформулируйте бухгалтеру устное взыскание за нанесенный ущерб. Укажите условия, в которых лучше внести взыскание. Определите методы управления, которые вы применили при принятии данного решения и оцените их эффективность.

Ситуация № 4

Письменно сформулируйте задание специалисту финансового отдела организации с учетом его индивидуальных особенностей и отдайте устное распоряжение работнику:

- разработать бизнес-план для инвесторов целью привлечения средств для строительства кафе
- срочно провести финансовый анализ с целью выявления финансовых резервов
- провести анализ кредиторской и дебиторской задолженности в организации с целью изыскания и возможностей срочного погашения.

Ситуация № 5

Выскажите устную похвалу:

- за качественно разработанный бизнес-план, позволяющий привлечь средства инвестора для строительства кафе
- за качество проведенный финансовый анализ, выявленные резервы, позволившие предприятию выйти на новый виток развития бизнеса
- за удачно разработанную схему инвестирования нового проекта разработки и внедрения программных управленческих продуктов, позволивших значительно сократить расходы на содержание аппарата управления организации.

Методические рекомендации

Суть выдачи распоряжений, похвалы или взыскания сводится к определению: кому, что сделать и в какие сроки или кого за что поощрить или наказать.

При подготовке руководителя к выдаче задания подчиненным необходимо прописать или, в крайнем случае, подумать:

- Цели и задачи задания, желаемый результат
- Контрольные точки (на что следует обратить внимание при исполнении, что станет индикатором успешности или не успешности выполнения задания на ранних этапах и т.д.)
- Сроки в целом и промежуточные
- Выбор исполнителей, которые соответствуют по квалификации, уровню сложности задания и деловым, личностным качествам
- Значимость задания для компании, отдела и самого сотрудника.

Для выдачи задания выполните следующие действия:

При встрече с работником:

1. Сначала необходимо заинтересовать, замотивировать работника предстоящим заданием. Показать значимость его выполнения для развития компании и самого сотрудника.

2. Опишите задание ясно, с учетом уровня знаний и опыта сотрудника. Дайте четкую формулировку задачи. Определите конкретные, измеримые цели.
3. Стимулируйте сотрудника на высказывания идей, каким образом можно решить задание. Если необходимо. Дайте сотруднику информацию, которая может ему помочь решить задание. Если способ выполнения задачи имеет для вас значение, то объясните сотруднику, как необходимо решить задачу.
4. Определите, кто несет общую ответственность, кто будет отвечать за подзадачи, кто какой ответственностью или полномочиями наделен. Либо, если сотрудник является руководителем более низкого уровня и ему поручается управленческая задача, предложите ему высказать соображения по поводу делегирования полномочий и распределения подзадач, обсудите с ним возможные варианты.
5. Установите четкие сроки выполнения задания. Важно, чтобы сроки были одновременно и реалистичными и жесткими. Также необходимо учесть загруженность сотрудника и вероятные задержки, непредвиденные обстоятельства. Заручитесь согласием сотрудника с тем, что поставленные сроки разумны.
6. Проверьте понимание задания у сотрудника. Резюмируйте договоренности, проговорите еще раз основные установки.
7. Дайте возможной помощи и поддержки со стороны других сотрудников и руководителя.
8. Договоритесь о форме, времени и сроках предоставления плана выполнения задания и дальнейших первичных шагах.

По итогам первой встречи сотрудник должен подготовить и представить руководителю свой план выполнения задания и затем обсудить его с руководителем для того, чтобы получить обратную связь и согласие на его выполнение. Затем, на каждой встрече, руководитель проверяет качество

и степень выполнения плана, отвечает на вопросы исполнителя. Руководитель и подчиненный обсуждают непонятные моменты. Заканчивается встреча договоренностями о будущих шагах. Кроме самого плана, на промежуточных встречах рассматриваются и обсуждаются документы, продукты, подготовленные в рамках самого задания.

При вынесении похвалы, благодарности работнику учитывайте его достижения и меру вознаграждения, чтобы она воспринималась, как справедливая, хвалите при всех.

При вынесении взыскания уясните с помощью вопросов причины и отношение работника к его проступку. Взвешенно подойдите к определению меры взыскания, учитывая как нанесенный работником ущерб, так и степень его сознания, а также особенности личности подчиненного. Наказывайте работника «один на один», дав возможность ему «сохранить лицо», не унижая человеческого достоинства.

Оценочный лист

Эксперт _____
(ФИО)

Ролевая игра «Отдаем распоряжения»

Критерии оценок:

1 балл – в полной мере выполнено задание

0,5 балла – частично выполнено задание

0 баллов – не раскрыто, не выполнено

№ п\п	ФИО студенто-участников ролевой игры	Показатели\ Критерии оценок					
		Четкость и полнота сформулированного распоряжения	Учет индив. Особенности личностей	Соответствие роли	Полнота оценки выданного распоряжения	Комплексное применение методов	Итоговая оценка
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

Практическая работа № 26

Тема: «Выбор методов управленческого воздействия»

Цель: научиться формировать рациональный подход к выполнению управленческих действий при вступлении руководителя в новую должность и давать ему оценку; определять критерии. Показатели эффективности управления.

Форма: Блиц-игра «Управляем эффективно»

Наименование действий	Индивидуальная оценка	Коллективная оценка	Экспертная оценка	Индивидуальная ошибка	Коллективная ошибка
Изучение организационно-хозяйственной структуры предприятия.					
Изучение финансового состояния организации					
Оценка перспектив развития организации					
Анализ и оценка труда в аппарате управления					
Оценка команды руководителей					
Ознакомление и оценка состояния материально-технической базы					
Состояние обеспеченности кадрами по количеству и структуре					
Сумма ошибок:					

Задание:

- Определите и обоснуйте оптимальный порядок действий по изучению и оценки ситуации в организации при вступлении в новую должность, основной критерий определения порядка действий – рациональность: при выполнении работ Вы должны затратить минимум сил, средств и времени.

- сделайте вывод по работе по результатам таблицы.

Ход работы:

1. Каждый студент самостоятельно выставляет в порядке от 1 до 7 (по количеству действий) в столбце Индивидуальная оценка ту последовательность действий, которую он считает верной.
2. Студенты объединяются группами по 4-5 человек и сообща выставляют такую же последовательность действий во 3 столбце, придя к общему мнению.
3. В столбце «Экспертная оценка» правильную последовательность выставляет преподаватель.
4. В последних столбцах студенты рассчитывают количество ошибок, к примеру (если во 2 столбце указано действие 3 а экспертная оценка за него 7, то считают $3 - 7 = 4$ – ее и указывают в оценке; также считают и коллективную оценку).

Практическая работа № 27

Тема: «Анализ системы мотивации персонала в организации»

Цель: научиться анализировать и представлять в оптимальном управленческом формате систему мотивации персонала в конкретной организации.

Объект: СП «Макдональдс», по материалам конкретной ситуации.

Задание:

1. Ознакомьтесь с конкретной ситуацией и оформите систему работы по мотивации персонала в данной фирме в таблице.
2. Перечислите методы и средства мотивации персонала. Определите их эффективность, предварительно сформулировав цели мотивации.
3. Поясните, как решает фирма проблему установления единых стандартов профессионального поведения работников и необходимого уровня квалификации.
4. Сформулируйте основные требования, предъявляемые компанией к работникам.
5. Сделайте вывод по работе о степени эффективности мотивационного механизма фирмы.

Анализ системы мотивации персонала в СП «Макдональдс»

№ п\п	Мероприятия	Цель проведения	Методы управления мотивацией	Результат мероприятий

Практическая работа № 28

Тема: « Организация и проведение аттестации персонала»

Цель: Цель научиться определять состав и характер работ, планировать организацию и проведение аттестации персонала.

Задание:

1. По данной ситуации определите цели аттестации, состав и характер работ по подготовке к проведению аттестации.
2. Подготовьте план проведения аттестации в организации и перечень документов, необходимых для проведения аттестации и оформление ее результатов.
3. Укажите, как будете использовать результаты аттестации.
4. Работу оформите планом мероприятий по организации аттестаций (таблица).
5. Сделайте вывод по работе.

Ситуация: руководство ООО «Ритм» приняло решение проводить аттестацию персонала ежегодно. Подготовка, планирование и организация проведения аттестации входит в должностные обязанности менеджера по персоналу. Руководитель предложил менеджеру подготовить план мероприятий по организации и проведению аттестации для обсуждения на предстоящем совещании. Предложите свой вариант плана и обоснуйте необходимость выполнения запланированных видов работ. Укажите перечень документов, которые необходимо подготовить специалистам для проведения аттестации.

План мероприятий по проведению аттестации в ООО «Ритм»

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Ответственный	Отметка о контроле