

Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

Рассмотрено
цикловой комиссией
Протокол заседания №__1
от «31» августа ____ 2020 г.
Председатель цикловой
комиссии
_____ Котлярова С.В.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по выполнению практических работ
МДК 06.01. Управление структурным подразделением организации

по специальности
19.02.10 Технология продукции общественного питания

Квалификация
техник-технолог

Разработчик:
Преподаватель
Белгородский индустриальный
колледж
Серенко Ю.Н.

Белгород 2020 г.

Содержание

	Стр.
1. Пояснительная записка	4
1.1. Краткая характеристика дисциплины, ее цели и задачи. Место практических работ в курсе дисциплины	4
1.2. Организация и порядок проведения практических работ	4
1.3. Общие указания по выполнению практических работ	4
1.4. Критерии оценки результатов выполнения практических работ	5
2. Тематическое планирование практических работ	7
3. Содержание практических работ	10
Практическое занятие 1 Принятие управленческого решения в зависимости от сложившейся ситуации	10
Практическое занятие 2 Выявление лидерских качеств	12
Практическое занятие 3 Сущность и характерные черты современного менеджера Деловая игра «Прием на работу. Собеседование»	18
Практическое занятие 4 Решение ситуационных задач	22
Практическое занятие 5 Решение ситуационных задач в управленческой сфере	24
Практическое занятие 6 Методы принятия управленческих решений.	27
Практическое занятие 7 Решение конфликтных ситуаций в управлении	30
Практическое занятие 8 Разработка структуры производства конкретного предприятия. Составление схемы взаимосвязи производственных цехов и помещений.	35
Практическое занятие 9 Поиск информации о маркетинговых исследованиях рынка (на примере любой организации)	36
Практическое занятие 10 Потребительский спрос и реклама в сфере общественного питания	36
Практическое занятие 11 Построение организационной структуры и управления на предприятии общественного питания	39
Практическое занятие 12 Составление трудового договора	40
Практическое занятие 13 Составление штатного расписания предприятия общественного питания	42
Практическое занятие 14 Составление графиков выхода на работу и оформление табеля учета рабочего времени.	42
Практическое занятие 15 Фотография рабочего времени	43
Практическое занятие 16 Расчет заработной платы различным категориям работников	48
Практическое занятие 17 Изучение структуры и содержание бизнес-плана, методологических основ его разработки	55
Практическое занятие 18 Расчет экономических показателей структурного подразделения организации. Анализ и прогнозирование прибыли общественного питания	56
Практическое занятие 19 Расчет показателей эффективности инвестиционных	57

проектов	
Практическое занятие 20 Расчет расхода сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из мяса и мясопродуктов, птицы	62
Практическое занятие 21 Расчет расхода сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из рыбы и морепродуктов	63
Практическое занятие 22 Калькуляция свободных розничных цен на холодные закуски, первые блюда, напитки, сладкие блюда.	64
Практическое занятие 23 Расчет количества сырья по нормативам. Установление цен на готовую кулинарную продукцию и кондитерские изделия.	65
Практическое занятие 24 Расчет себестоимости продукции	67
Практическое занятие 25 Составление документации учета реализации и отпуска готовой продукции: акт о реализации и отпуске изделий кухни. Дневной заборный лист.	67
4. Информационное обеспечение обучения	71

1. Пояснительная записка

1.1. Краткая характеристика профессионального модуля, его цели и задачи.

Место практических работ в курсе модуля.

ПМ.06 Организация работы структурного подразделения является частью рабочей основной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности СПО 19.02.10 Технология продукции общественного питания.

Дисциплина изучается в VII семестре. В целом рабочей программой предусмотрено 84 часа на выполнение практических работ, что составляет 61 % от обязательной аудиторной нагрузки, которая составляет 138 часа, при этом максимальная нагрузка составляет 200 часов, из них 64 часа приходится на самостоятельную работу обучающихся.

Цель настоящих методических рекомендаций: оказание помощи обучающимся в выполнении практических работ по ПМ.06 Организация работы структурного подразделения, качественное выполнение которых поможет обучающимся освоить обязательный минимум содержания дисциплины и подготовиться к промежуточной аттестации в форме экзамена.

1.2. Организация и порядок проведения практических работ

Практические работы проводятся после изучения теоретического материала. Введение практических работ в учебный процесс служит связующим звеном между теорией и практикой. Они необходимы для закрепления теоретических знаний, а также для получения практических навыков и умений. При проведении практических работ задания, выполняются студентом самостоятельно, с применением знаний и умений, усвоенных на предыдущих занятиях, а также с использованием необходимых пояснений, полученных от преподавателя. Обучающиеся должны иметь методические рекомендации по выполнению практических работ, конспекты лекций, измерительные и чертежные инструменты, средство для вычислений.

1.3. Общие указания по выполнению практических работ

Курс практических работ по ПМ.06 Организация работы структурного подразделения предусматривает проведение 25 работ, посвященных изучению:

- принятия управленческого решения в зависимости от сложившейся ситуации;
 - принятию управленческого решения в зависимости от сложившейся ситуации;
 - сущности и характерных черт современного менеджера;
 - методов принятия управленческих решений;
 - разработка структуры производства конкретного предприятия. Составление схемы взаимосвязи производственных цехов и помещений;
 - потребительского спроса и рекламы в сфере общественного питания;
 - построение организационной структуры и управления на предприятии общественного питания;
 - составление трудового договора;
 - составление штатного расписания предприятия общественного питания;
 - составление графиков выхода на работу и оформление табеля учета рабочего времени;
 - расчета заработной платы различным категориям работников;
 - структуры и содержание бизнес-плана, методологических основ его разработки;
 - расчета экономических показателей структурного подразделения организации.
- Анализ и прогнозирование прибыли общественного питания;
- расчета показателей эффективности инвестиционных проектов;

- расчета расхода сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из мяса и мясопродуктов, птицы;
- расчет расхода сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из рыбы и морепродуктов;
- калькуляция свободных розничных цен на холодные закуски, первые блюда, напитки, сладкие блюда;
- расчет количества сырья по нормативам. Установление цен на готовую кулинарную продукцию и кондитерские изделия;
- расчет себестоимости продукции;
- составление документации учета реализации и отпуска готовой продукции: акт о реализации и отпуске изделий кухни. Дневной заборный лист.

При подготовке к проведению практической работы необходимо:

- ознакомиться с целями проведения практической работы;
- ознакомиться с порядком выполнения работы.

После выполнения практической работы обучающийся к следующему занятию оформляет отчет, который должен содержать:

- название практической работы, ее цель;
- краткие, теоретические сведения об изучаемой теме;
- все необходимые, предусмотренные практической работой, расчеты;
- выводы по итогам работы;
- ответы на контрольные вопросы.

1.4. Критерии оценки результатов выполнения практических работ

Критериями оценки результатов работы обучающихся являются:

- уровень усвоения обучающимся учебного материала;
- умение обучающегося использовать теоретические знания при выполнении практических задач;

– сформированность общих и профессиональных компетенций:

ОК 1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3 Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4 Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5 Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 6 Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7 Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8 Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9 Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

- ПК 6.1 Участвовать в планировании основных показателей производства.
- ПК 6.2 Планировать выполнение работ исполнителями.
- ПК 6.3 Организовывать работу трудового коллектива.
- ПК 6.4 Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями.

- ПК 6.5 Вести утвержденную учетно-отчетную документацию.
- обоснованность и четкость изложения материала;
- уровень оформления работы.
- анализ результатов.

Критерии оценивания практической работы

Оценка	Критерии оценивания
5	Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности проведения, содержит результаты и выводы, все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики выполнены аккуратно. Обучающийся владеет теоретическим материалом, формулирует собственные, самостоятельные, обоснованные, представляет полные и развернутые ответы на дополнительные вопросы.
4	Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности проведения, содержит результаты и выводы, все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики выполнены аккуратно. Обучающийся владеет теоретическим материалом, допуская незначительные ошибки на дополнительные вопросы.
3	Работа выполнена в полном объеме, содержит результаты и выводы, все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики выполнены аккуратно. Обучающийся владеет теоретическим материалом на минимально допустимом уровне, допуская ошибки на дополнительные вопросы.
2	Работа выполнена не полностью. Студент практически не владеет теоретическим материалом, допускает ошибки при ответе на дополнительные вопросы.

2. Тематическое планирование практических работ

	Наименование тем	Вид и название работы студента	Количество часов на выполнение работы
Раздел 1	Организация работы структурного подразделения		84
1.1.	Сущность и характерные черты современного менеджмента	Практическое занятие №1 Принятие управленческого решения в зависимости от сложившейся ситуации	2
		Практическое занятие №2 Принятие управленческого решения в зависимости от сложившейся ситуации	2
		Практическое занятие №3 Сущность и характерные черты современного менеджера <u>Деловая игра «Прием на работу. Собеседование»</u>	2
1.2	Функции и методы менеджмента. Управленческий цикл и принятие управленческих решений.	Практическое занятие №4 Решение ситуационных задач	4
		Практическое занятие №5 Решение ситуационных задач в управленческой сфере	2
		Практическое занятие №6 Методы принятия управленческих решений	2
1.3	Конфликты и стрессы в менеджменте	Практическое занятие №7 Решение конфликтных ситуаций в управлении	4
1.4	Предпринимательство в сфере общественного питания.	Практическое занятие №8 Разработка структуры производства конкретного предприятия. Составление схемы взаимосвязи производственных цехов и помещений.	4
1.5	Современный подход к созданию предприятий в сфере общественного питания	Практическое занятие №9 Поиск информации о маркетинговых исследованиях рынка (на примере любой организации)	4
		Практическое занятие №10 Потребительский спрос и реклама в сфере общественного питания	4
1.6	Основы научной организации труда	Практическое занятие №11 Построение организационной структуры и управления на предприятии общественного питания	2

		Практическое занятие №12 Составление трудового договора	2
		Практическое занятие №13 Составление штатного расписания предприятия общественного питания	4
		Практическое занятие №14 Составление графиков выхода на работу и оформление табеля учета рабочего времени.	4
		Практическое занятие №15 Фотография рабочего времени	2
		Практическое занятие №16 Расчет заработной платы различным категориям работников	4
1.7	Экономическая эффективность работы предприятия	Практическое занятие №17 Изучение структуры и содержание бизнес-плана, методологических основ его разработки	4
		Практическое занятие №18 Расчет экономических показателей структурного подразделения организации. Анализ и прогнозирование прибыли общественного питания	4
		Практическое занятие №19 Расчет показателей эффективности инвестиционных проектов	2
1.8	Общие принципы организации и учета на предприятиях общественного питания	Практическое занятие №20 Расчет расхода сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из мяса и мясопродуктов, птицы	4
		Практическое занятие №21 Расчет расхода сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из рыбы и морепродуктов	4
		Практическое занятие №22 Калькуляция свободных розничных цен на холодные закуски, первые блюда, напитки, сладкие блюда.	4
		Практическое занятие №23 Расчет количества сырья по нормативам. Установление цен на готовую кулинарную продукцию и кондитерские изделия.	4
		Практическое занятие №24 Расчет себестоимости продукции	4
		Практическое занятие №25 Составление документации учета реализации и отпуска готовой продукции: акт о реализации и	4

		отпуске изделий кухни. Дневной заборный лист.	
		Итого:	84

3. Содержание практических работ

Практическое занятие № 1

Тема: Принятие управленческого решения в зависимости от сложившейся ситуации

Цель: Научиться принимать решения в зависимости от сложившейся ситуации на производстве.

Оснащенность: канцелярские принадлежности, задание.

Задачи:

1. Получить навыки аналитического мышления, связанного с выбором решения.
2. Определить уровень развития группы, перед которой ставится задача.
3. Усвоить вопрос об эффективности индивидуальной и групповой деятельности применительно к комплексным решениям.
4. Выработать некоторые навыки группового взаимодействия, достижения взаимопонимания.

Контрольные вопросы:

1. Что такое решение?
2. Какие решения бывают?
3. Методы принятия решений?
4. Подходы принятия решений?
5. Этапы принятия решения.

Методические указания:

Решение – выбор альтернативы. Альтернатива это одна из двух или нескольких взаимоисключающих возможностей (вариантов).

В управлении принятие решения более систематический процесс, чем в частной жизни. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и ее работников. Принятие управленческих решений – это одна из основных и наиболее ответственных функций, выполняемых руководителями в процессе управления. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а следовательно и эффективность работы всей организации. Управленческое решение – это директивный документ, организующий совместную деятельность коллектива. Но с другой стороны, управленческое решение – это суждение, выбор оптимального варианта из имеющихся альтернатив. В идеале – это выбор между правильным и неправильным. Умение и искусство принятия взвешенного решения отличают профессиональных и компетентных менеджеров.

Практические задания:

Задание № 1. Поиск решения.

Исходная информация:

На предприятии проведена комплексная реконструкция ряда цехов, в ходе которой были внедрены новейшие методы обработки продукции, средства механизации и автоматизации производственных процессов и другие усовершенствования.

Большинство из реконструированных цехов быстро освоили новую технику и технологию, в кратчайшие сроки превысили проектную мощность.

Угрожающее положение с выполнением производственных планов и освоением новых условий работы сложилось в цехах №2 и №4. При прочих равных условиях в этих двух цехах организация производства, использование новой техники и технологии длительное время отставало от необходимых требований, что не позволяло увеличить объём выпускаемой продукции.

Начальник цеха №2- инженер-технолог Т., 26 лет, работает на предприятии 3,5 года после окончания института. Обладая теоретическими знаниями. Он ещё не приобрёл необходимых навыков организаторского характера, хотя проявляет в этом большую настойчивость.

Цехом №4 руководит Н., 57 лет, работает на данном предприятии уже 25 лет, в том числе начальником цеха 18 лет. У него нет специального образования, но есть большой опыт практической работы и хорошие организаторские способности. Однако отсутствие специальных знаний мешает ему в решении многих производственных вопросов.

Ответьте на вопросы:

1. Что следует предложить для укрепления руководства цехами?

2. Как помочь начальникам оставшихся цехов в приобретении необходимых знаний, опыта и умений для улучшения работы?

Задание № 2. Оптимальное решение – выбор.

Исходная информация:

В механосборочном цехе рядом расположены два участка: сборки узлов изделия (участок № 1) и обработки деталей для этих узлов (участок № 2).

Коллектив участка № 1 работает слажено. Для каждого члена этого сплоченного, дружного характерно чувство личной ответственности за общее дело.

Производительность колеблется в пределах 110 – 130%. Участок сборки мог бы достичь и более высоких показателей, однако его систематически подводит основной «поставщик» - участок обработки. Более половины рабочих на участке сборки ветераны труда, специалисты высокой квалификации, поэтому брак в продукции – явление чрезвычайно редкое. На участке каждый третий – рационализатор.

Три сменных мастера участка пользуются авторитетом компетентных и опытных руководителей. Двое из них имеют высшее техническое образование, третий учится в вечернем техникуме. Все трое включены в резерв на выдвижение.

Участок № 2 во многом отличается от участка сборки, прежде всего низкой дисциплиной труда, нездоровыми отношениями среди рабочих и между коллективом и мастерами, отсутствует заинтересованность в личном успехе и переживаний за моральный успех участка. Брак, низкая производительность труда, простой оборудования, опоздания; самовольный уход с работы – все это превращает в систему, отрицательно влияющую на показатели всего цеха. Из двух сменных мастеров один работает меньше месяца, второй имеет взыскания за появление на работе в нетрезвом виде, за выпивки с подчиненными. На участке высока текучесть кадров. В течение года сменяется не менее трети работников. Не задерживаются надолго и мастера.

Квалифицированные рабочие, а такие есть на участке, наотрез отказываются от выдвижения на должность мастера: назначение на эту должность из других цехов или принятые со стороны уже через 3-4 месяца настаивают на освобождении от обязанностей или просят перевода на другие участки.

В создавшейся обстановке начальник цеха предложил старшему мастеру срочно выработать и представить на рассмотрение цехового «треугольника» проект конкретного мероприятия, реализация которого изменила бы положение дел на участке обработки.

Старший мастер решил не брать на себя ответственность за выбор решения в столь сложных обстоятельствах, тем более у него не было уверенности в успехе, поэтому он ограничился разработкой, тем более у него не было уверенности в успехе, поэтому он ограничился разработкой одного варианта возможных путей разрешения затянувшегося кризиса.

План мероприятий (проект)

1. Объединить оба участка в один и, сократив одну ставку сменного мастера, освободить от работы мастера участка обработки, не отличающегося достойным поведением дополнительный премиальный фонд.

2. Объединить оба участка в один и, сократив одну ставку сменного мастера, освободить от работы мастера участка обработки, не отличающегося достойным поведением.

3. Выявить на участке обработки наиболее недисциплинированных работников, инициаторов всяких сомнительных компаний и освободить их от работы.

4. Выявить нарушителей трудовой дисциплины, бракоделов, прогульщиков и поставить о них вопрос на производственном собрании коллектива участка.

5. Поставить вопрос о состоянии дисциплины и отношения к работе на участке на общецеховом производственном собрании

6. Собрать коллектив участка обработки и провести обсуждение состояния дел совместно с цехкомом и администрацией цеха.

7. Предложить коллективу участка сборки взять шефство на участкем обработки.

8. На участке обработки ввести жесткую систему материальных и моральных санкций, предусматривающих более строгие взыскания за те же проступки, чем на других участках.

9. Улучшить на участке обработки систему морального и материального поощрения, выделить дополнительный премиальный фонд.

10. Продумать для участка сборки такие методы поощрения, которые вызывали бы в коллективе участка обработки потребность произвести переоценку своего поведения и отношения к работе.

11. В течение полугода с помощью отдела кадров постепенно полностью заменить работников участка обработки и распределить их по другим участкам и цехам предприятия.

12. Ввести на участке обработки систему непрерывного чрезвычайного контроля, из-под внимания которого не мог бы ускользнуть ни один проступок, ни один факт недобросовестного отношения к работе.

13. Провести на участке обработки ряд мероприятий, направленных на реорганизацию внешней среды: покрасить оборудование, поставить между станками вазоны с цветами, начать замену станочного парка, ввести типовые комбинезоны и головные уборы с эмблемами участка и т.п.

14. Разделить участок на две-три бригады и организовать между ними соревнование за повышения производительности труда, качества продукции, за укрепление дисциплины.

15. Объявить по заводу месячник борьбы всего коллектива предприятия за улучшения работы участка обработки механосборочного цеха.

16. Добавить на участок обработки еще одного опытного сменного мастера, утвердить его начальником участка.

17. Ввести в механосборочном цехе особый стенд, на котором регулярно отражать состояние дел и трудовой дисциплины в коллективе участка обработки

18. Провести для мастеров участка обработки на курсы повышения квалификации руководящих кадров

19. Разработать план целенаправленной воспитательной работы с коллективом работников участка обработки

20. Прикрепить к участку обработки опытного социолога-психолога для проведения исследований межличностных взаимоотношений, трудовой дисциплины, отношений к работе с последующей разработкой мер по управлению коллективом.

Вопросы:

1. Оцените представленную ситуацию в цехе.

2. Сформируйте основные проблемы цеха и причины их возникновения.

3. Проанализируйте полностью предложенных мероприятий и при необходимости внесите дополнения (смотри проект).

4. Оцените экономические и социальные последствия предложенных мероприятий.

Практическое занятие № 2

Тема: Выявление лидерских качеств

Цель: создание условий для раскрытия лидерского потенциала обучающихся, освоения ими активного стиля общения, умения убеждать.

Задачи:

- Выявить ребят, обладающих лидерскими и организаторскими способностями.
- Отработать навыков групповой деятельности, развивать и реализовать творческих способностей.
- Психологическая разгрузка.

Оснащенность: канцелярские принадлежности, задание.

Контрольные вопросы:

1. Понятие руководства и власти.

2. Определение влияния

3. Дайте понятие определению «Лидерство».

4. Кто такой лидер? Кто может быть лидером?

5. Перечислите качества лидера?

6. Совместимы ли лидерство и власть?

7. Может ли руководитель быть лидером?

8. Какие подходы к изучению лидерства вы знаете?

Методические указания:

Лидерство – способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей (именно добровольное стремление к их достижению).

Лидерство преимущественно строится на отношениях типа «лидер-последователь», а не «начальник-подчиненный». Главное в работе менеджера-лидера заключается в доверии к нему людей, которое приобретает высоким профессионализмом и уважением к людям (личный авторитет и личные качества – человечность, справедливость, обходительность).

Качества лидера – наличие существенных признаков или особенностей, которыми он отличается от других сотрудников.

Менеджеру недостаточно знать лишь круг своих обязанностей, располагать информацией. По данным американской Академии менеджмента, лидерство ассоциируется со следующими качествами руководителя:

Практическое задание:

Тест № 1. «Лидерство»

Каждый из 50 приведённых вопросов, которые предназначены для выявления особенностей вашего поведения, содержит два возможных варианта ответа. Выберите тот, который наиболее совпадает с вашим мнением. Знайте, что плохих ответов нет. Отвечать нужно быстро, не раздумывая долго над ответом.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) Да; б) Нет.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

а) Да; б) Нет.

3. Находясь на собрании людей, равных по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) Да; б) Нет.

4. Когда вы были ребёнком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?

а) Да; б) Нет.

5. Испытываете ли вы большое удовлетворение, когда вам удаётся убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?

а) Да; б) Нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) Да; б) Нет.

Согласны ли вы с утверждением: «Всё самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?

а) Да; б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?

а) Да; б) нет.

9. Теряли ли вы хладнокровие в беседе с людьми?

а) Да; б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?

а) Да; б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее совещание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять своё место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

а) Да; б) нет.

12. Считают ли обычно, что ваша внешность внушает впечатление (импозантное) впечатление?

а) Да; б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) Да; б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?!

а) Да; б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

а) Да; б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не даёт намечавшихся результатов:

а) вы рады, если ответственность возложат на кого-нибудь другого;

- б) вы сумеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято;
17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?
- а) Настоящий руководитель должен сам уметь делать своё дело, даже в мелочах,
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
18. С кем бы вы предпочли работать?
- а) С людьми покорными;
б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?
- а) Да; б) нет.
20. Стараетесь ли вы быть ребёнком, часто ли вы сталкиваетесь с властью вашего отца?
- а) Да; б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?
- а) Да; б) нет.
22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:
- а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
б) вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли?
24. Считаете ли, что ВЫ- человек, сильно влияющий на других, людей?
- а) Да; б) нет.
25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?
- а) Да; б) нет.
26. С вашей точки зрения истинный лидер тот, кто:
- а) самый компетентный;
б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей?
- а) Да; б) нет.
28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?
- а) Да; б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
- а) Тот, который всё решает сам;
б) тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов стиля руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия (фирмы)?
- а) Коллегиальный тип;
б) авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
- а) Да; б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
- а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жертвы, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположенное мнению других, но уверены в своей правоте. Как вы поведёте себя?
- а) Будете молчать;
б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Называют ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
- а) Да; б) нет.

35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
- а) Да; б) нет.
36. Что бы вы предпочли в своей профессиональной деятельности?
- а) Работать под руководством хорошего руководителя;
- б) работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
- а) Это верно; б) это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чём вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
- а) Да; б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше среднего?
- а) Да; б) нет.
40. Как вы обычно ведёте себя, встретившись с трудностями?
- а) Трудности обескураживают;
- б) трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам (сокурсникам), когда они их заслуживают?
- а) Да; б) нет.
42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряжённость жизни?
- а) Да; б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
- а) Ввожу изменения немедленно;
- б) предлагаю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?
- а) Да; б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- а) Да; б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей благодаря своим человеческим способностям должен сделать что-то выдающееся?
- а) Да; б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось бы стать?
- а) Известным художником;
- б) руководителем коллектива.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?
- а) Торжественную, могучую;
- б) тихую, лирическую.
49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
- а) Да; б) нет.
50. Часто ли вы встречаете людей с более сильной волей, чем у вас?
- а) Да; б) нет.

Ответы на тест: «Лидерство»

Вы можете начислить по 1 баллу за ответы «а» на 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48-й вопросы,

и по 1 баллу за ответы «б» на 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50-й вопросы.

Суммируйте баллы.

До 25 баллов - лидерство слабо выражено;

От 26 до 35 баллов - лидерство в определённой степени выражено;

От 36 до 40 баллов - лидерство выражено в сильной степени;

Свыше 40 баллов - склонность к диктату.

Тест № 2. «Кто Вы: администратор или лидер?»

Инструкция. Предлагаем анкету для самооценки. Тщательно продумав нижеследующие высказывания, постарайтесь определить степень вашего согласия с содержанием каждого из них по одиннадцати балльной шкале (от 0 до 10).

Зафиксируйте результаты ваших размышлений в соответствующих клетках регистрационного бланка 1. Имейте в виду, что:

10 здесь означает полное согласие с высказыванием,

0 — полное несогласие,

5 — согласие наполовину.

Остальные оценки согласия располагаются по восходящей от 0 до 5 и от 5 до 10.

1. Поддерживаю линию на то, чтобы члены любого трудового коллектива сами выбирали себе руководителей.

2. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».

3. Люди доверяют мне свои личные тайны.

4. Все люди хотят одного — власти, я не исключение.

5. Я вступаю за членов коллектива всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.

6. Я согласен с поговоркой: «Если лошадь везет плохо, ее надо бить».

7. В спорах и конфликтах не зависящие от меня люди обращаются ко мне как к арбитру.

8. Думаю, что людям в личных интересах выгодно иметь руководителем человека непреклонного, жесткого и, быть может, даже безжалостного; я стараюсь быть именно таким.

9. Я могу ладить (срабатываться) с людьми, даже если они мне не по душе.

10. Основное, что требуется руководителю для достижения успеха в управлении, — это умение любыми средствами принудить людей выполнять работу; я поступаю именно так.

11. Я чувствую в себе способность и готовность практически действовать для решения общих проблем (нужд) членов коллектива.

12. Я отдаю распоряжения, команды, приказы, указания разным людям в одинаковой форме.

13. В интересах дела я руководствуюсь мнением, противоположным моей собственной позиции.

14. Я глубоко убежден в том, что успешным может быть лишь тот руководитель, которого боятся.

15. Я практически действую так, чтобы каждый мог проявить свои способности и возможности наилучшим образом.

16. Даже для решения вопросов, затрагивающих большинство членов коллектива, я не организую массовые обсуждения — это тормозит процесс принятия решений.

17. Мне удастся повести людей за собой (вовлечь их в какие-либо дела), даже если они совершенно независимы от меня (не подчинены мне).

18. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной, боясь «нарваться» на неприятности.

19. Когда надо было просить что-либо от имени коллектива, к руководству приходилось идти мне.

20. Личный опыт научил меня, что успех приходит к _____ руководителю, способному организовать систему полного единоначалия; у меня это получается.

Регистрационный бланк 1

Шкала	Баллы	Результаты
	баллы	о/о

/О

Л

А 1 3 5 7 9 11 13 15 17 19

24 6 8 10 12 14 16 18 20

Обработка результатов:

1) суммируйте все баллы шкалы Л (нечетные высказывания), итог запишите после символа Л в клетке «Результат»;

2) повторите эту же операцию с высказываниями под четными номерами; итог запишите после символа А (шкала А).

Первый результат (Л) будет отображением вашего представления о себе как о лидере, Второй (А) — отображением вашего представления о себе как руководителе административного типа. Отношение этих двух чисел будет отображать соотношение в вашей деятельности лидерского начала руководства людьми с административным потенциалом. Пусть, например, итог самооценки выглядит следующим образом: Л=80, А=60. Переведя эти значения в проценты, получим, что на 57% в вашей деятельности проявляются лидерские качества и лишь на 43% то, что диктуется административными установками.

Попробуйте отобразить результаты вашей самооценки на диаграмме (рис. 5), где надо отложить значения по шкале Л на горизонтальной линии, по шкале А — на вертикальной. Восстановив к полученным точкам перпендикуляры, вы найдете свою точку. Это геометрическое представление наглядно и удобно.

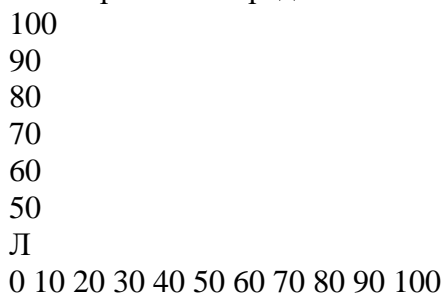


Рис. 5. Диаграмма самооценки

В нашем примере (Л=80, А=60) точка располагается в правом верхнем квадранте. Это означает, что мы имеем дело с человеком, в психике которого сочетаются лидерские способности с административными установками. Если искомая точка окажется в правом нижнем квадранте, это свидетельствует о доминировании лидерских склонностей и способностей. Точка, находящаяся в левом верхнем квадранте, говорит прямо об обратном: в деятельности человека доминируют административные начала. Точка, расположенная в левом нижнем квадранте, — показатель низкого развития или отсутствия способностей к руководящей работе вообще.

Чем же отличается руководитель-лидер от руководителя администратора. Самое общее различие состоит в том, что лидер не командует, не приказывает и «не давит» на работников ради Достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем.

Почему хуже руководитель административного типа? Прежде всего, потому, что он обращен всегда или почти всегда к требованиям «сверху», к тем, кто его назначил и от чьего отношения зависит его карьера. Потребности управляемого коллектива для руководителя-администратора имеют значение лишь постольку, поскольку существует указание вышестоящих руководителей быть чутким, заниматься социально-бытовыми и профессиональными нуждами членов коллектива. Он может проводить правильную линию, не интересуясь или мало интересуясь отношением к ней тех, кем его поставили руководить. Для него все подчиненные на одно лицо. Он их различает не как личности, а как работников, лишь по степени включенности в решение задач, продиктованных сверху или им самим. Административный стиль управления исключает вовлечение людей в свободные обсуждения по поводу решаемых проблем, как исключает он и равноправный обмен критическими замечаниями. Ведь с администратором не поспоришь. Он от тебя независим и быстро поставит тебя на место. Администратор устремлен к созданию и укреплению своего доминирующего положения в коллективе практически любыми средствами.

Практическое занятие №3

Сущность и характерные черты современного менеджера

Деловая игра «Прием на работу. Собеседование»

Цель - приобретение будущими специалистами практических навыков для квалификационной оценки и профессиональной подготовки потенциальных сотрудников, навыков самостоятельного выработка оптимальных управленческих решений.

Задачи:

- 1) развитие коммуникативных навыков;
повышение интереса участников к учебному процессу через вовлеченность в решение организационных задач;
- 2) приобретение навыков решения проблем в условиях, максимально приближенных к реальной ситуации, выработки стратегии собственных действий.

Задание 1. Организация деловой игры включает в себя ряд аспектов.

- 1) подготовка игры,
- 2) формирование игровой группы,
- 3) руководство игрой, контроль за ее процессом,
- 4) подведение итогов и оценка результатов.

1. Подготовка игры.

На занятии, предшествующем данной деловой игре, студентам объясняются цель и задачи игры, рекомендуется литература, необходимая для самостоятельной подготовки студентов к игре. Студентам предлагается ответить на вопросы теста «Определение стиля собеседования», по результатам которого в дальнейшем группа делится на отдельные команды соответственно выбранному стилю проведения собеседования при приеме на работу. Оптимальный состав команды 5-6 человек. В каждой группе выбирается старший, который распределяет функциональные роли каждого члена своей команды: директор фирмы, менеджер по персоналу, руководитель функционального подразделения и т.д. Каждой команде необходимо подготовить «пакет документов» для проведения предстоящего оценочного собеседования. Данный «пакет» является домашней заготовкой и включает в себя материал проделанных ранее практических работ. В «пакет документов» входит:

- краткое описание фирмы (название, вид деятельности, организационно-правовая форма, организационная структура, список «сотрудников» с указанием должностей, заявленная вакансия, стиль проведения собеседования);
- объявление о вакансии;
- портрет кандидата;
- бланк оценки кандидата;
- перечень вопросов к кандидату (для каждого этапа собеседования);
- карточки для каждого сотрудника с указанием его имени и должности (бейджик);
- задания (для собеседования-«испытания»);

Подготовка к деловой игре включает групповую и самостоятельную работу студентов.

2. Формирование игровой группы.

Деятельность по формированию игровой группы предполагает оценку индивидуальных качеств обучаемых, степени их подготовленности к деловой игре, их игровой мотивации. Цель игры должна соответствовать потребностям ее участников. Эффективность игры может быть резко снижена из-за участия в ней студентов, не владеющих в достаточной степени теоретическими знаниями. Таким студентам целесообразно предложить участвовать в игре в качестве соискателя на вакантную должность. В этом случае домашней заготовкой будет служить составление резюме.

Таким образом, будет применен дифференцированный подход, предотвращающий снижение мотивации и формальное участие данной категории игроков. По результатам теста (см. раздел «подготовка игры») студенты делятся на пять групп по стилю собеседования.

1. Собеседование - допрос.

Интервьюер проявляет постоянную активность, задает «закрытые вопросы», позволяет себе перебивать или обрывать собеседника намеренно, атмосфера собеседования официальная и крайне напряженная, все невербальное поведение интервьюера показывает превосходство над кандидатом. Цель - проверить кандидата на стрессоустойчивость и выявить характерный тип реакции на сложную межличностную ситуацию общения.

2. Собеседование - «игра в прятки» или «ежик в тумане».

Характеризуется явным стремлением запутать кандидата, сбить его с толку, постараться ничего не рассказать о своей компании, объясняя это сохранностью интересов фирмы от собеседника, намерения которого не ясны, а решение о его «допуске» в фирму еще не принято. Цель - заинтриговать кандидата, выявить стратегию поведения кандидата в ситуации неопределенности. Оптимально использование данного стиля в ситуации, когда кандидат явно не подходит или не нравится.

3. Собеседование - «песня».

После нескольких, чаще всего необязательных вопросов интервьюер начинает долго, подробно и пространно рассказывать о фирме, ее истории, планах, о должности, какие люди и как работают в фирме. Цель - привлечь кандидатов, не искушенных в поисках работы, заинтересовать кандидата и в то же время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями фирмы.

4. Собеседование - испытание.

После нескольких обязательных вопросов кандидату предлагается решить некую профессиональную или поведенческую задачу. Такой стиль собеседования дает возможность достоверно проверить практические специальные навыки. Однако есть опасность отсеять хороших и перспективных специалистов, которым не хватает •-> специфических знаний или умений.

5. Собеседование - «партнерские переговоры».

Со стороны выглядит как диалог хороших знакомых, время для высказывания мнений распределено приблизительно одинаково. Преобладают вопросы «открытого» типа. Цель - получить о кандидате или

компании как можно больше информации. Открытые вопросы часто звучат как продолжение к рассказу.

3. Руководство игрой, контроль за ее процессом.

Руководитель выполняет в организации игры следующие функции:

- формирует состав участников;
- готовит и адаптирует применительно к конкретным условиям базу данных для начального периода игры, устанавливает ее регламент;
- знакомит с условиями и правилами игры, консультирует участников;
- осуществляет текущий контроль за соблюдением правил игры;
- следит за соблюдением в процессе игры этических норм,
- следит за ориентацией игрового процесса на достижение поставленных целей, помогает выявлять и анализировать неэффективные способы действий;
- собирает по завершению игры рабочие документы и проверяет правильность их заполнения;
- оценивает результаты выполнения заданий, поведение участников, делает общие выводы, дает частные рекомендации конкретным участникам игры.

4. Подведение итогов деловой игры.

Подведение итогов и оценка результатов являются заключительным и чрезвычайно важным для реализации целей моментом. В процессе оценки следует руководствоваться заранее установленными критериями. Грамотное подведение итогов должно помочь участникам игры адекватно оценить свои сильные и слабые стороны, утвердиться в собственном мнении, сделать соответствующие выводы относительно дальнейшего закрепления изученных образцов поведения и их внедрения в повседневную деятельность. При подведении итогов игры необходимо ранжировать ее участников в зависимости от достижений, анализировать и объяснять причины успеха или неуспеха. Важно, что в оценке каждого участника игры участвует вся группа.

Ход игры.

Вводная часть. Преподаватель после приветствия объявляет тему и цель занятия, проводит жеребьевку с целью установить очередность выступления команд. Первая команда готовится к выступлению в течение 5-10 минут. Остальные студенты становятся зрителями-судьями. Им объясняются критерии выставления оценки. Время проведения вводной части-15 минут.

Основная часть. Руководитель фирмы проводит презентацию своей организации (домашняя заготовка), представляет сотрудников, заявляет вакансию, стиль проведения собеседования. Соискателем на вакантную должность может стать любой студент из числа зрителей. При прохождении собеседования кандидат представляет свое резюме, составленное ранее. Зрители наблюдают за проведением собеседования согласно этапам. По окончании выступления преподаватель благодарит участников собеседования. Критические замечания со стороны зрителей во время выступления не допускаются. Далее происходит выступление других команд согласно жеребьевке. В случае если кандидат по какой-либо причине не соответствует требованиям вакансии, то возможно проведение еще одного собеседования. Выступление кандидата также оценивается. Время одного выступления - 15 минут.

Заключительная часть. Преподаватель благодарит всех за участие, предоставляет возможность желающим высказать свое мнение о ходе игры. Далее слово предоставляется участникам каждой команды для самооценки, проделанной работы.

Задание 2. Тест «Определение стиля руководства»

Инструкция: Используя категории ответов «верно» и «неверно», ответить на вопросы.

1. Я рассматриваю интервью как возможность убедить себя и окружающих в достоинствах вашей компании.
 2. Во время интервью большую часть времени говорю я.
 3. В ходе собеседования кандидат должен продемонстрировать свои навыки, а моя задача – дать ему подходящее задание.
 4. Не следует терять время собеседования на то, чтобы построить хорошие отношения с кандидатом.
 5. Во время собеседования кандидат не должен задавать вопросов.
 6. Я диктую правила игры, так как я хозяин положения.
 7. Не следует рассказывать кандидату о компании во время первой встречи.
 8. Только практические задания, которые я обязательно даю кандидату, помогают мне понять, тот ли он специалист, которого я ищу.
 9. Я определяю правила игры во время собеседования, так как я отвечаю за качество подбора сотрудников.
 10. Многие руководители срывают на кандидатах свое плохое настроение.
- II
11. Первым делом кандидату надо рассказать о компании.
 12. Моя роль на интервью - роль беспристрастного судьи.
 13. Нельзя подробно отвечать на вопросы кандидата о фирме и должности.
 14. Во время интервью я должен позаботиться об удобстве и раскрепощении кандидата.
 15. В ходе беседы с кандидатом я чувствую себя более комфортно в роли равноправного партнера.

16. Я считаю, что кандидата во время интервью надо побольше проверять на стрессоустойчивость.

17. Моя основная задача - заинтересованность кандидата работой в нашей компании.

18. Практическое задание во время интервью - пустая трата времени, все равно навыки кандидат можно проверить только в ходе настоящей работы.

В графе «сумма» подсчитайте общий балл ответов «верно» и «неверно» в соответствии с распределением номеров вопросов по стилям интервью в колонках.

Причины, по которым кандидатам отказывают в работе после интервью

Отметьте те из причин, которые для вас являются основанием для отказа кандидату в работе:

- жалкий внешний вид,
- манеры всезнайки,
- неумение изъясняться: слабый голос, плохая дикция, грамматические ошибки,
- отсутствие плана карьеры: отсутствие четких целей и задач,
- недостаток искренности и уравновешенности,
- отсутствие интереса и энтузиазма,
- невозможность участия в делах помимо обусловленного графика,
- чрезмерная концентрация на деньгах: незаинтересованность только в более высокой оплате,
- низкая успеваемость во время учебы,
- нежелание начать снизу: ожидает слишком много и слишком быстро,
- стремление к самооправданию, уклончивость, ссылка на неблагоприятные факторы,
- недостаток такта,
- недостаточная зрелость,
- презрительные отзывы о предыдущих работодателях,
- недостаточное умение ориентироваться в обществе,
- выраженное нежелание учиться,
- недостаточная живость,
- нежелание смотреть в глаза интервьюеру,
- вялое, «рыбье» рукопожатие,
- нерешительность,
- бездельничанье во время отпуска, приоритет пляжных удовольствий,
- неудачная семейная жизнь,
- трения с родителями,
- неряшливое обращение,
- отсутствие целеустремленности (просто ищет местечко),
- желание получить работу на короткое время,
- мало чувства юмора,
- мало знаний по специальности,
- несамостоятельность (за него принимают решения родители или кто-либо другой),
- отсутствие интереса к компании или отрасли,
- подчеркивание того, с кем имеет знакомство,
- нежелание отправляться туда, куда потребуется,
- цинизм,
- низкий моральный уровень,
- лень,
- нетерпимость при сильно развитых предубеждениях,
- узость интересов,
- неумение ценить время (проводит много времени в кино),
- плохое ведение собственных финансовых дел,
- отсутствие интереса к общественной деятельности,
- неспособность воспринимать критику,
- отсутствие понимания ценности опыта,
- радикальность идей,
- опоздание на интервью без уважительной причины,
- отсутствие каких-либо сведений о компании,
- невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время),
- отсутствие вопросов о работе со стороны интервьюируемого,
- сильно давящий тип,
- неопределенность ответов на вопросы

Задание 3. Ответить на контрольные вопросы согласно заданию преподавателя

Практическое занятие № 4

Тема: Решение ситуационных задач

Задачи: научиться составлять организационные структуры управления предприятий, совершенствовать знания о достоинствах и недостатках различных форм структур управления, выбирать ту структуру предприятия, которая лучше всего отвечает целям организации.

Развивать: склонность и желание руководить, умение наиболее результативно взаимодействовать с внешней средой, желание активно содействовать изменениям, которые продиктованы новыми экономическими условиями.

Воспитывать: чувство ответственности за принятые решения, дух творчества, возможность чувствовать удовлетворение от результатов собственного труда.

Студент должен:

знать: виды организационных структур, преимущества и недостатки организационных структур управления, их сравнительную характеристику, необходимость совершенствования организационных форм управления;

уметь: составлять организационные структуры управления, анализировать их, оптимизировать сложившиеся структуры;

иметь представление: о матрично – штабных оргструктурах, методах организационного моделирования и методах проектирования организационных структур.

Задание 1.

Составьте организационную структуру ЛТЭТ и охарактеризуйте ее: директор, зам. директора по учебной работе, зам. директора по воспитательной работе, зам. директора по научно – методической работе, зам. директора по практике, зам. директора по заочному отделению, три председателя цикловых комиссий, три цикловых комиссии, бухгалтерия, библиотека, хозяйственная часть, буфет.

Задание 2.

Составьте организационную структуру предприятия. Назовите ее тип.

Генеральный директор

- менеджер по персоналу
- менеджер по производству
- менеджер по продажам
- менеджер по финансам
- отдел закупок
- производственный отдел
- литейный цех
- инструментальный цех
- сборочный цех

Задание 3. Определить и построить структуру данного предприятия в соответствии со следующими данными:

Вариант 1

Во главе ООО «Изумруд» стоит генеральный директор. В его непосредственном подчинении находятся главный бухгалтер, начальник отдела закупок, начальник отдела сбыта. У каждого из них в подчинении находятся по 2 рабочих. Директор имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Отсутствие подразделений по планированию производством и подготовке решений является проблемой в структуре управления данного предприятия.

Вариант 2

Во главе ООО «Пирамида» стоит директор. Два цеха компании разрабатывают новые технологии для производства, их возглавляют начальники, в подчинении которых находятся по 2 заведующих. Кроме этого в компании восемь сотрудников. Каждая

структурная единица специализируется на выполнении определенной функции. Выполнение распоряжений руководителя осуществляется в пределах его полномочий. Существуют проблемы по координацию действий по управлению.

Вариант 3

Предприятие «Фристаил» является молочным мини заводом. Данное предприятие имеет молочный цех, цех по изготовлению творожной продукции, сырный цех, цех по изготовлению сладостей на основе молока. Для четкой организации работы на предприятии есть ряд отделов - финансовый, плановый, маркетинговый, производственный, которые непосредственно возглавляет директор. Руководители отделов осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производстве, но приходится постоянно согласовывать текущие вопросы производства, экономики, кадров с соответствующими функциональными службами.

Вариант 4

Предприятие «Мираж» занимается изготовлением и установкой пластиковых окон. У генерального директора есть два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товара на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и реализации, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а так же конструкторское бюро. За счет четкой организации на предприятии существует качественная подготовка планов и вариантов решений, высокий уровень профессионализма персонала.

Вариант 5

Во главе проектно – сметного института «Геосмет» стоит генеральный директор. В данный момент в институте разрабатываются два проекта, имеющие каждый своего начальника. В непосредственном подчинении у генерального директора находятся: директор по науке, директор по производству, директор по маркетингу, директор по финансам. Для достижения конкретной цели предполагается разработка проекта, но существуют трудности в обеспечении баланса между руководителями.

Практическое занятие №5 **Решение ситуационных задач в управленческой сфере**

Цель: Научить студентов разрабатывать и принимать управленческие решения, выбирать свой стиль принятия решения.

При выполнении практической работы студент должен: Иметь представление о процессе принятия решений;

Знать стили принятия решений;

Уметь использовать свою лучшую роль при принятии групповых решений.

Методические указания

Управленческое решение — это выбор из некоторого числа альтернатив. Американские ученые В.Врум и Ф.Йеттон выделяют пять стилей принятия решения.

Стиль 1. Вы принимаете решение единолично, без обсуждения ситуации с кем бы то ни было. Вы полагаетесь при этом только на собственные знания или информацию, которую можно почерпнуть из документов.

Стиль 2. Вы собираете информацию, а затем принимаете решение единолично. В этом случае вы обращаетесь за информацией к одному или нескольким подчиненным, причем вы можете не объяснять им, зачем вам нужна эта информация. Вы запрашиваете лишь информацию, а не советы или предложения.

Стиль 3. Вы консультируетесь с подчиненными в индивидуальном порядке, а затем принимаете решение единолично. Вы делитесь проблемой с избранным кругом сотрудников, запрашиваете у них дополнительную информацию и просите совета относительно возможного решения проблемы, и все же сами принимаете окончательное решение.

Стиль 4. Вы консультируетесь со всей группой, а затем все же принимаете решение единолично. В рамках этого стиля вы собираете группу подчиненных и обсуждаете с ними возможные альтернативы, используя их как консультантов. Вы можете использовать их соображения и варианты, но все же право окончательного решения оставляете за собой.

Стиль 5. Вы делитесь проблемой с группой и сообща принимаете решение. В данном случае вы в полной мере используете партисипативный менеджмент. Вы можете сформулировать проблему, предоставить группе необходимую информацию и участвовать в обсуждении наравне с остальными членами группы, но отказываетесь от права принятия окончательного решения. При этом вы не только соглашаетесь с принятым группой решением, но и принимаете ответственность за него на себя.

Задание 1. Ниже приводятся пять конкретных ситуаций, каждая из которых требует выбора своего стиля принятия решения. Прочитайте конкретные ситуации и выберите тот стиль, который считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации, постарайтесь обосновать свой выбор, используя описанные выше критерии.

Ситуация № 1

Доставка молочных продуктов Уже шесть месяцев вы работаете контролером на маршрутах доставки молочных продуктов. У вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту должность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды. Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршруты доставки. Существующие маршруты основываются на пространном исследовании, которое проводилось два года назад. Вы были вполне ими удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки — были добавлены новые остановки и отменены старые. У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в маршруты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего

ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас, и были довольны, когда вы заняли должность контролера. При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки. При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраивает существующая на сегодня организация дела.

Ситуация № 2

Производственные проблемы Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией. Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас. Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах

Ситуация № 3

Издательство Вы — инженер по эксплуатации в издательстве. Один из ваших начальников сказал вам, что, по информации оператора печатных станков, один станок требует ремонта. Поскольку при сокращении времени работы печатных станков уменьшается объем печатной продукции, вы немедленно занялись решением этой проблемы и получили предварительную информацию из нескольких компаний по ремонту оборудования, предложивших выполнить работу за несколько дней. Опыт говорит о том, что одни компании выполняют некоторые виды работ лучше, чем другие. У вас нет уверенности, какая из них лучше всех выполнит именно те ремонтные работы, которые необходимы в данном случае, но некоторые из операторов печатных станков имеют значительный опыт работы с этими компаниями.

Ситуация № 4

Сеть магазинов розничной торговли Вы работает районным менеджером сети магазинов розничной торговли. Интерьер во всех магазинах в вашем районе одинаковый, и расположены они в торговых центрах. В каждом есть свой менеджер, который подчиняется вам. У этих менеджеров одинаковый опыт работы, и среди них царит ничем не нарушаемое согласие относительно вопросов политики компании. Под вашим руководством они установили хорошие отношения друг с другом и неизменно смотрят на вещи по 10 существу одинаково. Одна из разделяемых всеми точек зрения состоит в том, что они считают любую заметную систему безопасности нежелательной, поскольку она отпугивает клиентов и снижает объем продаж. За последние шесть месяцев потери, связанные с воровством, в большинстве ваших магазинов резко возросли. Поэтому президент компании поручил вам принять меры, направленные на уменьшение числа случаев воровства. От вас не требуют немедленных мер, и вы собираетесь разработать план действий в течение недели. Пока что вы собрали отчеты об инвентаризации со всех менеджеров магазинов, где была представлена детальная информация относительно потерь, но не содержалось сведений, что было их причиной. Вы также провели совещания с шестью охранными фирмами, каждая из которых предоставила детальное описание конкретных систем безопасности и их цену. На данный момент вы чувствуете, что лучшее, что вы можете сейчас сделать, это выбрать одну из этих систем и установить ее во всех магазинах района. Однако вы не уверены, какую из этих систем ваши менеджеры смогли бы внедрить быстрее всего и какая из них наилучшим образом согласуется с системой работы ваших магазинов.

Ситуация № 5

Ремонтно-монтажная группа Вы — инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок, на котором ездит на задания. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбудить профессиональный азарт. За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания охватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более далекие расстояния. Те, кто обслуживают городские территории, должны часто тормозить и снова трогаться во время поездок, что не просто для их сервисных автомобилей. Вы знаете модель и год выпуска каждой машины и каждый маршрут. Водители отвечают за обслуживание своей машины и уход за ней. Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаете одному из членов вашей команды. Это всегда трудное дело, и часто ваши сотрудники вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует абсолютно справедливый способ принятия решения, кто должен получить новую машину, но вы должны решить, кто же все-таки получит ее прямо сейчас. Очевидно, каждый из водителей хотел бы иметь новую машину, но у вас нет уверенности, кому она нужна или кто ее заслуживает больше всего. Безразлично, кто получит машину; другие могут сознательно усложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных механических проблемах с их старыми автомобилями. Это может привести к снижению производительности вашей команды, и при этом вы окажетесь не в состоянии контролировать ситуацию.

Задание 2. Контрольные вопросы

1. Каков порядок разработки управленческих решений?
2. Какие виды управленческих решений существуют?
3. Что подразумевается под качеством управленческих решений?
4. Какие факторы риска и неопределенности необходимо учитывать при принятии решений?

Практическое занятие 6 Методы принятия управленческих решений.

Задание 1. провести деловую игру-"Мозговой штурм" - способ генерации новых идей

Цели и задачи деловой игры

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

Порядок проведения деловой игры

1. Постановка проблемы.

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.

2. Разминка.

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа - помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.

3. "Мозговая атака" - поставленной проблемы.

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.

4. Оценка и подбор наилучших идей.

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.

5. Сообщение о результатах "мозговой атаки".

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Сценарий деловой игры

Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"

Задание 1.

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директора службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Задание 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Задание 3.

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4.

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Задание 5.

Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания - 5 мин.

Задание 2 определить свои особенности на тему Выход из трудных жизненных ситуаций отвечая на тест

Люди по-разному выходят из затруднительных жизненных ситуаций, в том числе таких, которые связаны с педагогической работой. Одни мирятся с проблемами, неприятностями, приспособляются к ним, предпочитают «плыть по течению». Другие проклинают судьбу, эмоционально разряжаются и в конечном счете также успокаиваются, фактически не решая никаких проблем. Третьи замыкаются в себе и предпочитают «не видеть» проблем. Четвертые поступают как-то по-другому. Следующий опросник позволяет выявить доминирующий у данного человека способ решения жизненных проблем. Ознакомившись с ним, необходимо на каждое суждение выбрать один из возможных вариантов ответов.

1. Рассказываете ли вы другим людям о своих проблемах и неприятностях:
 - a. нет, так как считаю, что это не поможет;
 - b. да, если для этого есть подходящий собеседник;
 - c. не всегда, так как иной раз самому тяжело думать о них не то что, рассказывать другим.
2. Насколько сильно вы переживаете неприятности:
 - a. всегда и очень тяжело;
 - b. это зависит от обстоятельств;
 - c. стараюсь терпеть и не сомневаюсь, что любой неприятности в конечном счете придет конец.
3. Если вы не употребляете спиртное, то пропустите этот вопрос и переходите к следующему. Если вы употребляете спиртные напитки, то по какой причине:
 - a. для того чтобы «утопить» в вине свои проблемы;
 - b. для того чтобы как-то отвлечься от них;
 - c. просто так, мне нравится время от времени быть навеселе и чувствовать себя свободнее.
4. Что вы делаете, если что-то вас глубоко ранит:
 - a. позволяете себе расслабиться и делаете то, что давно себе не позволяли;
 - b. идете в гости к друзьям;
 - c. сидите дома и жалеете самого себя.
5. Когда близкий человек обижает вас, то вы:
 - a. замыкаетесь в себе и ни с кем не общаетесь;
 - b. требуете от него объяснений;
 - c. рассказываете об этом каждому, кто готов вас выслушать.
6. В минуту счастья вы:
 - a. не думаете о перенесенном несчастье;
 - b. боитесь, что эта минута слишком быстро пройдет;
 - c. не забываете о том, что в жизни есть много неприятного.
7. Что вы думаете о психиатрах:
 - a. вы бы не хотели стать их пациентом;
 - b. многим людям они могли бы реально помочь;
 - c. человек сам, без психиатра, должен помогать себе.
8. Судьба, по вашему мнению:

- a. вас преследует,
 - b. несправедлива к вам,
 - c. благосклонна к вам.
9. О чем вы думаете после ссоры с супругом или любимым человеком, когда ваш гнев уже проходит:
- a. о том приятном, что у вас было в прошлом;
 - b. мечтаете тайно ему отомстить;
 - c. думаете о том, сколько вы от него (неуже вытерпели).

В таблице дан ключ для перевода ответов испытуемых в баллы.

Способ перевода ответов, выбранных испытуемым по данной методике, в баллы

Выбранный ответ	Порядковый номер суждения								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a	3	4	5	0	3	1	4	5	1
б	1	0	3	2	0	3	2	2	2
в	2	2	1	4	1	5	3	1	3

На основании общей суммы баллов, набранных испытуемым, судят о типичных для него способах выхода из затруднительных ситуаций.

При сумме баллов от 7 до 15 делают вывод о том, что данный человек легко примиряется с неприятностями, правильно оценивая случившееся и сохраняя душевное равновесие.

При сумме набранных баллов от 16 до 26 приходят к заключению, что не всегда данный человек с достоинством выдерживает удары судьбы. Часто он срывается, проклинает ее, т.е. расстраивается при возникновении проблем и расстраивает других.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 27 до 36, то это дает основание сделать вывод о том, что данный человек не может нормально переживать неприятности и обычно реагирует на них психологически неадекватно.

Задание 3. Составить 2 ситуации принятия управленческого решения на предприятии общественного питания разными методами.

Практическое занятие 7

Тема: Решение конфликтных ситуаций в управлении

Цель занятия. Закрепление знаний студентов о сущности конфликта, развитие у них навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирование умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

Задание 1. решить ситуационные задания.

Студентам предлагают решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

Задача 1

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 4

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 5

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 2. Самооценка характера по методике Р. Кэттела Назначение теста. Выявить отдельные черты характера личности.

Инструкция. Вам предлагается выбрать один из вариантов ответа на каждый вопрос («а», «б», «в»).

Читая вопросы, долго над ними не задумывайтесь, старайтесь представить всю ситуацию в целом и оценить, насколько она для вас типична.

Во всех вопросах ответ «б» соответствует случаям, в которых вы не можете четко ответить или же когда оба противоположных варианта одинаково приемлемы для вас. Старайтесь, однако, не злоупотреблять такими ответами.

Помните, что нет «неправильных» или «правильных» ответов - каждый человек имеет право на собственное мнение.

1

Я вполне мог бы жить один, вдали от людей:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет. 2.

Иногда я неважно себя чувствую без особой причины:

- а) да;
- б) не знаю;
- в) нет. 3.

Читая о каком-либо происшествии, я интересуюсь всеми подробностями:

- а) да;
- б) иногда;
- в) редко. 4.

Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно смеюсь вместе с ними и совсем не обижаюсь:

- а) верно;
- б) не знаю;
- в) неверно. 5.

То, что в некоторой степени отвлекает мое внимание:

- а) раздражает меня;
- б) нечто среднее;
- в) не беспокоит меня совершенно. 6.

Мне нравится друг:

а) интересы которого имеют деловой и практический характер;

- б) не знаю;
- в) который отличается глубоко продуманными взглядами на жизнь. 7.

На предприятии мне было интереснее:

а) работать с машинами и механизмами и участвовать в основном производстве;

б) трудно сказать;

в) беседовать с людьми, заниматься общественной работой. 8.

У меня всегда хватает энергии, когда мне это необходимо:

- а) да;
- б) трудно сказать;
- в) нет. 9.

Я скорее раскрыл бы свои сокровенные мысли:

- а) моим хорошим друзьям;

б) не знаю;

в) в своем дневнике. 10.

Я могу спокойно слушать, как другие люди высказывают идеи, противоположные тем, в которые я твердо верю:

- а) верно;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) неверно. 11.

Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неожиданностей, чем с другими людьми:

- а) да;
- б) трудно сказать;
- в) нет. 12.

Я думаю, что говорю неправду реже, чем большинство людей: а) верно;

- б) затрудняюсь ответить;
- в) неверно. 13.

Я предпочел бы скорее работать:

а) в учреждении, где мне пришлось бы руководить людьми и быть среди них;

- б) затрудняюсь ответить;
- в) архитектором. 14.

То, что я делаю, у меня не получается:

- а) редко;
- б) нечто среднее;
- в) часто. 15.

Даже если мне говорят, что мои идеи неосуществимы, это меня не останавливает:

- а) верно;
- б) не знаю;
- в) неверно. 16.

Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как к это делает большинство людей:

- а) верно;
- б) не знаю;
- в) неверно. 17.

Усилия, затраченные на составление планов:

- а) никогда не лишние;
- б) трудно сказать;
- в) не стоят этого. 18.

Мне больше нравится работать с людьми изысканными, утонченными, чем

с людьми откровенными и прямолинейными:

- а) да;
- б) не знаю;
- в) нет. 19.

Мне приятно сделать человеку одолжение, согласившись назначить встречу с ним на время, удобное для него, даже если это немного неудобно для меня:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет. 20.

Когда ложусь спать, я:

- а) засыпаю быстро;
- б) нечто среднее;
- в) засыпаю с трудом. 21.

Работая в магазине, я хотел бы:

- а) оформлять витрины;
- б) не знаю;
- в) быть кассиром. 22.

Я предпочитаю:

- а) вопросы, касающиеся меня, решать сам;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) советуюсь со своими друзьями. 23.

Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной:

- а) верно;
- б) иногда;
- в) неверно. 24.

Если люди обо мне плохо думают, то я не стараюсь их переубедить, а продолжаю поступать по-своему:

Данный тест не может полностью дать представление о вашем характере и не претендует на абсолютную достоверность.

Однако он позволяет узнать некоторые черты: общительность, эмоциональную устойчивость, добросовестность, дисциплинированность.

Обработка данных

Ответ «б» всегда оценивается в 1 балл.

С 1-го по 7-й и с 23-го по 30-й вопросы:

- «а» - приносит 0 баллов;
- «в» - 2 балла.

С 8-го по 22-й вопросы:

- «а» - 2 балла;
- «в» - 0 баллов.

Ключ к тесту и оценка результатов 1.

Сумма баллов, полученных при ответах на вопросы 1, 7, 9, 13, 19, 25 говорит о вашей общительности или замкнутости.

Если сумма баллов не превысит 8, то вы, скорее всего, не очень нуждаетесь в обществе других и по натуре, как говорят, не контактны. Вполне возможно, что вы скептически относитесь к знакомым и довольно строго судите других. А это, как известно, ограничивает круг близких друзей, с которыми легко быть откровенным.

- а) да;
- б) трудно сказать;
- в) нет. 25.

Бывает, что я все утро не хочу ни с кем разговаривать:

- а) часто;
- б) иногда;
- в) никогда. 26.

Мне бывает скучно:

- а) часто;
- б) иногда;
- в) никогда. 27.

Я думаю, что даже самые драматические события через год уже не оставят в моей душе никаких следов:

- а) да;
- б) трудно сказать;
- в) неверно. 28.

Я думаю, что интереснее быть:

- а) ботаником и работать с растениями;
- б) не знаю;
- в) страховым агентом. 29.

Когда вопрос, который надо решить, очень труден и требует от меня много усилий, я стараюсь:

- а) заняться другим вопросом;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) еще раз попытаюсь решить этот вопрос. 30.

Ночью мне снятся фантастические или нелепые сны:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

Если же сумма баллов выше 8, то вы общительны и добродушны, открыты и сердечны. Вам свойственны естественность и непринужденность в поведении, внимательность и мягкосердечность по отношению к людям. Вы не очень боитесь критики. Выбирая специальность, на это следует обратить внимание, вам можно рекомендовать профессию типа «человек - человек», требующую постоянного общения с людьми, коллективных действий. 2.

Сумма баллов, полученная при ответах на вопросы 2, 5, 8, 14, 20,

26, говорит о вашей эмоциональной устойчивости или неустойчивости.

Если сумма меньше 7, вы, скорее всего, подвержены чувствам и склонны к быстрой смене настроения. Высокие оценки свойственны людям выдержанным, спокойным, чей взгляд на вещи более реалистичен. 3.

Если сумма, полученная при ответах на вопросы 3, 6, 15, 18, 21, 27, меньше 7, вы человек практичный и добросовестный, легко следуете общепринятым нормам, правилам поведения. Хотя, быть может, вам свойственна некоторая ограниченность, «заземленность», излишняя внимательность к мелочам.

При высоких оценках - у вас богатое воображение и, как следствие, высокий творческий потенциал. Старайтесь все же не «витать в облаках». Это часто приводит к житейским неудачам. 4.

Если сумма баллов при ответах на вопросы 4, 10, 16, 22, 24 и 28 превышает 5, вам, вероятно, свойственны расчетливость и осмотрительность. Вы достаточно проницательны, умеете разумно и «без сантиментов» оценивать события и окружающих людей.

При низких оценках, вполне возможно, вам свойственны прямолинейность, естественность и непосредственность в поведении.

5. При сумме ответов на вопросы 11, 12, 17, 23, 29 и 30 меньше 6 у вас, похоже, не всегда хорошо обстоят дела с самоконтролем и с дисциплиной. Обычно таким людям, как говорят психологи, присуща внутренняя конфликтность.

При оценке выше 6 баллов вы, наверное, целеустремленный человек, хорошо контролируете свои эмоции и поведение, для вас не представляет особого труда придерживаться общепринятых правил.

Задание 3. Психологический анализ конфликтных ситуаций и разработка конструктивных способов их разрешения:

1 «Сотрудники» - Два сотрудника не хотят работать в одном отделе. Постоянно скандалят, не воспринимают друг друга. Между ними произошёл следующий диалог:

- Вы опять не сделали срочную работу. Мне приходится её делать за вас.

- Вы мне не начальник. Я сам знаю, что мне делать.

(Предложите оптимальное решение ситуации).

1. «Премия».

Молодой сотрудник пришёл к начальнику требовать премию (повышение зарплаты): «За прошлый месяц я выполнил практически всю работу, зарплата у меня такая же, как и у остальных сотрудников, а премии мне вообще не дали! Я считаю, что надо оплачивать вложенный труд, и прошу повысить мне зарплату или начислить премию».

Начальник: «У вас ещё нет опыта, и со сложной работой вы не справитесь».

(Предложите возможные пути решения проблемы).

2. «Обида».

Молодая сотрудница Маша пожаловалась, что её обижает сотрудница Тамара, и попросила перевести её в другой отдел. При этом оказалось, что рабочие места их находятся рядом и что Тамара действительно часто делает Маше замечания, многие из которых несправедливы. При этом Тамара объяснила, что Маша годится ей во внучки, а потому все замечания её должна принимать с благодарностью. Начальнику отдела показалось, что Маша своей подвижностью и непоседливостью раздражает пожилую Тамару.

(«В этой ситуации я...» - дополните фразу).

2. «Противоположность характеров»

Сотрудница Вера постоянно ссорилась с Леной – коллегой по работе. Обе пользовались уважением в коллективе, но по характеру были противоположны друг другу. Вера постоянно смеялась, шутила, много говорила, причём любила рассказывать о себе, так что все были в курсе её личных дел. Она говорила, что любит всех коллег, кроме Лены, так как та скрытная, и наверное, хитрая, - всё время молчит, а сама себе на уме. Вера постоянно поддразнивала и высмеивала Лену, которая была спокойная и выдержанная, никогда ни с кем не откровенничала. Однако к коллегам была всегда внимательна, проявляла заинтересованность и доброжелательность, давала дельные советы по работе. Если Вера задевала её, обычно отшучивалась: «И откуда берутся такие несерьёзные?» Это давало Вере новый заряд отрицательной энергии. И она продолжала нападki с удвоенной силой. (**«По моему мнению, конфликт заключается в ...» - окончите фразу**).

Задание 4.Проведение тренинговых упражнений

Упражнение «Просьба – отказ»

Цель: развитие навыков вежливого отказа в различных жизненных ситуациях.

Инструкция: Выбираются по желанию два участника. Задача одного просить о чём-либо, а другого – отказать, при этом грубить и говорить слово «нет» нельзя. Ситуации для работы: попросить заколку на вечер, денег взаймы, решить задачу, пойти погулять и др. Во второй части этого упражнения задание меняется. Нужно попросить у собеседника то, в чем ему будет трудно отказать, например, помощь, покурить, подарок, второй участник должен отказать словами «Нет, нет, нет».

Контрольные вопросы:

1. Конфликт это
2. Виды конфликтов
3. Виды решения конфликтных ситуаций
4. Виды межличностного решения конфликтных ситуаций

Практическое занятие № 8

Тема: Разработка структуры производства конкретного предприятия. Составление схемы взаимосвязи производственных цехов и помещений.

Цель: Приобретение умений и навыков по составлению схем структуры производства предприятий питания с учетом последовательности технологического процесса.

Задание 1. Определите исходные данные для составления схемы структуры производства Вашего предприятия с учетом сквозного комплексного задания в соответствии с номером микрогруппы:

МГ 1: рыбный ресторан имеет комбинированный характер производства (работает на полуфабрикатах, но рыба поступает в виде сырья), структура производства - цеховая;

МГ 2: ресторан с русской кухней работает на сырье, имеет цеховую структуру производства;

МГ 3: ресторан при гостиничном комплексе работает на полуфабрикатах, имеет цеховую структуру производства, отпускает кулинарную продукцию в филиалы;

МГ 4: винный бар работает на полуфабрикатах высокой степени готовности, имеет бесцеховую структуру производства;

МГ 5: кафе-клуб работает на полуфабрикатах, имеет цеховую структуру производства, обслуживание официантами;

МГ 6: кафе общего типа имеет комбинированный характер производства (работает на полуфабрикатах, но овощи поступают в виде сырья), структура производства – цеховая, самообслуживание;

МГ 7: шашлычная имеет комбинированный характер производства (работает на полуфабрикатах, но мясо поступает в виде сырья), структура производства – цеховая, обслуживание официантами;

МГ 8: пиццерия работает на полуфабрикатах, имеет бесцеховую структуру производства;

МГ 9: диетическая столовая работает на полуфабрикатах, имеет цеховую структуру производства;

МГ 10: студенческая столовая работает на сырье, имеет цеховую структуру производства.

Задание 2. Составьте схему структуры производства Вашего предприятия, включая вспомогательные производственные помещения. Задание оформите, используя рисунок.

Задание 3. Представьте схему структуры производства Вашего предприятия на доске. При необходимости (если выявлены ошибки) сделайте корректировку схемы в тетради

Задание 4. Оформите отчет и представьте его для защиты.

Вопросы для самоконтроля знаний

1. Какие виды структуры производства могут быть на предприятиях общественного питания?
2. Дайте определение технологической линии.
3. Укажите отличие технологической линии от рабочего места.
4. Перечислите отличие структур производства заготовочных предприятий и предприятий средней мощности.
5. Назовите общие черты структур производства заготовочных предприятий и предприятий средней мощности.
6. Охарактеризуйте отличительные особенности и общие черты структур производства предприятий средней мощности и доготовочных.
7. Какие требования предъявляются к производственным помещениям?
8. Какие факторы определяют микроклимат в производственных помещениях?
9. Какие факторы определяют оптимальные условия труда?
10. Перечислите требования, предъявляемые к рабочим местам?

11. Укажите классификацию рабочих мест.

Практическое занятие 9

Тема: Поиск информации в маркетинговых исследованиях рынка (на примере любой организации)

Цель занятия: исследования заключаются в сборе, обработке и анализе рыночной информации для выбора наиболее перспективного и менее занятого сегмента рынка

Задание 1. Объясните сущность маркетинга, его значение в формировании стратегии предприятия.

Задание 2. Охарактеризуйте роль маркетинговых исследований в стратегическом планировании деятельности компании на рынке.

Задание 3. Составить план проведения маркетингового исследования рынка отдельных товаров или услуг.

Любое исследование включает в себя ряд последовательных этапов. Для того чтобы провести эффективное маркетинговое исследование нужно учитывать его 5 основных этапов :

Этап 1. Постановка задач и определение целей. Цель исследования заключается в сборе, обработке и анализе рыночной информации для выбора наиболее перспективного и менее занятого сегмента рынка.

Этап 2. Разработка плана исследования.

Этап 3. Сбор информации.

Этап 4. Анализ информации.

Этап 5. Предоставление информации.

Задание 4. Предложите варианты решения кейса

«Концепция маркетинга»

Фирма ЭПС (Великобритания), основанная в 1969 г., известна как солидный производитель электроэнергии. Девиз компании: «Мы гарантируем бесперебойную подачу электроэнергии. Наша подача энергии превосходна!». Клиенты фирмы: аэропорты, больницы, предприятия в сфере телекоммуникации, булочные. География клиентов: Великобритания, Средний Восток, Китай.

Компьютеры и другое чувствительное оборудование требует бесперебойного и стабильного напряжения. Специалисты фирмы еще двадцать лет назад разработали оборудование, которое полностью обеспечивает надежную защиту от колебаний переменного тока.

Объем продаж фирмы постоянно растет при достаточно высоком уровне спроса, но нарастает угроза конкуренции. Директор фирмы, по образованию инженер-электронщик, пройдя курс обучения в центре по подготовке кадров при институте маркетинга, осознал, что необходима переориентация деятельности на маркетинговую концепцию. Новый девиз компании он сформулировал так: «Высочайшее качество товара плюс превосходный инжиниринг и техническая экспертиза».

Вопросы для анализа и обсуждения:

1. Помогите директору сформулировать необходимый комплекс маркетинговых исследований для разработки концепции маркетинга
2. Сформулируйте основные маркетинговые цели фирмы.
3. Выделите ключевые задачи маркетинга фирмы

Практическое занятие 10

Потребительский спрос и реклама в сфере общественного питания

Цель: игрового обучения является обеспечение личностно- деятельностного характера, усвоения и закрепления знаний, умений и навыков, познавательной активности, направленной на поиск, обработку и усвоение информации; вовлечение учащихся в творческую деятельность; формирование убежденности выбранной профессии; активизация и закрепление полученных знаний по предмету, а так же экономических понятий и маркетинговых исследований; обоснование и представление проектной документации; развитие логического мышления, коммуникативных способностей, эстетического вкуса; воспитание коллективизма, объективности в самооценке, испытаний и ощущений состояния успеха от радости творческого труда.

Задание 1.

1. Выбрать тип предприятия общественного питания.
2. Определить производственную мощность предприятия, в данном случае вместимость зала (кол-во мест).
3. Выбрать направленность и стиль предприятия.
4. Выбрать название предприятия.
5. Разработать логотип (эмблему) предприятия.
6. Разработать меню предприятия.
7. Разработать рекламу предприятия
8. Защитить разработанный проект, доказав, что именно данный проект будет успешным в индустрии питания.

Задание 2. Составить анкету для опроса потребителей вашего предприятия, для выявления спроса на продукцию

Пример формы анкеты:

Потребительские предпочтения жителей г. N на рынке продукта.

Цели проведения анкетирования:

- Зафиксировать узнаваемость компании и бренда продукции на изучаемых рынках.
- Выявление потребительских предпочтений и факторов принятия решения.
- Определение круга основных конкурентов.
- Определение основных источников информации о продукции.

Подготовка плана комплекса мероприятий по повышению узнаваемости и лояльности к компании и бренду.

Ключевые изучаемые вопросы (проект анкеты для опроса face-to-face):

Информация о респонденте:

Возраст респондента. Рекомендуемый тип сегментации по возрасту.

- до 15 лет (меньше 12 лет не опрашивают. Определять возраст «на глаз») школьники
- 16-25 — учащиеся, студенты, активная молодежь
- 26-35 — самостоятельная аудитория работающих, молодые семьи
- 36-45 — люди среднего возраста
- 46-60 — самостоятельная группа, характеризующаяся взрослыми детьми (в случае семейного статуса) и возможным наличием внуков
- от 61 — предпенсионный и пенсионный возраст

Пол респондента

мужской

женский

Есть ли у Вас семья, дети/внуки (до 12 лет). Вопрос для лиц среднего и старшего возраста.

Семья Да/нет

Дети. Да. Какой возраст? _____

нет

Изучение частоты покупки, принципа потребления:

Не рекомендуется ставить вопрос о частоте покупки в формате последнего исследования в столь категоричной форме («Вы лично покупаете ____ хотя бы 1 раз в месяц?»). Ввести больше градаций для ответа.

Частота покупки

вар 1

вар 2

вар N

Изучение предпочтений по продукту и знаний марок:

Предпочтения по типу продукта (может быть неск ответов)

продукт 1

продукт 2

продукт N

Какие марки из перечисленных Вы знаете? Узнаваемость марок (по названиям/маркам).

Это НЕ название компании-производителя. Данный блок рекомендуется заполнять 7-9 марками, включая Ваши, которые реально активно представлены в городе, где проводится анализ, и которые являются прямыми конкурентами Вашим маркам.

марка 1

марка 2

марка N

Какое _____ Вы/Ваша семья приобрела в последнюю покупку? Это может быть тип или марка.

Какое бы _____ Вам хотелось бы купить в ближайшее время/сейчас? Это может быть тип или марка.

Изучение узнаваемости производителей:

Производители, названия компаний которых респондент знает (без подсказки).

Открытый вопрос. Если ответа нет, то следующий пункт.

Производители, названия компаний из перечисленных Вы знаете? Производители, названия компаний которых респондент слышал. Зачитывается список. Выбираются 5-7 компаний, продукция которых представлена в регионе, где проходит изучение, включая название Вашей компании.

производитель 1

производитель 2

производитель N

Производители, чьей продукции респондент доверяет. Почему?

Место покупки и факторы принятия решения о покупке

Где респондент чаще всего покупает продукцию. Возможно несколько ответов.

супермаркет/сетевой магазин

магазин _____

специализированный _____

на рынке

другое

Чувствительность к цене

продукт выбирается по _____. Цена не играет значение.

продукт выбирается по _____. Цена изучается и принимается к сведению.

при выборе продукта основное внимание обращается на цену.

Критерий выбора продукта. На что обращается максимум внимания.

на марку, которую знаю/доверяю

на внешний вид

на комплектацию

на _____

на _____

Пристрастие к типу продукта

типовой продукт. Какой?

сложный продукт с _____. Какой?

покупаю _____ -

Принцип покупки

покупаю быстро и импульсно (на ходу), то что понравится

покупаю быстро и импульсно (на ходу), т.к. четко знаю, что хочу

вдумчиво выбираю и ищу подходящее в данный момент вариант

*Отношение к новинкам
покупаю один и тот же привычный продукт
люблю экспериментировать и покупать новые продукты
Источники информации о продукте
Источники получения информации о новинках на рынке продукции
ТВ
радио
печатная реклама
реклама в точках продажи
в магазинах, когда вижу новый незнакомый продукт в продаже
Обращаете ли Вы внимание на рекламу продукта? Да/нет.
Рекламу каких марок Вы помните и можете назвать? Чем запомнилась?*

Практическое занятие 11

Построение организационной структуры и управления на предприятии общественного питания

Цель: изучить существующие организационные структуры управления, приобрести навыки анализа организационных структур, умение составлять самостоятельно схемы оргструктур.

Задание 1. ответить на приведенные вопросы, выполнить предложенные задания.

Прежде всего, что такое организационная структура управления предприятием, как ее можно определить?

На чем основано разделение труда при производстве материальных благ? А нематериальных? Какова общая динамика разделения труда? Как она связана со структурированием компании? Какие факторы определяют структурирование предприятия, организационную структуру управления им?

Какие требования следует предъявлять к организационной структуре управления предприятием?

Объясните, какие организационные структуры управления предприятиями являются традиционными, иерархическими?

Изобразите линейную организационную структуру управления предприятием, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки. Укажите, в каких предприятиях и почему их следует применять.

То же — линейно-функциональную организационную структуру управления предприятием.

То же — штабную организационную структуру управления предприятием.

То же — матричную организационную структуру управления предприятием.

Укажите факторы, которые лежат в основе создания дивизиональных (или отделенческих) организационных структур управления предприятием.

Перечислите разновидности дивизиональных организационных структур.

Изобразите и охарактеризуйте региональную организационную структуру. Укажите ее преимущества и недостатки.

То же — продуктовую структуру.

То же — потребительскую организационную структуру.

На каком этапе развития малого предприятия целесообразно осуществлять переход от функциональной департаментизации к продуктовой?

С какими трудностями может столкнуться фирма, на протяжении длительного периода управляемая по принципу централизации и проданная другой фирме, децентрализованного типа?

Почему усиление централизации требует и усиления координации действий отдельных подразделений?

Обратитесь к известным вам фирмам. Проанализируйте, какой у них тип управления?

В чем состоит отличие штабной организационной структуры управления предприятием от

линейно-функциональной?

Как сочетать существование нескольких типов структур в одной организации, особенно с органическими структурами?

Чем отличается матричная структура от децентрализованной?

Охарактеризуйте горизонтальные и вертикальные структуры управления.

Что дает сокращение количества уровней управления предприятием?

Задание 2. Оформить практическую работу и сдать преподавателю.

Практическое занятие 12

Составление трудового договора

Цель: обрести навыки оформления нормативно-правовых документов.

Задание 1: Составить трудовой договор с работником вашего виртуального предприятия.

Бланк договора:

Трудовой договор № ____ г

__ (город) _____ «__» _____ 20__ г.

1. Предприятие (организация) _____ (наименование) _____
в лице _____ (должность, Ф.И.О.) _____,
именуемое в дальнейшем "Предприятие", и гражданин
_____ (Ф.И.О.) _____

именуемый в дальнейшем "Работник", заключили настоящий договор о нижеследующем.

2. Работник _____ (Ф.И.О.) _____ принимается на
работу _____ (наименование
структурного подразделения) _____ по профессии, должности
_____ (полное наименование профессии, должности) _____ квалификации
_____ (разряд, квалификационная категория) _____

3. Договор является договором по основной работе, договором по совместительству
(нужное подчеркнуть).

4. Вид договора:

- на неопределенный срок (бессрочный)
- на определенный срок ____ (причина заключения срочного договора) _____
- на время выполнения определенной работы _____ (указать какой) _____

5. Срок действия договора.

Начало работы _____

Окончание работы _____

6. Срок испытания:

- а) без испытания,
- б) _____ (продолжительность испытательного срока) _____

7. Работник должен выполнять следующие обязанности:

(Указываются основные характеристики работы и требования к уровню их выполнения по объёму работ, качеству обслуживания, уровню выполнения нормированных заданий, соблюдению правил по охране труда, выполнению смежных работ в целях обеспечения взаимозаменяемости. При совмещении работ, выполнении смежных операций даётся перечень этих работ и их объёмы и другие обязательства.)

8. Предприятие обязано организовать труд работника, создать условия для безопасного и эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности, своевременно выплачивать обусловленную договором заработную плату.

(Указываются конкретные меры по организации производственного процесса, оборудованию и повышению квалификации работника и созданию других условий труда. При предоставлении руководителю структурного подразделения права найма работников на работу в данный пункт договора вносят соответствующую запись.)

9. Обязанность работодателя по обеспечению условий работы на рабочем месте с указанием достоверных характеристик, компенсаций и льгот работнику за тяжелые, особо тяжелые работы и работы с вредными, особо вредными и опасными условиями труда.

10. Гарантии согласно Указу Президента Российской Федерации от 21 апреля 1993 г. No. 471 "О дополнительных мерах по защите трудовых прав граждан Российской Федерации"

11. Особенности режима рабочего времени:

- неполный рабочий день _____

- неполная рабочая неделя _____

- почасовая оплата _____

12. Работнику устанавливается:

- должностной оклад (тарифная ставка _____ руб. в месяц) или _____ руб. за 1 час работы

- надбавка (доплата и другие выплаты) _____ (в процентах к ставке, окладу) _____ руб.

(указать вид доплат, надбавок)

13. Работнику устанавливается ежегодный отпуск продолжительностью:

- основной _____ рабочих дней

- дополнительный _____ рабочих дней.

14. Другие условия договора, связанные со спецификой труда.

Предприятие (работодатель)

(Ф.И.О., должность)

Адрес:

Работник

(Ф.И.О.)

Адрес:

Контрольные вопросы:

1. Виды документов

2. Характеристика нормативно-правовых документов.

Практическое занятие 13

Составление штатного расписания предприятия общественного питания

Цель работы: приобрести навыки в составлении и оформлении реквизитов организационных документов, руководствуясь ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»

Задание 1: Составить штатное расписание д\с № 3 «Аленушка». Заведующая - 1, оклад - 1000 руб., бухгалтер - 1, оклад - 900 руб., методист - 1, оклад - 800 руб., мед. работник - 1, оклад - 700 руб., муз. руководитель - 1, оклад - 600 руб., воспитатель - 7, оклад - 500 руб., кладовщик - 1, оклад - 400 руб., пом. воспитателя - 7, оклад - 350 руб., повар - 3, оклад - 300 руб., ночной сторож - 2, оклад - 250 руб.

Задание 2. Используя таблицу рассчитать количество поваров кондитерского цеха и составить их расписание.

Расчет численности работников кондитерского цеха

Наименование блюда	Количество блюд за день, шт.	Норма выработки	Затраты времени на приготовление блюда, с
Блинчики с творогом и изюмом	58	100	
Торт "Наполеон"	58	241	
Торт "Птичье молоко"	58	76	
Торт "Красный бархат"	59	78	
Торт "Тирамису"	59	78	
Ягодный чизкейк-омбре	59	98	
Торт "Медовик"	59	78	
Пирожное "Картошка"	58	258	
Пирожное "Безе"	59	635	
Пирожное йогуртовое	58	128	
Пирог домашний с маком	59	440	
Пирог «Лакомка»	59	560	
Булочка ванильная	59	755	
Булочка с орехами	59	635	
Блинчики с джемом	59	100	
Итого:			

Таким образом, явочная численность работников равна:

$$N_1 = 1,14 = \text{чел.}$$

Общая численность работников составляет: человек.

Контрольные вопросы:

1. Какие существуют виды производственных бригад?
2. Как определяется численность работников производства на предприятиях общественного питания?
3. Как определить численность работников производства по объему продукции и нормам времени?

Практическое занятие 14

Составление графиков выхода на работу и оформление табеля учета рабочего времени.

Цель: выработать навыки составления графиков выхода на работу и табелей учета рабочего времени для организации работы трудового коллектива и контроля хода и оценки результатов выполнения работ.

Ход работы

Задание 1

Составьте двухбригадный график выхода на работу и табель учета рабочего времени для бригады поваров горячего цеха - 6 поваров. Режим работы ресторана на 100 мест с 12-00 до 24-00.

Задание 1а

Составьте ступенчатый график выхода на работу и табель для бригады поваров холодного цеха - 3-х поваров. Режим работы кафе на 150 мест с 9-00 до 21-00.

Задание 2.

Составьте комбинированный график выхода на работу и табель для бригады поваров горячего цеха - 5 поваров. Режим работы ресторана на 70 мест с 12-00 до 24-00.

Задание 3. Составить график выхода поваров заготовочного цеха . Режим работы предприятия 10:00-20:00. 3 повара.

Контрольные вопросы:

1. Какие графики выхода на работу вы знаете?
2. Какие графики выхода на работу используются в основном на предприятиях общественного питания.
3. Зачем нужен табель учета рабочего времени?
4. Кто заполняет табель учета рабочего времени?

Практическое занятие 15

Фотография рабочего времени

Цель занятия: оценка рациональности использования сотрудниками предприятия рабочего времени и выявление резервов повышения эффективности трудовой деятельности.

Задание 1. Исходные данные.

Наблюдение: Дата наблюдения *13.01.2012г.*

Начало — *10 ч*

Окончание — *18 ч*

Продолжительность — *7 ч*

Обеденный перерыв — *1ч*

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

Оформить Наблюдательный лист согласно данным

Таблица 1. Наблюдательный лист

№ п/п	Что наблюдалось	Текущее время	Продолжи-тельность, мин	Индекс
ч	мин			
	Начало работы			
	Получение задания и подготовка рабочего места			
	Шинковка картофеля			
	Получение продуктов			
	Открывание банок с майонезом			
	Открывание банок с зеленым горошком			
	Перерыв на завтрак			
	Варка яиц			
	Шинковка овощей			
	Чистка зеленого лука			
	Приготовление салата			
	Раскладывание салата			
	Уборка стола			
	Смена спецодежды			
	Очистка яиц для салата			
	Получение продуктов			
	Нарезка мяса			
	Шинковка яиц			
	Нарезка ветчины			
	Нарезка сосисок			
	Нарезка рыбы на порции			
	Мытье стола, разделочных досок			
	Разделка кур на порции			
	Перерыв на обед			
	Нарезка мяса			
	Чистка и резка огурцов			
	Шинковка яиц			
	Приготовление закусок			
	Уход из цеха за картофелем			
	Шинковка картофеля			
	Простой из-за отсутствия сырья			

	Шинковка лука			
	Получение продуктов			
	Откупоривание бутылок			
	Нарезка лимонов			
	Разговор с соседом			
	Мытье посуды			
	Раскладка шпрот			
	Раскладка лимонов			
	Разделка рыбы			
	Уборка стола, посуды			
	Итого			

Задание 2 Явочное количество производственных работников, непосредственно занятых в процессе производства, определяем с учетом норм выработки по формуле:

$$N_{яв} = \sum \frac{n}{H_6 \times T \times \lambda}, \quad ()$$

где n – количество переработанного сырья за день, кг;

H_6 – норма выработки одного работника за час, кг/ч (шт/ч);

T – продолжительность рабочего дня повара, ч;

λ – коэффициент, учитывающий рост производственного труда ($\lambda=1,14$); применяется, если есть машины, если все делается вручную, то не используется

К расчету численности производственных работников овощного цеха

Наименование операций	Количество перерабатываемого сырья, кг	Норма выработки, кг/ч	Трудозатрат, чел.-ч
1	2	3	4
Мойка:			
- апельсина	6,89	60,0	
- базилика	0,44	37,0	
- винограда	0,22	25,0	
- грейпфрута	0,11	60,0	
- кабачков	0,50	72,0	
- капусты цветной	0,55	72,0	
- картофеля	12,82	12,9	
- клубники	0,09	12,0	
- имбиря (корень)	0,08	11,4	
- лайма	0,06	60,0	
- лимона	5,95	60,0	
- лука зеленого	0,05	37,0	

- моркови	2,33	15,7	
- облепихи	0,07	15,0	
- огурцов	1,70	72,0	
- перца красного сладкого	3,58	30,0	
- помидоров	2,76	72,0	
- помидоров черри	2,49	72,0	
- ревеня	0,28	12,0	
- редиса	0,41	12,0	
- розмарина	0,46	37,0	
- салата листового	2,08	37,0	
- свеклы	0,10	21,4	
- стебля сельдерея	2,42	12,0	
- укропа	0,19	37,0	
- шампиньонов	0,66	50,0	
- яблок	3,69	72,0	
Очистка (ручная):			
- апельсина	1,20	30,0	
- грейпфрута	0,11	30,0	
- картофеля	12,82	12,9	
- имбиря	0,08	12,9	
- лука репчатого	6,52	16,0	
- моркови	2,33	15,7	
- перец красный сладкий	3,58	16,0	
- свеклы	0,10	21,4	
- чеснока	0,40	2,0	
- шампиньонов	2,81	30,0	
Промывание:			
- картофеля	9,90	114,0	
- имбиря	0,06	114,0	
- лука репчатого	5,26	114,0	
- моркови	2,15	114,0	
- свеклы	0,08	114,0	
- чеснока	0,40	114,0	
- шампиньонов	1,96	114,0	
- яблок	1,96	114,0	
Нарезка (ручная):			
- кабачков	0,33	11,0	
- картофеля	5,07	12,0	
- лука репчатого	4,67	8,0	
- моркови	0,65	8,0	
- перца сладкого красного	2,08	7,0	
- помидоры черри	0,39	26,0	
- ревеня	0,21	11,0	
- свеклы	0,08	8,0	
- стебля сельдерея	0,35	11,0	
- шампиньонов	0,50	15,0	
- чеснока	0,63	1,0	
- яблок	0,62	18,0	
Переборка:			
- базилика	0,44	37,0	
- винограда белого	0,22	46,0	

- лука зеленого	0,05	37,0	
- облепихи	0,07	46,0	
- розмарина	0,46	37,0	
- салата листового	2,08	37,0	
- укропа	0,19	37,0	
Разборка на соцветия (ручная) капусты цветной	0,29	57,0	
Итого			

Таким образом, явочная численность работников овощного цеха составляет:

$$N_{яв.} = \text{чел.}$$

Расчет численности работников мясо-рыбного цеха

Наименование операций	Количество перерабатываемого сырья, кг	Норма выработки, кг/ч	Трудозатраты, чел.-часов
1	2	3	4
Карп:			
обработка	15,44	112,0	
разделка	15,44	21,3	
нарезка порционных кусков	3,75	26,2	
нарезка мелких кусков	4,65	29,4	
Креветки:			
обработка	17,84	112,0	
Сом:			
обработка	12,00	112,0	
разделка на филе	12,00	4,1	
Судак:			
обработка	0,69	112,0	
разделка на филе	0,69	3,9	
Треска:			
обработка	0,31	112,0	
измельчение	0,26	24,0	
Тунец:			
обработка	7,39	112,0	
нарезка порционных кусков	7,00	26,2	
Форель:			
обработка	8,10	112,0	
нарезка порционных кусков	6,00	26,2	
Говядина:			
мойка	2,72	1900,0	
нарезка порционных кусков	2,00	135,0	
Курица:			
мойка	13,21	416,7	
нарезка	13,21	11,6	
Итого:			

Таким образом, явочная численность работников мясо-рыбного цеха составляет:

$$N_{яв} = - = чел.$$

Общую (списочную) численность производственных работников с учетом выходных и праздничных дней, отпусков и дней по болезни рассчитываем по формуле:

$$N_{спис.} = N_{яв.} \times K_I \times K_{см.},$$

где K_I – коэффициент учитывающий выходные и праздничные дни;

$K_{см}$ – коэффициент сменности (может равняться 1; 1,5; 2).

Принимаем, что в заготовочных цехах будут работать одни и те же работники. Таким образом, общая численность работников заготовочных цехов составляет:

$$N \text{ списочная} = \text{чел.}$$

Контрольные вопросы

- 1) Что такое норма времени?
- 2) Что такое норма выработки?
- 3) Какие применяются методы нормирования труда?
- 4) Дайте характеристику суммарного и аналитического методов труда
- 5) Как классифицируется рабочее время?
- 6) По какому принципу составляется фотография рабочего дня?

Практическое занятие 16

Расчет заработной платы различным категориям работников

Цель научиться рассчитывать заработную плату персонала при различных формах и системах оплаты труда.

Методические указания

Согласно статье 129 ТК РФ, заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.

Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается (статья 132 ТК РФ).

Запрещается любая дискриминация при установлении и изменении условий оплаты труда.

При начислении заработной платы необходимо иметь представление о тарифной системе оплаты труда. Согласно статье 143 ТК

РФ, **тарифные системы оплаты труда** - системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий. Тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает в себя: тарифные ставки, оклады (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты.

Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Различают часовые, дневные, месячные тарифные ставки. Величина тарифной ставки I разряда определяется коллективным договором предприятия и является исходной для расчета тарифных ставок рабочих

соответствующих разрядов. Существует дифференциация тарифных ставок в зависимости от условий труда, принадлежности рабочих к основному или вспомогательным, в некоторых отраслях от категории данного предприятия.

Тарифная сетка - совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов. Иными словами, тарифная сетка — это шкала разрядов, каждому из которых присвоен свой тарифный коэффициент. **Тарифный коэффициент** — это соотношение, показывающее, во сколько раз тарифная ставка любого разряда больше, чем первого.

$$K_{\text{тар.}i} = \frac{T_{\text{cm}i}}{T_{\text{cm}1}} \Rightarrow T_{\text{cm}i} = T_{\text{cm}1} \times K_{\text{тар}i}$$

Тарифный коэффициент I разряда всегда равен единице. Если предприятие использует традиционную Единую тарифную сетку работ и профессий рабочих, то она включает, как правило, 6 разрядов. В виде исключения может быть использована 8-разрядная тарифная сетка (в черной металлургии, в энергетике, для ограниченного круга работ в машиностроении).

Тарифный разряд - величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника. Квалификационный разряд - величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Тарифные системы оплаты труда устанавливаются с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, а также с учетом государственных гарантий по оплате труда.

Тарификация работ - отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей,

специалистов и служащих. Указанные справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.

Согласно статье 135 ТК РФ, заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Условия оплаты труда, определенные трудовым договором, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами.

Условия оплаты труда, определенные коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях).

В соответствии с коллективным договором или трудовым договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству Российской Федерации и международным договорам Российской Федерации. Доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20 процентов от начисленной месячной заработной платы.

На каждом конкретном предприятии та или иная форма и система заработной платы применяется в зависимости от характера выпускаемой продукции, наличия тех или иных технологических процессов, уровня организации производства и труда.

В настоящее время на отечественных предприятиях наибольшее распространение получили две **формы** оплаты труда – **сдельная** и **повременная**.

Сдельная форма оплаты труда

Сдельную форму оплаты труда рекомендуется применять, когда:

- существуют количественные показатели работы, которые непосредственно зависят от конкретного работника;
- можно точно учесть объём продукции или работ, выполненный конкретным рабочим (группой рабочих);
- у конкретных рабочих имеется возможность увеличения выпуска продукции и есть необходимость в этом увеличении;
- имеется возможность технического нормирования труда.

Сдельную оплату не следует применять, если её применение ведёт к

- ухудшению качества продукции;
- нарушению технологических режимов;
- нарушению требований техники безопасности;
- перерасходу сырья или материалов.

Различают следующие **системы сдельной формы оплаты труда**:

Простая сдельная система оплаты труда, при которой заработок рабочего непосредственно зависит от его выработки. Выплата премий за производственные результаты не предусмотрена, но рабочему начисляются все предусмотренные законодательством или локальными нормативными актами доплаты (D_i) и надбавки (H_i) к зарплате.

$$ЗП_{\phi} = ЗП_{нр.сд.} + D_i + H_i, \text{ руб.}$$

где $ЗП_{нр.сд.}$ – прямая сдельная зарплата, руб.

Прямая сдельная зарплата начисляется в соответствии с количеством произведённой продукции в *натуральных единицах измерения* или работ (V_i) по *прямой сдельной расценке* за единицу этой продукции или работы ($P_{нр.сд. i}$):

$$ЗП_{нр.сд.} = V_i \times P_{нр.сд. i}, \text{ руб.}$$

Если объём продукции или работ измеряется в *трудовых измерителях* (чел.-часах),

то прямая сдельная зарплата определяется умножением объёма продукции или работ ($T_{норм}$) на часовую тарифную ставку рабочего:

$$ЗП_{нр.сд.} = T_{норм.} \times T^{час}_{см}, \text{ руб.}$$

Тарифная ставка — это абсолютный размер заработной платы в единицу рабочего времени. Для рабочих – сдельщиков применяется для расчёта сдельных расценок и для начисления сдельного заработка при объёмах работ в трудовых измерителях, а также для начисления компенсационных и стимулирующих выплат, исчисляемых от суммы тарифного заработка. При расчёте сдельного заработка принимается согласно тарификации выполняемых работ.

Прямую сдельную расценку за единицу продукции или объёма работы можно определить по следующим формулам:

$$P_{нр.сд.} = T^{час}_{см} \times H_{вр}, \text{ руб./нат. ед.};$$

$$P_{нр.сд.} = \frac{T^{см}_{см}}{H^{см}_{выр}}, \text{ руб./нат. ед.};$$

$$P_{нр.сд.} = \frac{T^{час}_{см}}{H^{час}_{выр}}, \text{ руб./нат. ед.}$$

Сдельно – премиальная система оплаты труда предусматривает выплату, помимо прямой сдельной зарплаты, доплат и надбавок к зарплате, премий за производственные результаты (P).

$$ЗП_{\phi} = ЗП_{нр.сд.} + D_i + H_i + P, \text{ руб.}$$

Премия – это денежная сумма, выплачиваемая работнику в качестве поощрения за достижения в работе. Условия премирования фиксируются локальным нормативным актом – «Положением о премировании». При начислении премий помимо тарифных ставок (окладов) учитывается большинство видов доплат и надбавок (смотрите комментарий к статье 144 ТК РФ). Как правило, премию не начисляют на доплату за работу в сверхурочное время, на доплату за работу в праздничный (выходной) день, на надбавку в виде вознаграждения за выслугу лет (если иное не предусмотрено локальными нормативными актами по оплате труда). Также премию не начисляют на надбавку по районному коэффициенту, на надбавку за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

Размер премии ($P_{прем.}$) определяется условиями премирования, а сумма премии по формуле:

$$P = (ЗП_{нр.сд.} + D_i + H_i) \frac{P_{прем.}}{100}, \text{ руб.}$$

Часто одним из условий премирования рабочих является выполнение норм выработки. Степень выполнения норм выработки характеризует **коэффициент выполнения норм выработки**, величину которого можно определить по формуле:

$$K_{ВНВ} = \frac{T_{норм}}{T_{ф}} \times 100, \% \quad \text{или}$$

$$K_{ВНВ} = \frac{V_{ф}}{V_{норм}} \times 100, \%$$

Коэффициент приработка также характеризует уровень выполнения норм выработки, он исчисляется по формуле:

$$K_{ПРИР.} = \frac{T_{норм}}{T_{ф}} \quad \text{или}$$

$$K_{ПРИР.} = \frac{ЗП_{пр.сд.}}{ЗП_{тар.}}$$

Аккордная система оплаты труда является разновидностью сдельно – премиальной оплаты. Сумма сдельной оплаты ($ЗП_{сд. нар.}$) рассчитывается заранее за весь объём работы с указанием нормативного срока выполнения работы. В случае досрочного и качественного выполнения работы рабочим выплачивается премия, размер которой оговаривается в наряде на работу.

$$ЗП_{ф.} = ЗП_{сд.нар.} + П, \text{ руб.}$$

Косвенная сдельная система оплаты применяется для вспомогательных рабочих, заработок которых находится в зависимости от результатов выработки ($V_{фi}$) обслуживаемых ими основных рабочих. Косвенная сдельная расценка вспомогательному рабочему рассчитывается по каждому из обслуживаемых им объектов по формуле:

$$P_{косв.сд.i} = \frac{T_{см}^{ст(вспом.раб)}}{n_{обсл.объектов} \times H_{выр.i}^{см}}, \text{ руб/нат.ед.}$$

Косвенный сдельный заработок вспомогательного рабочего будет равен сумме косвенных сдельных заработков ($ЗП_{косв.сд.i}$) по всем обслуживаемым им объектам

$$ЗП_{косв.сд.ф} = \sum ЗП_{косв.сд.i} = V_{фi} \times P_{косв.сд.i}, \text{ руб.}$$

В некоторых случаях косвенный заработок вспомогательного рабочего может быть исчислен путём умножения его тарифного заработка за фактически отработанное время в рассматриваемом периоде ($ЗП_{тар}$) на средний коэффициент выполнения норм выработки по всем обслуживаемым им объектам ($\bar{K}_{ВНВ}$):

$$ЗП_{косв.сд.} = ЗП_{тар} \times \bar{K}_{ВНВ}, \text{ руб.}$$

Сдельно – прогрессивная система

предусматривает оплату продукции или работ в пределах установленных норм выработки по прямым сдельным расценкам, а сверх установленных норм выработки – по повышенным расценкам ($P_{повыш}$):

$$ЗП_{ф.} = ЗП_{сд.в.пределах.нормы} + ЗП_{сд.сверх.нормы} = H_{выр} \times P$$

Сдельная бригадная система

предусматривает начисление бригадной заработной платы за изготовленную продукцию или выполненный объём работ по бригадному наряду, а затем - распределение бригадной заработной платы между членами бригады по принятой методике.

Повременная форма оплаты труда

Повременную форму оплаты труда

рекомендуется применять, когда:

- отсутствует возможность увеличения выпуска продукции;
- труд не поддаётся нормированию, а его результат – количественной оценке;
- производственный процесс строго регламентирован;
- функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса;
- функционируют поточные и конвейерные типы производства ос строго заданным ритмом;
- увеличение выпуска продукции может привести к браку или ухудшению её качества.

Различаю следующие **системы повременной формы оплаты труда:**

Простая повременная система

оплаты труда предусматривает начисление прямой повременной заработной платы ($ЗП_{пр.повр.}$) по тарифной ставке рабочего за фактически отработанное время. Выплата премий за производственные результаты не предусмотрена, но рабочему начисляются все предусмотренные законодательством или локальными нормативными актами доплаты (D_i) и надбавки (H_i) к зарплате.

$$ЗП_{ф.} = ЗП_{пр.повр.} + D_i + H_i, \text{ руб.}$$

Где:

$ЗП_{пр. повр.}$ – прямая повременная зарплата, руб. $ЗП_{пр.повр.} = T^{час.ст.} \times t_{ф}$, руб

$t_{ф}$ – фактически отработанное время, час

Повременно – премиальная система

оплаты труда предусматривает выплату, помимо прямой повременной зарплаты, доплат и надбавок к зарплате, премий за производственные результаты (P).

$$ЗП_{\phi} = ЗП_{пр.повр.} + D_i + H_i + P, \text{ руб.}$$

Размер премии ($P_{прем.}$) определяется условиями премирования, а сумма премии по формуле:

$$P = (ЗП_{пр.повр.} + D_i + H_i) \frac{P_{прем.}}{100}, \text{ руб.}$$

Оплата труда по должностному окладу

относится к повременной форме оплаты труда. Работнику начисляется прямая зарплата по окладу за отработанное время ($ЗП_{пр.окл.}$), премии (P), предусмотренные условиями премирования, а также все предусмотренные законодательством или локальными нормативными актами доплаты (D_i) и надбавки (H_i) к зарплате.

$$ЗП_{\phi} = ЗП_{пр.окл.} + D_i + H_i + P, \text{ руб.}$$

Оклад (должностной оклад)

- фиксированный размер оплаты труда работника по занимаемой должности за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Базовый оклад (базовый должностной оклад), базовая ставка заработной платы - минимальный оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Для работников, которым установлена полная рабочая неделя и полный рабочий день, величина месячного оклада не зависит от числа рабочих дней в данном месяце по календарю. Если работник не отработал установленное по норме время в данном месяце, то его прямая зарплата по окладу определяется умножением величины часового оклада ($O^{час}$) на фактически отработанное время за месяц (t_{ϕ}):

$$ЗП_{пр.окл} = O^{час} \times t_{\phi}, \text{ руб.} \quad O^{час} = \frac{O^{мес\ уст}}{t^{мес\ норм(пл)}},$$

руб/час.

Если работник не отработал всё предусмотренное графиком количество полных рабочих дней, то $ЗП_{пр.окл} = O^{дн} \times n_{дн.ф}$, руб.

$$O^{дн} = \frac{O^{мес\ уст}}{n_{раб.дн.норм(пл)}}, \text{ руб./день}$$

Доплаты к заработной плате

Доплаты – это суммы денежных средств, начисляемые работникам для компенсации:

повышенной трудности работ;

выполнения дополнительных функций, не входящих в прямые обязанности;

отклонений от нормальных условий труда, а также с целью сохранения за работником части заработной платы, в случае уменьшения заработной платы не по вине работника. Например:

1. **Доплата за совмещение профессий или выполнение обязанностей временно отсутствующего работника.** Доплата за выполнение обязанностей неосвобождённого бригадира (ТК РФ статья 151). Размер доплаты устанавливается по соглашению сторон.

2. **Доплата за условия и интенсивность труда** (ТК РФ статьи 146, 147 и 149). Размер доплаты (например, за тяжёлые, опасные или вредные условия труда) устанавливается работодателем по результатам аттестации рабочих мест и оценке условий труда на каждом конкретном рабочем месте. Доплата начисляется на тарифный заработок работника:

$$D_{\text{усл.}} = ЗП_{тар.} \times \frac{P_{\text{допл.усл.}}}{100}, \text{ руб.}$$

Повышение оплаты труда работников, занятых на тяжёлых работах, на работах с вредными, опасными и иными условиями труда может осуществляться также путём увеличения тарифных ставок (окладов).

3. **Доплата за работу в ночное время** (ТК РФ статьи 149 и 154). Ночным считается время с 22⁰⁰ до 6⁰⁰ часов. В настоящее время (с 22.07.2008 года) минимальный размер доплаты за работу в ночное время составляет 20 % от часовой тарифной ставки или оклада за каждый час работы в ночное время:

$$D_n = T^{час\ ст} \times \frac{20}{100} \times t_n, \text{ руб.}$$

4. **Доплата за работу в сверхурочное время** (ТК РФ статья 152). Размер доплаты составляет не менее 50% от часовой тарифной ставки за каждый из двух первых часов сверхурочной работы (i) и не менее 100% часовой

тарифной ставки за каждый последующий час сверхурочной работы (j):

$$D_{св.ур} = T^{час}_{ст} \times \frac{50}{100} \times t_{св.ур\ i} + T^{час}_{ст} \times \frac{100}{100} \times t_{св.ур\ j}$$

, руб.

5. Доплата за работу в праздничный (выходной) день производится, если за работу в этот день не предоставляется другой день отдыха (ТК РФ статья 153). Размер доплаты:

- *рабочему-сдельщику* - не менее 100% прямой сдельной расценки за каждую единицу продукции, изготовленную в праздничный (выходной) день:

$$D_{празд} = P_{пр.сд} \times \frac{100}{100} \times V_{празд}; \quad \text{или}$$

$$D_{празд} = T^{час}_{ст} \times \frac{100}{100} \times T_{норм.празд}, \text{ руб.},$$

Где:

$V_{празд}$ – объём продукции, изготовленной в праздничный день, нат.ед.;

$T_{норм.празд}$ - объём продукции или работ, изготовленной в праздничный день в нормо-часах

- *рабочему-повременщику* - не менее 100% часовой тарифной ставки за каждый час работы в праздничный (выходной) день:

$$D_{празд} = T^{час}_{ст} \times \frac{100}{100} \times t_{празд}, \text{ руб.},$$

где $t_{празд}$ – число часов, отработанных в праздничный день;

- работнику, труд которого оплачивается по должностному окладу – не менее 100% часового оклада за каждый час работы в праздничный день, если не превышен нормативный фонд рабочего времени за месяц:

$$D_{празд} = O^{час} \times \frac{100}{100} \times t_{празд}, \text{ руб.}$$

6. Доплата при выполнении работ различной квалификации (ТК РФ статья 150) для сдельщиков, когда им поручается выполнение работ, тарифицируемых ниже присвоенных им разрядов, осуществляется в виде межразрядной разницы - разностью между разрядом, присвоенным рабочему, и разрядом выполняемой работы:

$$D_{межразр.разн.} = (T^{час}_{ст.присв} - T^{час}_{ст.работы}) \times H_{вр} \times t_{празд}$$

, руб.

7. Доплата за время простоя не по вине рабочего (ТК РФ статья 157), если рабочий предупредил работодателя о начале простоя (в любой форме – устной или письменной):

- в случае, когда простой произошёл по вине работодателя, размер доплаты составляет не менее 2/3 среднего заработка рабочего

$$D_{прост.} = \frac{2}{3} ЗП^{час}_{ср} \times t_{прост.}, \text{ руб.};$$

- в случае, когда простой произошёл не по вине работодателя, размер доплаты составляет не менее 2/3 тарифного заработка рабочего

$$D_{прост.} = \frac{2}{3} ЗП^{час}_{тар.} \times t_{прост.}, \text{ руб.}$$

- время простоя по вине работника не оплачивается.

8. Доплата при выпуске продукции, оказавшейся браком не по вине рабочего (смотрите в ТК РФ статью 156).

9. Доплата при невыполнении норм выработки не по вине рабочего (смотрите в ТК РФ статью 155).

Размер доплат, выплата которых должна производиться в установленном законодательством порядке, устанавливается Законами РФ, постановлениями Правительства РФ, постановлениями Минтруда РФ, отраслевыми и региональными нормативными документами. Размер доплат, введение которых возможно по усмотрению самих предприятий, фиксируется в коллективных договорах (статья 144 ТК РФ).

Надбавки к заработной плате

Надбавки к заработной плате – это денежные выплаты к заработной плате, назначение которых стимулировать работников к повышению деловой активности и росту уровня мастерства; сократить текучесть кадров в ряде местностей, а также в той или иной сфере производственной деятельности. Выплата надбавок, как правило, не связана с возложением на работника каких-либо дополнительных трудовых функций сверх тех, что были определены при заключении трудового договора. Например:

1. **Надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям** (ТК РФ статья 148).

2. **Надбавка по районному коэффициенту** (ТК РФ статья 148). Размер надбавки ($P_{надб.р.к.}$) и условия её выплаты устанавливается постановлениями

Правительства РФ. Надбавка по районному коэффициенту начисляется на фактический месячный заработок работника, за исключением надбавок за стаж работы в районах Крайнего

Севера и приравненных к ним местностям и всех видов выплат по среднему заработку. Районные коэффициенты ($K_{район.}$) не образуют новых тарифных ставок и окладов, поэтому, когда те или иные выплаты должны производиться работникам из расчёта тарифной ставки или оклада, они не применяются. Так, например, при начислении надбавки по районному коэффициенту не учитываются персональные надбавки, вознаграждение за выслугу лет, если иное не предусмотрено локальными нормативными актами по оплате труда.

Сумма надбавки определяется по формуле:

$$H_{p.к.} = (3\Pi_{пр} + D_i + H_i + \Pi) \frac{P_{надб.р.к.}}{100}, \text{ руб.},$$

а размер надбавки по районному коэффициенту в процентах можно исчислить $P_{надб.р.к.} = (K_{район.} - 1) \times 100, \%$

3. Надбавка вознаграждение за выслугу лет (ТК РФ статья 144) установлена с целью закрепления кадров на предприятиях отдельных отраслей. Размер вознаграждения за выслугу лет установлен специальной шкалой и зависит от стажа непрерывной работы на данном предприятии. Вознаграждение за выслугу лет

начисляется на тарифный заработок работника и выплачивается ежемесячно или один раз в год.

4. **Надбавка за классность.**

5. **Надбавка за звание по профессии.**

6. **Надбавка за стаж работы по специальности.**

7. **Надбавка за профессиональное мастерство.**

8. **Надбавка за знание иностранного языка.**

9. **Надбавка за ученую степень.**

10. **Персональные надбавки.**

11. **Надбавка за высокие достижения в труде.**

12. **Надбавка за интенсивность труда и другие.**

Размер надбавок, выплата которых должна производиться в установленном законодательством порядке, устанавливается Законами РФ, постановлениями Правительства РФ, постановлениями Минтруда РФ, отраслевыми и региональными нормативными документами. Размер надбавок, введение которых возможно по усмотрению самих предприятий, фиксируется в коллективных договорах (статья 144 ТК РФ).

Задание 1. Изучить основные формы начисления з/п

Задание 2. Произвести расчет и определить способ оплаты труда

Задача № 1 Месячный оклад заведующей столовой составляет 1800 ден. ед. Рассчитать сумму её заработной платы за текущий месяц, если из 23 рабочих дней по графику отработал 20 дней: 3 дня исполнял государственные обязанности с сохранением средней заработной платы. Размер премии из фонда материального поощрения в текущем месяце – 30% оклада, в прошлом месяце было 22 рабочих дня по графику, размер премии составляет 25% оклада.

Задача № 2

Определить заработную плату рабочего за месяц с учетом районного коэффициента для Южного Урала. Рабочий отработал в течение месяца 25 смен. Длительность смены 8 часов. За каждый процент снижения простоев оборудования установлена премия в размере 25 %. Простои снизились на 4,5 %. Тарифная ставка 70,70 руб./час.

Задача № 3

Определить заработную плату с учётом районного коэффициента для Южного Урала, если рабочий отработал 22 смены, из них 2 смены праздничные, доплата за условия труда 8% к тарифу, тарифная ставка – 130 руб./час.

Задача № 4

Определить заработную плату рабочего за месяц с учетом районного коэффициента для Южного Урала, если ему установлена норма выработки 18 штук за смену, план за месяц – 620 штук, фактически он сделал 670 штук. Тарифная ставка рабочего 50,74 руб./час. Установлена премия за 100 % выполнение плана 40 %, за каждый процент перевыполнения – 2 %.

Задача № 5

Определить заработок каждого рабочего за месяц с учетом районного коэффициента для Южного Урала, если в бригаде 4 человека. Тарифные ставки рабочих: 1 – 45,50 руб./час, 2 – 51,25 руб./час, 3 – 64,61 руб./час, 4 – 81,13 руб./час. Бригадная норма выработки на смену

установлена 200 тонн, фактически бригада за месяц изготовила 5125 тонн продукции. Продолжительность смены 8 часов. Производственная премия на участке 30%.

Практическое занятие 17

Изучение структуры и содержание бизнес-плана, методологических основ его разработки

Цель: Овладение основами составления бизнес-плана

Контрольные вопросы:

1. Что такое бизнес-план
2. Чем отличается бизнес план от годового плана предприятия
3. Назовите основные разделы бизнес плана

Задание 1:

Составьте бизнес план предприятия общественного питания (столовая, кафе, закусочная и др.) используя для этого следующие разделы.(бизнес-план можно представить в виде презентации)

Структура бизнес-плана примерно следующая:

- Введение (или резюме): полное название предприятия, место и время регистрации, номер лицензии, местонахождение, статус предприятия и его основное назначение, другие реквизиты.
- Виды производственно-хозяйственной деятельности: отраслевая принадлежность предприятия, особенности производства, характеристика готовой продукции и ее достоинств, преимущества вырабатываемой продукции и др.
- Организационный план: структурная схема управления, численность персонала, среднемесячная заработная плата работников по категориям, денежные доплаты и различные компенсации производственному персоналу, фонд заработной платы на год, показатели производительности труда, фондовооруженность, мероприятия по повышению эффективности управленческого труда и квалификации работников аппарата управления, совершенствование методов хозяйствования и др.
- Производство и реализация продукции: мощность предприятия и показатели ее использования, объемы производства в натуральном и денежном выражениях, номенклатура и ассортимент продукции, товарная и реализованная продукция.
- Материально-техническое снабжение: производственные ресурсы и их разновидности, расчет потребностей в ресурсах, поставщики основного сырья и материалов, организация договорных отношений, способы доставки, потребности и обеспеченность вспомогательными материалами и др.
- Экономическая оценка рынка сбыта продукции: сегментация и потенциальная емкость рынка, основные конкуренты, прогноз объемов сбыта продукции, колебание спроса потребителей и возможности более полного его удовлетворения, способы расширения рынка сбыта, стимулирование сбыта продукции.
- Маркетинговая ситуация: способы реализации продукции, стратегия расширения рынка, выбор благоприятного сегмента рынка, ценообразование, реклама, обслуживание потребителей, изучение спроса, координация работы структурных подразделений по сбытовой деятельности предприятия.
- Финансово-экономические результаты: себестоимость продукции, структура статей и элементов себестоимости, калькуляция себестоимости и расчет затрат по видам продукции, прибыль от реализации продукции, затраты на 1 руб. товарной продукции, рентабельность производства и продукции, баланс доходов и расходов, балансовая прибыль и др.

- Техническое развитие производства; организационно-технические мероприятия по повышению эффективности производства и качеству выпускаемой продукции, мероприятия по вводу основных производственных фондов и производственных мощностей, повышению уровня механизации и автоматизации производственных процессов, обновлению технологического оборудования, обеспечение капитальных вложений и источников их финансирования и т.д.

- Социальное развитие коллектива: мероприятия, направленные на улучшение социально-бытовых и жилищных условий работников, сохранение их трудоспособности и укрепление здоровья, улучшение условий и охраны труда, изменение социально-профессиональной структуры коллектива работников, развитие общественной и трудовой активности производственного персонала.

- Природопользование и охрана окружающей среды: природоохранные мероприятия, их содержание и значение, использование водных ресурсов и охрана воздушного бассейна, устранение сброса загрязненных сточных вод, устройство очистных сооружений, утилизация отходов и др.

Практическое занятие 18

Расчет экономических показателей структурного подразделения организации. Анализ и прогнозирование прибыли общественного питания

Задание 1. Ответить на контрольные вопросы

1.Рентабельность и система показателей для определения рентабельности, методика их расчета. Пути повышения рентабельности.

2. Единый налог на вмененный доход. Базовая доходность.

Порядок расчета основных налогов: НДС, налога на прибыль, единого социального налога, налога на имущество организаций.

Задание 2. Решить ситуационные задачи.

Пример:

Определим расчетный товарооборот по формуле:

$$T_{\text{расч}} = \frac{C_{\text{ст}}(100+N_{\text{усл}})}{100}, \quad (3.1)$$

где $C_{\text{ст}}$ – себестоимость сырья и товаров, руб.;

$N_{\text{усл}}$ – условная наценка, % (принимается для кафе 180%).

Расчетный товарооборот за год составит:

$$T_{\text{расч}} = \frac{36787143,60 \times (100+180)}{100} = 103004,00 \text{ тыс. руб.}$$

Штатное расписание

Наименование должности	Квалификационный разряд	Численность	Оклад, руб.	Сумма окладов, руб.
1	2	3	4	5
Административно-управленческий персонал				
Директор	-	1	55000	

Бухгалтер	-	1	30000	
Итого		2		
Производственные работники				
Заведующий производством	5	1	35000	
Повар	3	3	23000	
Повар	4	2	26000	
Повар	5	1	30000	
Мойщик посуды	-	3	15000	
Итого		10		
Работники зала				
Официант	4	2	18000	
Официант	5	2	21500	
Бармен-кассир	-	2	24000	
Итого		6		
Прочие работники				
Уборщик	-	2	15000	
Итого		2		
Всего		20		

Следовательно, общая сумма ежемесячных окладов сотрудников проектируемого кафе равна тыс. руб. Штатное расписание в дальнейшем используется для расчета суммы заработной платы работников предприятия по ставкам и окладам. Эта сумма используется для расчета фонда заработной платы.

Далее рассчитываем ежемесячную плановую смету расходов на оплату труда, которая представлена в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Ежемесячная плановая смета на оплату труда

Наименование	Сумма, тыс. руб.	% к итогу
Фонд зарплаты по ставкам и окладам		60
Премии		30
Надбавки		5
Оплата труда работников нечисленного состава		5
Итого (в месяц)		100
Итого (в год)		

Сводный расчет ежегодных плановых показателей по труду в кафе представлен в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Сводный расчет ежегодных плановых показателей по труду

Показатели	Единица измерения	Сумма, тыс. руб.
Численность работников предприятия	чел.	
Численность работников производства	чел.	
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	
Среднегодовая заработная плата 1	тыс. руб.	

На основании составленной плановой сметы расходов на оплату труда и плановых показателей по труду, фонд заработной платы проектируемого кафе составит тыс. руб., среднемесячная заработная плата одного работника –тыс. руб.

Практическое занятие 19

Расчет показателей эффективности инвестиционных проектов

Цель: научиться оценивать экономическую эффективность капитальных вложений с целью выбора наиболее экономичного варианта и эффективность инвестиционных проектов.

Задание 1. ответить на вопросы

1. Понятие инвестиционного проекта и его эффективности

Представленный инвестиционный проект предусматривает строительство цеха по выработке хлебобулочных и кондитерских изделий в рамках вновь образуемой компании ЗАО «Хлеб» в юго-восточном округе г. Москвы.

Данный проект ориентирован на осуществление производства хлебобулочных и кондитерских изделий при использовании оборудования фирм «GGF» (Италия) и «Cook Star» (Испания), которое обеспечивает высокое качество производимой продукции.

В настоящее время московский рынок хлебобулочных изделий далек от насыщения. Многие хлебозаводы, производящие основную массу продукции, заполняют рынок стандартной хлебобулочной продукцией. Анализ и практический опыт менеджеров предприятия показывает, что сегодня у российских покупателей особой популярностью пользуются хлебобулочные и кондитерские изделия различных пищевых мини-производств в связи с широким ассортиментом продукции.

Мини-производства такого типа способны удовлетворять любые требования потребителей, что создает определенное конкурентное преимущество.

При выборе ассортимента выпекаемых изделий наиболее оптимальным является производство мелкоштучных хлебобулочных и кондитерских изделий. Это объясняется тем, что ассортимент вырабатываемых изделий должен быть достаточно широк, но при наличии большого количества технологий процесс производства становится трудновыполнимым. У специалистов хлебопекарного цеха имеются каталоги с различными формами хлебобулочных и кондитерских изделий, большое количество рецептов традиционных и оригинальных сортов хлебобулочных и кондитерских изделий с использованием как отечественного, так и импортного сырья. Опытные технологи позволяют легко определиться с рецептурами и с организацией производственного процесса.

Проектом предусмотрено создание пищевого мини-производства хлебобулочных и кондитерских изделий в юго-восточном округе г. Москвы, включая поиск и реконструкцию производственных помещений, закупку, монтаж и наладку оборудования, подготовку персонала и запуск производства и сбыта продукции.

Финансирование проекта будет осуществляться КБ «Стройкредит» в размере 7% годовых.

Подготовительный этап:

Продолжительность – 1 месяц.

Рассмотрим состав работ и затрат, осуществляемых на этом этапе. Во-первых, это поиск производственного помещения. Ниже приведены требования к этому помещению.

Во-вторых, в состав работ и затрат входит разработка рабочего проекта хлебобулочного цеха, равная 300 тыс. Руб.

В-третьих, сюда включаются затраты на согласование и получение необходимых разрешений от СЭС – 100 тыс. Руб.

Итого затрат на подготовительном этапе составляют 400 тыс. Руб.

Далее следует инвестиционный этап, продолжительность которого 3 месяца.

Итого затраты на инвестиционном этапе составляют 2100 тыс. Руб.

Далее следует подготовка и освоение производства. Состав затрат на этом этапе включает закупку дополнительного сырья и формирование оборотных средств для производства.

Инвестиции в оборотный капитал учитывают затраты на закупку и поддержание запаса сырья, объем которого рассчитывается с учетом принятой программы производства. Запас сырья на складе, в зависимости от вида сырья, планируется на уровне 2 – 4 дней.

Инвестиции в основной капитал включают расходы на приобретение и монтаж оборудования, расходы на строительство и реконструкцию производственного помещения для цеха.

Теперь переходим к расчету производственной программы предприятия.

Данное предприятие планирует активную рекламу своей продукции, так как сегодня на рынке хлебобулочных и кондитерских изделий реклама такого рода практически отсутствует.

Руководство предприятия считает важным иметь свою торговую марку. Продукция этого предприятия должна быть узнаваема. По расчетам наших специалистов, необходимые затраты на рекламу и продвижение нашей продукции составят 65 тыс. Руб. В год. Сначала планируется рекламировать продукцию при помощи рекламных плакатов, которые планируется разместить в местах продажи нашей продукции. Также планируется проведение дегустаций в магазинах, что является эффективным методом привлечения покупателей.

Во время проведения дегустаций планируется применять значительные скидки на продукцию. Проведение подобных мероприятий будет поручено самому квалифицированному персоналу. В будущем планируется создание сети специализированных магазинов, что позволит увеличить обороты предприятия.

По нашим расчетам выручка от реализации составит:

В конце первого года – 4000 тыс. Руб.,

В конце второго года – 4500 тыс. Руб.,

В конце третьего года – 5000 тыс. Руб.

В таблице 10 представлен расчет выручки от реализации за третий год осуществления инвестиционного проекта с учетом рассчитанной производственной программой.

Реализация продукции предприятия будет проводиться путем реализации ее, во-первых, через пункт продажи при нашем предприятии, а, во-вторых, через сеть специализированных магазинов, с которыми необходимо заключит договоры. Предприятие планирует проводить рекламу своей продукции и это было учтено при прогнозировании объемов реализации продукции предприятия.

Далее переходим к расчетам производственных затрат, необходимых для осуществления инвестиционного проекта.

Основные статьи производственных издержек включают в себя прямые затраты на закупку необходимого сырья, рассчитанные в соответствии с производственной программой и равные 1676 тыс. Руб.

Также издержки на производство включают расходы на оплату труда персонала с начислениями (см. Таблицу 12) – 181 тыс. Руб. Сумма заработной платы указана за один месяц.

Издержки также включают затраты на:

Оплату электроэнергии (расчет смотреть ниже) – 50,4 тыс. Руб.;

Затраты на рекламу и продвижение товара – 65 тыс. Руб.

Оплата аренды (расчет смотреть ниже) – 2550 тыс. Руб.;

Непредвиденные расходы – 18,4 тыс. Руб.

Ниже представлены расчеты на оплату электроэнергии и расчет арендной платы.

Расчет затрат на оплату электроэнергии:

Мощность производственного оборудования – 100 квт;
Тариф на отпуск электроэнергии – 1,4 руб. За 1 квт-час.
Исходя из этих данных месячные затраты на оплату электроэнергии составят: 1,4 руб. · 100 квт · 12 час · 30 дн. = 50,4 тыс. Руб.

Теперь рассчитаем арендную плату.

Общая площадь помещения – 250 кв. М.

Арендная плата в год за 1 кв. М. – 10,2 тыс. Руб.

Итого арендная плата за год:

$250 \cdot 10200 = 2550$ тыс. Руб.

Итак, как мы рассмотрели состав работ и произвели расчет на каждом этапе осуществления инвестиционного проекта. Теперь можно перейти к расчету показателей оценки эффективности инвестиционного проекта.

Оценка эффективности инвестиционного проекта осуществляется на основе различных показателей. Рассмотрим методику расчета основных показателей оценки эффективности инвестиционного проекта.

Первым показателем оценки эффективности инвестиционного проекта является чистая текущая стоимость инвестиционного проекта. Значение чистого потока денежных средств за время жизни проекта, приведенное в сопоставимый вид в соответствии с фактором времени, есть показатель, называемый чистой текущей приведенной стоимостью проекта NPV.

Мы складываем все дисконтированные денежные потоки и из общей суммы вычитаем инвестиционные издержки. Таким образом, чистая текущая стоимость рассматриваемого проекта равна сумме чистых дисконтированных потоков и составляет:

$NPV = 751000 + 849000 + 1055000 = 2655000$ руб.

Далее рассчитаем индекс рентабельности (ИР), который определяется как отношение дисконтированного положительного потока денежных средств (от операционной и инвестиционной деятельности) к дисконтированной стоимости инвестиционных затрат. Для этого рассчитаем дисконтированный положительный поток денежных средств (от операционной и инвестиционной деятельности) путем умножения сальдо операционной и инвестиционной деятельности на дисконтирующий множитель. Таким образом, получаем:

1651 тыс. Руб. · 0,9346 = 1543,02 (по первому году);

1770 тыс. Руб. · 0,8734 = 1545,91 (по второму году);

2041 тыс. Руб. · 0,8163 = 1666,07 (по третьему году).

Теперь рассчитаем индекс рентабельности:

$ИР = (1543,02 + 1545,91 + 1666,07) : 2100$ тыс. Руб. = 2,3

В нашем примере $ИР > 1$, из этого следует, что проект можно принять к реализации.

Теперь необходимо рассчитать индекс доходности, который позволяет соотнести объем инвестиционных затрат с предстоящим чистым денежным потоком по проекту.

Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$ИД = ЧДП / ИЗ$, где

ИД – ИНДЕКС ДОХОДНОСТИ ПО ИНВЕСТИЦИОННОМУ ПРОЕКТУ;

ЧДП – СУММА ЧИСТОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА ЗА ВЕСЬ ПЕРИОД ЭКСПЛУАТАЦИИ ПРОЕКТА;

ИЗ – сумма инвестиционных затрат на реализацию проекта.

В нашем примере сумма чистого денежного потока равна 2655 тыс. Руб.,

Сумма инвестиционных затрат равна 2100 тыс. Руб.

$ИД = 2655000 : 2100000 = 1,3$

Результат данного расчета показывает, что при реализации рассматриваемого проекта сумма возвратного чистого денежного потока на 30% превышает объем инвестиционных затрат.

Переходим к расчету периода окупаемости. Для этого нужно рассчитать накопленный поток реальных денежных средств, т. К. В используемом проекте возникающие денежные потоки не равны по годам.

После определяем, на каком году жизни накопленный поток денежных средств принимает положительное значение (в нашем случае это 2-й год); далее находим часть суммы инвестиций, не покрытой денежными поступлениями, в период, предшествующий году, определенному на предыдущем шаге (449 тыс. Руб.). Разделим этот непокрытый остаток суммы инвестиций на величину денежных поступлений в периоде, в котором кумулятивный поток принимает положительное значение (в данном случае 449 тыс. Руб. Составляют 0,3 от суммы денежных поступлений в 1-м году, равной 1770 тыс. Руб.). Полученный результат будет характеризовать ту долю данного периода, которая в сумме с предыдущим целым периодом и образует общую величину срока окупаемости.

Так, в нашем примере период окупаемости равен 1,3 года (1 год + 0,3 года). Рассчитанный период окупаемости показывает, что соотношение между чистыми годовыми потоками реальных денег и начальными инвестициями благоприятное, так как значение показателя, равное 1,3 года, находится в пределах жизненного срока рассматриваемого проекта (3 года).

Задание 2 Решение ситуационных задач.

В стоимость капитальных затрат включаются следующие затраты:

– материальные затраты на строительство здания кафе (20412,00 тыс. руб.);

– материальные затраты на новое оборудование и дополнительные расходы.

Стоимость оборудования и цена на его установку, определяется с учетом его состава, количества и среднерыночных цен на него.

Затраты на покупку и установку оборудования представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Затраты на покупку и установку оборудования

Наименование оборудования	Количество, ед.	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.
1	2	3	4
Немеханическое оборудование			
Стеллаж со сплошными полками С-4	1	13,906	
Стол письменный Арго А-002.60	1	2,790	
Стул рабочий СП-5	1	4,253	
Подтоварник КОБОР ПТ-60/50/430	2	5,650	
Подтоварник АВАТ ПК-6-5	1	12,300	
Стеллаж для хранения бутылок	1	16,200	
Стол производственный СП-02	10	12,240	
Ванна моечная Gastrolux VM1-107/453Л/S	1	29,553	
Подтоварник ПТ-1000-1	1	8,930	
Раковина Р-1	6	0,990	
Бак для отходов	7	1,762	
Стол со встроенной моечной ванной СП-523/1200	1	20,360	
Ванна моечная 2-х секционная VM - 2А	3	11,500	
Стеллаж СТФУ	3	4,420	
Шкаф для хранения хлеба Проммаш ШХХ	1	23,100	

Ванна моечная CRYSPI BM 1/630 оц	2	7,830	
Подставка для пароконвектомата Abat ПК-6МФ	1	17,000	
Производственный стол Cryspr СРПН Э1 СП	4	12,070	
Стеллаж С-4Р-0,6/0,95	1	8,610	
Стол для сбора остатков пищи СПОО 6/6 оц	1	4,563	
Стеллаж для сушки посуды СТР-1,6*6/3+2	1	8,023	
Ванна моечная 3-х секционная BM 3/4 э	1	12,078	
Станция бармена с охлаждаемым внутренним объёмом	1	181,044	
Стол под кофемашину	1	27,044	
Итого			

Продолжение табл. 3.5

1	2	3	4
Холодильное оборудование			
Шкаф холодильный Капри 1,5МВ	1	46,361	
Шкаф холодильный Премьер ШВУП1ТУ-0,75 М	1	46,218	
Шкаф холодильный M700GN-1-G-ННС 0430	1	192,203	
Шкаф холодильный TEFCOLD FS60CP-I	1	27,150	
Шкаф холодильный KORECO HR400SS	1	55,500	
Шкаф холодильный Tefcold SDU1220-I	1	41,227	
Шкаф морозильный VIATTO SD50G	1	29,313	
Шкаф морозильный Eqta ШН 0,98-3,6	1	66,091	
Льдогенератор ICEMATIC CS20 A	1	61,314	
Охладитель для отходов Iron Cherry Tank 1	1	106,134	
Итого			
Механическое оборудование			
Мясорубка APACH ATS8/SS	1	20,530	
Слайсер EKSI HBS-250A	1	17,340	
Машина посудомоечная АВАТ МПК-500Ф	1	99,900	
Кофемашинa ASTORIA Pratic Avant AEP/2	1	209,047	
Блендер ERGO МК-767	1	13,707	
Соковыжималка BORK S800	1	36,880	
Система очистки воды Экософт	1	28,450	
Итого			
Тепловое оборудование			
Водонагреватель ЭВПЗ-15	2	23,850	
Пароконвектомат TECNOEKA EVOLUTION EKF 411 AL UD	1	106,088	
Плита электрическая RADA ПЭ-812ОН	1	21,950	
Электрогриль контактный HURAKANтHKN-PE34R	1	9,184	
Кипятильник CONVITO WB-16	1	4,354	
Итого			
Торговое оборудование			
Весы напольные CAS DB-1H-150	1	16,925	
Весы настольные Масса-К МК-32.2-А21	4	6,610	
Весы настольные CAS SWN-3	1	5,379	
POS-система WIN10 IOT	1	88,960	
Итого			
Итого общее			
Дополнительные затраты			

Затраты на неучтенное оборудование	10% от стоимости оборудования	
Затраты связанные с сооружением фундамента, транспортно-заготовительными расходами и монтажом оборудования	15% от стоимости оборудования	
Затраты на контрольно-измерительные приборы	3% от стоимости оборудования	
Стоимость инструментов и производственно-хозяйственного инвентаря	10% от стоимости оборудования	
Итого		
Всего затрат на приобретение оборудования		

Общая стоимость инвестиционных затрат (капитальных вложений) складывается из стоимости строительства (с учетом дизайна и отделки помещений, мебели для зала) и затрат на покупку оборудования.

Таким образом, сумма капитальных затрат (инвестиций), необходимых для реализации проекта составит:

$$И = \text{тыс. руб.}$$

Расчет амортизационных издержек основных средств производится с учетом того, что срок службы здания составляет 50 лет, а срок службы оборудования – 10 лет, исходя из этого рассчитаем сумму амортизационных отчислений линейным способом:

$$AO = \frac{OF}{T}, \quad (3.2)$$

где AO – сумма амортизационных отчислений, руб.;

OF – стоимость основных средств, руб.;

T – срок полезного использования, лет.

Данные расчета амортизационных отчислений представлены в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Расчет амортизационных отчислений за год

Виды основных фондов	Стоимость основных средств, тыс. руб.	Срок полезного использования, лет	Сумма амортизационных отчислений, тыс. руб.
Здание	20412,00	50	
Стоимость оборудования	659,822	10	
Стоимость оборудования	640,265	5	
Итого амортизационных отчислений			

Таким образом, амортизационные отчисления в год будут составлять тыс. руб.

Срок окупаемости инвестиций, характеризующий экономическую эффективность проектируемого предприятия, рассчитывается по формуле:

$$C = \frac{I}{\text{ЧП}}, \quad (3.7)$$

где I – сумма инвестиций, тыс.руб.;

ЧП – чистая прибыль за год, тыс. руб.

Подставив в формулу значения, получим:

$$C = \frac{23279,33}{14715,22} = 1,58 \text{ года.}$$

Срок окупаемости проектируемого предприятия 1,58 года.

Рентабельность инвестиций предприятия рассчитываем по формуле:

$$R_n = \frac{\text{ЧП}}{I} \times 100, \quad (3.8)$$

Таким образом:

$$R_n = \frac{14715,22}{23279,33} \times 100 = 63,21 \%$$

Практическое занятие 20

Расчет расхода сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из мяса и мясопродуктов, птицы

Цель: Научиться рассчитывать расход сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из мяса и мясопродуктов, птицы.

Количество отходов, полученных при обработке мяса, зависит от вида животного, категории упитанности, а для туш мелкого скота – от вида разделки.

В таблицах норм отходов и выхода полуфабрикатов при холодной обработке мяса приводятся проценты отходов (кости, сухожилия), а также проценты потерь, полученных при его обработке (вытекание сока и др.). При определении веса нетто необходимо учитывать не только отходы, но и потери. Кроме того, в указанных таблицах приводится процентное соотношение частей мяса по сортам.

При разделке туш мелкого скота предусмотрены различные нормы отходов, получаемых при разделке корейки и грудинки с реберной костью и на мякоть. В зависимости от характера изготавливаемых изделий применяется соответствующий из указанных в таблице % отходов.

Задание № 1. Используя таблицу 16 Сборника рецептур, рассчитать выход полуфабрикатов и выход готовых изделий:

1. Определить количество отходов, полученных при разделке 180 кг говядины I категории.
2. Определить количество отходов, полученных при разделке 200 кг говядины II категории.
3. Какое количество отходов получится при разделке на мякоть 150 кг свинины обрезной?
4. Сколько отходов и потерь получится при разделке на мякоть 60 кг свинины мясной?
5. Найти закладку говядины I категории весом брутто для приготовления 120 порций антрекота, с выходом полуфабриката 120 г.
6. Сколько говядины I категории, весом брутто, надо взять для приготовления 52 порций азу, если вес полуфабриката 90 г?
7. Найти вес брутто говядины II категории для приготовления 25 порций бифштекса рубленого по колонке № 2.
8. Найти закладку брутто свинины мясной для приготовления 30 порций эскалопа, с весом нетто 80 г.
9. Определить вес брутто свинины жирной для приготовления 50 порций «Мяса жареного с гарниром», рецептура 126/I – 2003 г.
10. На предприятие поступила свиная туша обрезанная, вес 160 кг. Рассчитать, какое количество и каких полуфабрикатов можно приготовить.
11. Какое количество и каких полуфабрикатов можно приготовить из лопаточной говядины 2 –й категории весом 15 кг.
12. Для приготовления котлет домашних имеется 9 кг котлетного мяса говядины массой нетто. Определить, какое количество котлет домашних с массой полуфабриката 50 кг можно приготовить и какое количество дополнительных продуктов потребуется для их приготовления.
13. Найди ошибку. На предприятие поступила лопаточная часть говядины 1-й категории массой 40 кг; зав. производством запланировал приготовить из полученного мяса 10 кг азу, 4 кг гуляша и 20 кг использовать для приготовления первых блюд.
14. На предприятии 1-й категории запланировали приготовить 40 порций эскалопа. Какое количество мясной свинины для этого необходимо?

Контрольные вопросы:

1. Как рассчитывают расход сырья и выхода полуфабрикатов из мяса и мясопродуктов, и птицы?
2. Как рассчитывают выход готовых изделий из мяса и мясопродуктов?
3. Какие таблицы мы используем для расчета расхода сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из мяса и мясопродуктов, птицы?

Практическое занятие 21

Расчет расхода сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из рыбы и морепродуктов

Цель: Научиться рассчитывать расход сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из рыбы и морепродуктов

Задание 1. Найдите процент отходов и потерь при холодной обработке для

- а) Горбуши средней мороженой непластованной кусками.
- б) Горбуши потрошенной с головой мороженой при разделке на филе без кожи и костей.
- в) Камбалы дальневосточной неразделанной мороженой при разделке на кругляши.
- г) Карась океанический потрошенный обезглавленный мороженный при разделке на филе с кожей без костей.
- д) Мойва (мелочь III группы неразделанная) целая с головы.
- е) Мойва (мелочь III группы неразделанная) целая с головой мороженная в брикетах.

2. На предприятие поступило 70 кг брутто сельди неразделанной. Определите, какое количество нетто сельди получится при обработке для жарки основным способом.
3. На предприятие поступило 82 кг скумбрии океанической неразделанной. Какое количество филе с кожей и реберными костями будет получено при разделке?
4. Какое количество филе с кожей без костей будет получено из 50 кг ставриды океанической неразделанной.
5. Найдите массу брутто морского окуня для приготовления 100 порций жареной рыбы (выход 75 г.), если поступил окунь морской потрошенный обезглавленный.
6. Найдите массу брутто терпуга для приготовления 100 порций жареной рыбы (выход 125 г.), если поступил терпуг неразделанный.
7. Определить размер отходов в % при обработке судака непластованного на филе без кожи и костей.
8. Определить размер отходов в % при обработке трески непластованной на филе с кожей без костей.
9. Какое количество филе без кожи и костей будет получено из 70 кг трески специальной разделки.
10. Какое количество филе форели с кожей без костей будет получено из 50 кг форели непластованной среднего размера.

Задачи для самостоятельного решения:

1. На предприятие поступил амур неразделанный в количестве 60 кг. Рассчитать, какое количество жареной рыбы, непластованной кусками, можно приготовить?
2. Какое количество горбуши потрошенной с головой нужно обработать для того, чтобы приготовить 50 порций филе с кожей и реберными костями отварное (вес порции 125 г)?
3. Какое количество карася целого с головой крупного необходимо разделить для приготовления 20 кг карася жаренного?
4. Рассчитать количество основного и дополнительного сырья для приготовления 60 порций из рыбной котлетной массы из толстолобика (масса порции 100 г).
5. Рассчитать необходимое количество сырья для приготовления судака фаршированного на 18 порций (масса порции 125 г).

Задачи для самостоятельного решения:

1. Какое количество капусты морской (сушеной пищевой) понадобится для приготовления 3000 г отварной?
2. Какое количество креветок сыромороженных неразделанных (целых) необходимо взять для приготовления 500 г креветок отварных, разделанных на мякоть?
3. Для приготовления салата необходимо 400 г креветок. На складе имеются консервы, масса нетто которых по 300, 250 и 200 г. Рассчитать, сколько и каких консервов необходимо получить.
4. Остатки филе морского гребешка мороженного составляют 2800 г. Какое количество отварного гребешка можно получить?
5. На предприятие поступили лангусты сыромороженные разделанные (шейки в панцире) в количестве 5200 г. Какое количество лангустов отварных, разделанных на мякоть, можно из них получить?

Контрольные вопросы:

1. Как рассчитывают расход сырья и выхода полуфабрикатов из рыбы и морепродуктов?
2. Как рассчитывают выход готовых изделий из рыбы и морепродуктов?
3. Какие таблицы мы используем для расчета расхода сырья, нормы выхода полуфабрикатов и готовых изделий из рыбы и морепродуктов?

Практическое занятие 22

Калькуляция свободных розничных цен на холодные закуски, первые блюда, напитки, сладкие блюда

Цель: научиться определять розничные цены на продукцию собственного производства: холодные блюда и закуски, супы, сладкие блюда и кондитерские изделия

Материально-техническое оснащение: Сборник рецептур блюд и кулинарных изделий, Сборник рецептур мучных кондитерских и булочных изделий для предприятий общественного питания, бланки калькуляционных карточек (форма ОП-1)

Задания 1.

1. Определить продажную цену блюда «Салат из свежих помидоров и огурцов» в рабочей столовой (наценка 25 %).
2. Определить продажную цену блюда «Сельдь с картофелем и маслом» в кафе класса А (колонка 2). Размер наценки – 120 %.
3. Определить продажную цену солянки сборной мясной в ресторане высшего класса (колонка 1, наценка – 250 %).
4. Определить продажную цену мусса апельсинового в кафе (колонка 2, наценка – 150 %).
5. Определить продажную цену «Запеканка творожная» в школьной столовой (наценка 25%).

Приложение 1

Цены на сырье:

Наименование сырья	Цена	Наименование сырья	Цена
Мука пшеничная	56-00	Сахар	60-00
Эссенция (50 мл)	500-00	Натрий, аммоний двууглекислый	40-00
Апельсины	270-00	Кислота лимонная	115-00
Огурцы свежие	60-00	Сметана (400 мл)	80-00
Картофель	30-00	Говядина	500-00
Сардельки	350-00	Лук репчатый	20-00
Маслины (300 г)	70-00	Лимон	230-00
Яйца куриные	50-00	Масло сливочное	400-00
Соль	20-00	Арахис жареный	200-00
Желатин (15 г)	20-00	Помидоры свежие	70-00
Лук зеленый (20 г)	25-00	Сельдь	250-00
Телятина	650-00	Окорок копчено-вареный	500-00
Почки говяжьи	100-00	Каперсы (130 г)	250-00
Томатное пюре (140 г)	200-00	Масло растительное	120-00

установленная форма таблицы для расчета

Наименование сырья	Норма закладки на 100 порций, кг	Цена за 1 кг, руб.	Стоимость сырья, руб.	Наценка, руб.	Стоимость сырья с наценкой, руб.
1.					
...					
Итого:					

Практическое занятие 23

Расчет количества сырья по нормативам. Установление цен на готовую кулинарную продукцию и кондитерские изделия.

Цель: научиться производить расчет количества сырья по нормативам и рассчитывать цену на готовую кулинарную продукцию и кондитерские изделия.

Задание 1. Решить производственные задания по расчету количества сырья по нормативам

Задание 1: Какое количество отходов получится при обработке 50 кг. моркови в декабре.

Задание 2: Какое количество очищенного картофеля получится из 75 кг. неочищенного картофеля в марте.

Задание 3: Какое количество картофеля массы «Брутто» необходимо взять со склада, чтобы получить 70 кг. очищенного картофеля в ноябре.

Задание 4: Какое количество грибов белых сушеных необходимо для замены 5 кг. шампиньонов свежих.

Задание 5: Какое количество картофеля жареного соломкой во фритюре можно приготовить из 30 кг. картофеля массы «Брутто» в январе.

Задание 6: Какое количество свеклы массой «Брутто» необходимо взять со склада, чтобы получить 60 кг. очищенной свеклы в марте.

Задание 7: Сколько очищенных овощей выпускает овощной цех в феврале месяце, если перерабатывается картофель 400 кг. свекла 50 кг?

Задание 8: Какое количество отходов получится при очистке 70 кг. лука репчатого и при обработке 30 кг. перца свежего сладкого в апреле месяце?

Задание 7: Определить массу отходов, если переработали 120 кг моркови, отходы составляют 30 %.

Задание 10: Взято для очистки 80 кг картофеля. Определите процент отходов при холодной обработке, если их масса 24 кг.

Задание 11: Рассчитать, какое количество меда натурального необходимо для замены 28 кг сахара.

Задание 12: Рассчитать, какое количество томатной пасты с содержанием сухих веществ 30% понадобится для замены 2400 г томатного пюре с содержанием сухих веществ 12%..

Задание 13: Рассчитайте необходимое количество сырья массы «Нетто» для приготовления 50 порций винегрета с маслом и луком репчатым в феврале, если известно, что выход одной порции 150 гр.

Задание 14: Рассчитайте необходимое количество сырья массы «Брутто» для приготовления 45 порций салата «Мясного» с выходом одной порции 80 гр.

Задание 15: Рассчитайте, какое количество картофеля массой «Брутто» необходимо взять со склада в сентябре для приготовления 35 порций гарнира «Картофельное пюре» с выходом одной порции 100 гр.

Задание 16: Рассчитайте, какое количество сырья, необходимо взять для приготовления 350 порций компота из свежих яблок, если масса одной порции компота 200 гр.

Задание 17: Рассчитайте необходимое количество соли и специй для приготовления 45 порций первого блюда «Солянка сборная мясная» с выходом одной порции 500 гр.

Задание 18: Рассчитать норму закладки блюда «Рыба жареная в тесте» на 27 порций по 200 гр. и 5 порций по 150 гр.

Задание 19 Рассчитайте потребность в сырье в соответствии с производственной программой кафе, по которой предприятие должно произвести 1200 порций бифштекса, 1700 порций котлет «Аппетит» и 950 порций котлет «Любительских». При этом для выпуска бифштексов требуется мяса птицы 152 гр на 1 ед., для котлет «Аппетит» мяса свинины – 66 гр для одной единицы, для котлет «Любительских» - 14 гр свинины и 84 грамма говядины.

Задание 2. Составьте план-меню на один рабочий день. (по три блюда: холодные закуски, первых блюд (выходом 300гр.), вторых блюд, третьих блюд и мучных блюд).

Данные для выполнения

Предприятие – кафе «_____»

Директор – Иванов А.А.
 Заведующий производством – Петров Н.Н.
 Калькуляцию составил – _____

Порядок составления плана-меню

1. При составлении плана-меню учитывается фактическое наличие продуктов и сырья в кладовых, а также сырое покупателей, производительная мощность и т.д.
2. Группировка блюд в плане-меню осуществляется по видам (холодные, закуски, первые, вторые, третье блюда и т.д.)
3. Выход одного блюда может быть изменен (уменьшен или увеличен) в зависимости от желания посетителей, производственных возможностей и т.д., а также с учетом изменения цен на сырье.
4. Если один из видов блюд по каким-либо причинам отсутствует в плане-меню, то порядок написания других блюд сохраняется.

План-меню составляется в одном экземпляре и подписывается заведующим производством, а также утверждается руководителем предприятия. На основании плана-меню в бухгалтерии устанавливаются розничные цены на блюда, и составляется меню непосредственно для посетителей. План-меню служит основанием для составления требования в кладовую.

Задание 3. Составьте калькуляцию блюд входящих в план- меню (*задание 2*) и определите продажную цену этих блюд. *Приложение*

Организация _____
 наименование

Калькуляционная карточка № ____
Наименование блюда _____
Номер по сборнику рецептур – ____

Порядковый номер калькуляции		№ 1			№ 2		
№ п/п	Наименование продукта	норма	цена, руб.	сумма, руб.	норма	цена, руб.	сумма, руб.
1							
2							
3							
4							
5							
6							
Общая стоимость набора 100 блюд, руб.							
Продажная цена блюда, наценка 100%							
Выход в готовом виде, г							
Заведующий производством							
Калькуляцию составил							
Утверждаю: директор							

Практическое занятие 24 Расчет себестоимости продукции

Цель работы: Определить себестоимость блюда (блюдо на выбор из сборника рецептур)

Порядок выполнения работы.

1. Определяется перечень блюд, на которые составляется калькуляция.
2. На основании сборника рецептур и технологических карт устанавливаются нормы вложений всех ингредиентов в готовое блюдо.
3. Определяются закупочные цены на сырье и ингредиенты.
4. Производится расчет стоимости сырьевого набора блюд путем умножения количества сырья на продажную цену и суммированием по всем позициям номенклатуры ингредиентов.
5. Сырьевая стоимость одного блюда получается путем деления общей суммы на 100.

Практическая работа состоит из 4-х заданий

Задание 1:

1. Выберите перечень блюд из сборника рецептур (кроме соусов и гарниров)
2. Установить нормы вложений всех ингредиентов в готовое блюдо
3. Определить закупочные цены ингредиентов, входящих в рецептуру блюда.
4. Рассчитать себестоимость блюда по формуле

(Кол-во сырья x цена) + (Кол-во сырья x цена) + (Кол-во сырья x цена).... 100

Практическое занятие 25

Составление документации учета реализации и отпуска готовой продукции: акт о реализации и отпуске изделий кухни. Дневной заборный лист.

Цель: научиться оформлять рабочую нормативную документацию

Задание 1 При помощи приложения 1 составить акт инвентаризации оборудования и инвентаря в (...) цехе. Произведена инвентаризация оборудования и инвентаря 24.02.2016 года. Основание для проведения инвентаризации: Приказ № 65 от 21.02.2016 года. Состав комиссии: Бухгалтер: (Ф.И.О.), Заведующая производством (Ф.И.О.), Руководитель структурного подразделения (Ф.И.О.). В результате проведенной проверки установлено: наличие оборудования и инвентаря согласно перечню, указанному в приложении к акту. Отсутствие имеющихся на учете оборудования и инвентаря не обнаружено. Наличие неучтенных материальных объектов не выявлено. Акт имеет приложение: инвентаризационные описи на семи листах в одном экземпляре. Акт инвентаризации составлен в 3-х экземплярах. Первый экземпляр - для приобщения в дело № ДОП/4968/2013; Второй экземпляр – руководителю структурного подразделения (...) цеха; третий – в бухгалтерию предприятия. Остальные данные добавьте самостоятельно.

Задание 2. Подготовить в унифицированной форме Акт о бое, ломе и утрате посуды и приборов - форма ОП-8 по исходным данным: Акт составлен 30.01.2016 года. Комиссией установлен за отчетный период с 06.01.2016 года по 30.01.2016 года факт боя и утраты приборов: тарелка десертная (код135) 3 шт по цене 102 рубля разбиты в результате порционирования блюд, виновное лицо - повар (Ф.И.О.); тарелка десертная (код135) 1 шт по цене 102 рубля утеряна в результате обслуживания посетителей, виновное лицо- должность (Ф.И.О.); нож сырный (код435) 1 шт по цене 89 рублей утерен в результате приготовления блюд, виновное лицо- повар (Ф.И.О.). Остальные данные добавьте самостоятельно.

Задание 3. Подготовить в унифицированной форме Акт о реализации и отпуске изделий кухни - форма ОП-10 по исходным данным.

Акт № 145 составлен на 15.12.2015 года.:

Реализованы изделия по ценам продажи за наличный расчёт по накладной №169 от 15.12.2015 года

1)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептур в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 25 порций. Код 130

2)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 30 порций. Код 760

Реализованы изделия по ценам продажи за наличный расчёт

1)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 40 порций. Код 260

Отпущены изделия по ценам продажи в буфет по накладной №170 от 15.12.2015 года:

1) (наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 55 порций. Код 260

Остальные данные добавьте самостоятельно.

Задание 4. Подготовить в унифицированной форме Акт о продаже и отпуске изделий кухни - форма ОП-11 по исходным данным:

Акт № 159 составлен на 19.12.2015 года:

Продано изделий по ценам продажи за наличный расчёт по накладной №192 от 19.12.2015 года:

-общих блюд на сумму 5430 рублей

-порционных блюд на сумму 12480 рублей;

Отпущено сотрудникам организации по акту № 145 от 19.12.2015 года

Остальные данные добавьте самостоятельно.

Задание 5. Подготовить в унифицированной форме Акт о реализации готовых изделий кухни за наличный расчёт - форма ОП-12 по исходным данным:

Акт № 179 составлен на 23.12.2015 года.:

Реализованы изделия за наличный расчёт по ценам фактической реализации по накладной №188 от 23.12.2015 года:

1)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 15 порций. Код 230

2)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 20 порций. Код 361

3)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 15 порций. Код 250

4)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 20 порций. Код 456

5)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 15 порций. Код 630

Реализованы изделия за наличный расчёт по учетным ценам производства по накладной №199 от 23.12.2015 года:

1)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 15 порций. Код 130

2)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 20 порций. Код 261

3)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 15 порций. Код 850

4)(наименование изделия и номер калькуляционной карты выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 20 порций. Код 156

Остальные данные добавьте самостоятельно.

Задание 6. Подготовить в унифицированной форме Акт о снятии остатков продуктов, полуфабрикатов и готовых изделий кухни - форма ОП-15 по исходным данным:

Остаток готовых изделий:

Оладьи «Пышные» (код 15.51.40.139;код по ОКЕИ-166) – 0,3 кг

Сырники «Утренние» (код 15.51.40.149;код по ОКЕИ-166) – 0,5 кг

Остаток продуктов:

- 1.Мука блинная (код 15.61.40.110;код по ОКЕИ-166) – 5 кг по цене 24 рубля; норма на одну порцию для Оладьев «Пышных» 0,075, норма на общее количество 0,15; норма на одну порцию для сырников «Утренних» 0,4 кг, норма на общее количество 0,2кг;
- 2.Творог 5 % жирности (код 15.51.40.113;код по ОКЕИ-166) – 0,5 кг по цене 120 рублей; норма на одну порцию для сырников «Утренних» 0,04 кг, норма на общее количество 0,2кг;
- 3.Мука пшеничная (код 15.61.40.113;код по ОКЕИ-166) – 2 кг по цене 32 рубля;
- 4.Смесь овощная замороженная (код 15.33.11.190;код по ОКЕИ-166) – 5 кг по цене 52 рубля;
- 5.Морковь столовая (код 01.12.11.111;код по ОКЕИ-166) – 0,7 кг по цене 25 рублей.

Остальные данные добавьте самостоятельно.

Задание 7. Подготовить в унифицированной форме Акт о снятии остатков продуктов, полуфабрикатов и готовых изделий кухни - форма ОП-15 для своего структурного подразделения по своим данным.

Задание 8. Подготовить в унифицированной форме Акт на отпуск питания сотрудникам организации - форма ОП-21 по исходным данным:

Акт № 201 составлен на 27.12.2015 года.:

Отпущены блюда по учетным ценам производства:

- 1)(наименование блюда выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 25 шт. Код 122
- 2)(наименование блюда выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 25 шт. Код 133
- 3)(наименование блюда выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 25 шт. Код 134
- 4)(наименование блюда выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 25 шт. Код 137
- 5)(наименование блюда выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 25 шт. Код 144
- 6)(наименование блюда выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 25 шт. Код 145
- 7)(наименование блюда выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 25 шт. Код 148
- 8)(наименование блюда выбрать из сборника рецептов в зависимости от деятельности структурного подразделения)- 25 шт. Код 155

Остальные данные добавьте самостоятельно.

Задание 9. Заполните дневной заборный лист на основании данных

Наименование блюда	Единица измерения	Отпущено (количество)			Возвращено	Всего	По учетным ценам	
		12 ч.	13 ч.	14 ч.			Цена, руб.	Сумма, руб.
Салат «Столичный»	?	5	4	3	-	?	?	?
Борщ с капустой и картофелем	?	12	5	4	1	?	?	?
Гуляш	?	6	12	5	-	?	?	?
Картофельное пюре	?	3	6	12	-	?	?	?
Кисель из кураги	?	8	3	6	-	?	?	?
Пирожное «Корзиночка любительская»	?	0	3	5	2	?	?	?

Итого	-	?	?	?	?	?	-	?
-------	---	---	---	---	---	---	---	---

Задание 10. Заполните дневной заборный лист, если известно, что 20 марта 2015 года из кондитерского цеха в магазин «Кулинария» отпущено:

пирожное «Эклер» 20 шт по цене 20рублей, 25 копеек.

торт «Прага» 5 кг по цене 185 рублей68 копеек.

пирожки печеные с капустным фаршем - 50 шт по цене 12 рублей.

тесто дрожжевое 10 кг по цене 45 рублей.

Возвращено:

пирожное «Эклер» 2 шт по цене 20рублей, 25 копеек.

пирожки печеные с капустным фаршем - 3 шт по цене 12 рублей.

Продукция была отпущена в буфет по продажным ценам. Наценка составляет 50 %

Задание 11. Заполните 2 дневных заборных листа самостоятельно, используя данные курсовой работы.

4. Информационное обеспечение обучения

Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы

Нормативные документы

1. ФЗ РФ «О качестве и безопасности пищевых продуктов»/ Утв. 02.01.2000 ФЗ-29
2. Правила оказания услуг общественного питания (Постановление Правительства РФ от 5.08.97 № 1036 с изменениями и дополнениями от 21.06.2001 № 389)
3. Сборник рецептов блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания. - М., Экономика, 2007
4. ГОСТ Р 50647-94 «Общественное питание. Термины и определения»
5. ГОСТ Р 50763-07 «Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия».
6. ГОСТ Р 50762-07 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий»
7. Гражданский кодекс РФ ч. 1 и 2
8. Налоговый кодекс РФ ч. 1 и 2
9. Трудовой кодекс РФ
10. Таможенный кодекс РФ
11. ФЗ РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.92 №2300-1 с дополнениями и изменениями, от 09.01.99 №2-ФЗ
12. ФЗ РФ «О лизинге» от 29.10.98 №164-ФЗ
13. ФЗ РФ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» от 13.10.95 №157-ФЗ (с изменениями от 08.07.97, 10.02.99)
14. ФЗ РФ «О мерах по защите экономических интересов Российской Федерации при осуществлении внешней торговли товарами» от 14.04.98.№63-ФЗ, с изменениями от 26.12.05 №189-ФЗ
15. ФЗ РФ «Об иностранных инвестициях» от 09.07.99, с изменениями от 21.03.02, 25.07.02, 08.12.03
16. Методические рекомендации по формированию и применению свободных цен и тарифов на продукцию, товары и услуги. Утв. Минэкономики РФ 06.12.95 № СИ-484/7-982/.
17. Инструкция по определению розничного товарооборота и товарных запасов юридическими лицами, их обособленными подразделениями независимо от формы собственности, осуществляющими розничную торговлю и общественное питание. Утв. Госкомстатом России от 01.04.96 №25.
18. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. - ИПК. Издательство стандартов, 2001
19. Квалификационный справочник должностей служащих. - М.: ИНФРА-М, 2001

Основные источники

1. Малыгина С.Ю. Организация работы структурного подразделения предприятий общественного питания [Текст]: учеб. для студентов учреждений среднего проф. образования / С. Ю. Плешкова. – М.: Академия, 2014. – 320 с.
2. Грибов В.Д. Управление структурным подразделением организации Приложение: Тесты. : учебник / Грибов В.Д. – М.: КноРус, 2019. – 277 с.
3. Организация производства обслуживания на предприятиях общественного питания: учебник / Л. А. Радченко. – М.: КноРус, 2018. – 321 с. – Для СПО и НПО.
4. Менеджмент в гостинично-туристическом бизнесе: учебное пособие/ И. В. Мишурова. – М.: Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017.
5. Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с.

Дополнительные источники

1. Панов Разработка управленческих решений: Информационные технологии: Учеб.пособие. - М.: Горячая линия - Телеком, 2009

2. Перетятко Т.И. Организация учета и калькуляции.- Ростов-на-Дону Феникс,2009
3. Мрыхина Е.Б. Организация производства на предприятиях общественного питания.- М.: ИНФРА,2010
- Грузинов В.Л., Грибов В.Д. Экономика предприятия. Учебник. – М.: Финансы и статистика,2009
4. Раицкий К.А. Экономика предприятия. Учебник для вузов – М.: «Дашков и К», 2008
5. Зайцев Н.Л. Экономика организации. – М.: Экзамен, 2008
6. Михайлушкин А.И. Экономика. Практикум. – М.: Высшая школа, 2010
7. В.И. Малышкова. Экономика и управление предприятиями питания. – М.: ОАО «Московские учебники и Картолитография» , 2009

Интернет-ресурсы:

1. ru.wikipedia.org/wiki/Менеджмент
2. www.chtotakoe.info/.../menedzher_161.html
3. www.kontrolnaja.ru/.../management/8719
4. www.100menu.ru/
5. www.allcafe.info/education/2006-10/346/
6. sam.rosrabota.ru/resume/full/110798/
7. coolreferat.com/Управление_предприятием_сферы_услуг
8. nsk-com.ru/prmenedzhment/82860_82863/
9. www.disszakaz.com/.../sovershenstvovanie_ekonomicheskikh_metodov_upravleniya_predpriyatiyami_obshchestvennog.
10. www.buh.ru/document-376
11. www.knigisosklada.ru/.../Buhgalterskiy-uchet-v-obshchestvennom-pitanii/