

## АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

(характеристика профессиональной деятельности обучающегося во время практики)  
**Никитина Дарья Сергеевна**

Фамилия, Имя, Отчество

Обучающийся на IV курсе по специальности СПО  
43.02.01 Организация обслуживания в общественном питании  
код и наименование специальности  
успешно прошел(ла) учебную практику

Группа МОП-41

ПП.02.01 Производственная практика

индекс и наименование практики  
по профессиональному модулю

ПМ.02 Организация обслуживания в организациях общественного питания

МДК.02.03 Менеджмент и управление персоналом в организациях  
общественного питания

индекс и наименование профессионального модуля

в объеме 36 часов с «11» декабря 2020 г. по «17» декабря 2020 г.

1. Виды и объем работ, выполненные обучающимся во время практики

Виды работ	Объем выполненных работ (часов)
Тема 1. Общая характеристика организации.	6
Тема 2. Стратегическое управление организацией.	6
Тема 3. Характеристика персонала организации. Технологии отбора, обучения персонала и стили управления персоналом.	6
Тема 4. Социально-психологические аспекты управления персоналом в организации.	6
Тема 5. Изучение опыта планирования работы в организации. Принятие управленческих решений в организации.	6
Тема 6. Эффективность управления организацией.	6
<b>Итого часов</b>	<b>36</b>

2. Качество выполнения работ в соответствии с требованиями программы практики:

*Загребено* ( \_\_\_\_\_ )  
Оценка прописью

3. База прохождения практики

Предприятие  
(организация):

Наименование

Кафе «На троих»



Руководитель практики от  
предприятия  
(организации)  
МП

Должность  
ФИО

Директор  
Баненков Андрей Иванович

Подпись

*Баненков*

Руководитель практики от  
филиала

Должность  
ФИО

Преподаватель  
Несмелова Мария Михайловна

Подпись

*Несмелова*

Дата « 17 » декабря 2020 г.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

**Дневник**  
**производственной практики**  
(указать вид практики)

**ПП.02.01 Производственная практика**  
(наименование производственной практики)

**Профессиональный модуль**

**ПМ.02 Организация обслуживания в организациях общественного питания**

**МДК.02.03 Менеджмент и управление персоналом в организациях общественного питания**

(наименование профессионального модуля, в рамках которого проводится производственная практика)

**Студентка IVкурса**

**Специальности 43.02.01 Организация обслуживания в общественном питании**  
(код, наименование специальности)

**Группа МОП-41**

**Фамилия Никитина**

**Имя Дарья**

**Отчество Сергеевна**

**Период проведения практики**

**с «11» декабря 2020 года по «17» декабря 2020 года**

## СВЕДЕНИЯ О БАЗЕ ПРАКТИКИ

### Базовое предприятие (организация)

ООО «Икар», кафе «На троих» \_\_\_\_\_

### Адрес предприятия (организации)

Смоленская область, г. Смоленск ул. Беяева д. 1а \_\_\_\_\_

### Руководитель практики от организации:

Ф.И.О.: Баненков Андрей Иванович \_\_\_\_\_

Должность: Директор

### Руководитель практики от филиала:

Ф.И.О.: Несмелова Мария Михайловна

Должность: Преподаватель

## СОДЕРЖАНИЕ ЗАДАНИЯ НА ПРАКТИКУ

№	Наименование тем и содержание
1	2
<b>Тема 1. Общая характеристика организации</b>	
1	<p><b>Ознакомление с организацией.</b>  Вводный инструктаж по безопасности труда и пожарной безопасности.  Указать наименование организации, юридический статус (ОАО, ООО и др.), адрес; год создания и этапы развития; отрасль, характер производства. Описать основные направления деятельности, виды продукции /перечень предоставляемых услуг; контингент питающихся; наличие филиалов, рынок поставок.  Ознакомиться с режимом работы организации и организацией охраны труда.  Проанализировать состояния техники безопасности в организации, сделать выводы о соблюдении правил охраны труда и техники безопасности. Описать состав и планировку складских, производственных, торговых административно-бытовых и технических помещений, их оборудование и оснащение.  Привести состав нормативных документов, регламентирующих управление организацией.  Проанализировать Положение о деятельности организации общественного питания, должностные инструкции сотрудников организации. Выявить отличительные особенности профессиональных требований в зависимости от квалификационных разрядов. Указать иные документы, обеспечивающие управление организацией.  Сделать выводы об обеспечении управления на предприятии нормативными документами, оценить их полноту и качество.</p>
<b>Тема 2. Стратегическое управление организацией</b>	
2	<p>Охарактеризовать структуру управления в организации (приложить схему, определить вид: линейно-функциональная, штатная, дивизионная и т.д.).  Изучить и проанализировать нормативные документы (штатное расписание и его соответствие структуре); описать функции основных подразделений на основании изучения положений о подразделениях; описать взаимосвязь между подразделениями.  Описать философию бизнеса организации и основные направления политики организации в области финансов, персонала, ценообразования, сбыта, конкуренции и пр.  Сформулировать или описать миссию организации и её стратегические цели.  Проанализировать планы и программы, разработанные организацией для достижения стратегических целей.  Сформулировать основные факторы успеха организации, её сильные и слабые стороны, определить конкурентоспособность. Составить SWOT-анализ.</p>
<b>Тема 3. Характеристика персонала организации. Технологии отбора, обучения персонала и стили управления персоналом</b>	
3	<p>Составить таблицу, отражающую кадровый состав организации, профессиональный, квалификационный и образовательный уровень, стаж и возраст персонала.  Охарактеризовать принципы управления персоналом, применяемые в организации. Описать процесс адаптации личности в коллективе организации.  Описать функции службы персонала (кадровой службы/ отдела кадров).  Описать процесс поиска и отбора персонала, повышения квалификации/переподготовки кадров организации.  Проанализировать технологии обучения и развития персонала, используемые в организации.  Разработать программу обучения/переподготовки/повышения квалификации персонала.  Разработать схему «Процесс развития и планирование карьеры».</p>

#### Тема 4. Социально-психологические аспекты управления персоналом в организации

- 4
- Описать правила этики деловых отношений, которых придерживаются сотрудники организации.
  - Описать методы и стиль руководства организацией.
  - Выявить приёмы и способы учета руководителями разных уровней личностных особенностей подчинённых.
  - Определить наличие неформальных групп, описать их участников, выявить лидеров, действующие групповые нормы. Проанализировать характер влияния неформальных групп на деятельность предприятия.
  - Охарактеризовать социально-психологический климат в организации.
  - Рассмотреть конфликтную ситуацию (любого типа и уровня) в организации.
  - Охарактеризовать конфликт, описать методы его разрешения.
  - Сделать вывод о понимании руководителями организации важности и использовании социально-психологических аспектов управления.

#### Тема 5. Изучение опыта планирования работы в организации. Принятие управленческих решений в организации

- 5
- Ознакомиться со стратегическим, оперативным и текущим планированием работы организации. Указать виды и формы плановых документов. Описать методологию сметного планирования (на примере)
  - Составить плановую калькуляцию себестоимости оказания одной из услуг организации.
  - Проанализировать план работы организации, разработать предложение по его совершенствованию.
  - Разработать краткосрочный план/создать форму текущего планирования.
  - Установить типы принимаемых управленческих решений (привести примеры ситуаций, соответствующих выявленным типам решений).
  - Описать порядок/этапы принятия руководителями предприятия управленческого решения по наиболее частой проблеме.
  - Привести пример самостоятельно принятого решения, указать способ доведения его до руководителя подразделения.

#### Тема 6. Эффективность управления организацией

- 6
- Определить, используются ли в организации зарубежные системы менеджмента, или их отдельные элементы (если «ДА», то назвать их, если «НЕТ», то предложить возможные).
  - Охарактеризовать и привести примеры инновационного менеджмента в организации общественного питания (если таковые отсутствуют, внести предложения по возможностям их применения).
  - Описать программу мероприятий, направленных на повышение эффективности управления (в случае наличия таковой в организации).
  - Сделать выводы и разработать рекомендации по повышению эффективности управления деятельностью организации.




«11» декабря 2020 год

Руководитель практики  
от организации \_\_\_\_\_

  
(подпись)

Ознакомлен:

студент \_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_ (подпись)

## ИНСТРУКТАЖ ПО ТЕХНИКЕ БЕЗОПАСНОСТИ

Провёл инструктаж по охране труда, технике безопасности и промышленной санитарии

Баненков Андрей Иванович

(Фамилия, имя, отчество проводившего инструктаж)

Вид инструктажа: (заполнять только тот вид инструктажа, который проводится)

ВВОДНЫЙ ИНСТРУКТАЖ

Подпись Баненков Дата 11.12.2020г

ПЕРВИЧНЫЙ ИНСТРУКТАЖ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Подпись Баненков Дата 11.12.2020 г

ПОВТОРНЫЙ ИНСТРУКТАЖ, СВЯЗАННЫЙ С ПЕРЕМЕНОЙ РАБОЧЕГО МЕСТА

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

ПОВТОРНЫЙ ИНСТРУКТАЖ, СВЯЗАННЫЙ С ПЕРЕМЕНОЙ РАБОЧЕГО МЕСТА

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Инструктаж получила

Никитина Дарья Сергеевна



(Фамилия, имя, отчество получившего инструктаж)

Подпись Никитина Дата 11.12.2020 г

Подпись Никитина Дата 11.12.2020г

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Дата выполнения работ	Краткое содержание выполняемых работ	Оценка, подпись руководителя практики от организации
11.12.20 20	<p>Ознакомилась с организацией..... Получила вводный инструктаж. Изучила основные направления деятельности, виды продукции/перечень предоставляемых услуг, контингент питающихся, рынок поставок. Ознакомилась с режимом работы организации и организацией охраны труда. Проанализировала состояния техники безопасности в организации, сделать выводы о соблюдении правил охраны труда и техники безопасности. Проанализировала Положение о деятельности организации общественного питания, должностные инструкции сотрудников организации. Выявила отличительные особенности профессиональных требований в зависимости от квалификационных разрядов.</p>	
12.12.20 20	<p>Линейная организационная структура управления – это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.</p> <p>Изучила и проанализировала нормативные документы. Миссия: Мы должны быть любимы покупателями, предлагая национальные блюда нового поколения: блины, каши, похлёбки и квас, с наилучшими вкусовыми качествами в России; Мы всегда будем рады видеть у нас людей всех возрастов; Мы должны дарить людям радость, удовольствие. Проанализировала планы и программы, разработанные организацией для достижения стратегических целей. SWOT-анализ:</p> <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- качество продукции</li> <li>- новое предприятие</li> </ul> <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- часы работы заведения</li> <li>- уровень обслуживания</li> </ul> <p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование качества обслуживания</li> <li>- расширение ассортимента услуг</li> </ul> <p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост числа конкурентов</li> <li>- слабая маркетинговая политика</li> </ul>	



14.12.20 20	Ф.И.О	ДОЛЖНОСТЬ	ВОЗРАСТ	СТАЖ	ОБРАЗОВАНИЕ		
	Баненков А.И.	Директор	45	12	Высшее		
	Аминов А. В.	Зам. директора	51	12	Высшее		
	Клементье ва С.В.	Гл. бухгалтер	43	12	Высшее		
	Стенова А. И.	Зам.гл. бухгалтера	42	11	Высшее		
	Шашкова Т.А.	Бухгалтер	37	10	Высшее	5 Балл	
	Сергеева И .А.	Администра тор	49	12	Высшее		
	Юсова Г.В.	Менеджер	45	6	Высшее		
	Овчиннико в Д.А.	Агент по закупкам	30	2	Ср-спец		
	Гурова Л.А.	Зав.произво дством	36	12	Высшее		
	Честнова Э .А.	Повар	32	4	Ср-спец		
	Кониная Е. А.	Повар	45	4	Ср-спец		
	Шевелев Е. М.	Помощник повара	23	2	Ср-спец		
	Евдокимен кова Е.	Бармен	22	4	Ср-спец		
	Колодяжна я А.М.	Официант	20	2	Ср-спец		
<p>Проанализировала технологии обучения и развития персонала, используемые в организации. Разработала программу обучения/переподготовки/повышения квалификации персонала. Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне. Принцип командного единства используется на</p>							

	<p>данном предприятии. Команда - это тщательно подобранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, в полной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды.</p>	
<p>15.12.20 20</p>	<p>На данном предприятии используется авторитарный стиль руководства характеризуется абсолютизированием власти в одних руках. Он предполагает полное отрицание коллегиальности в принятии решений. Авторитарный стиль руководства в повседневной деятельности не следует смешивать с административно-авторитарным стилем, эффективно используемым в экстремальных ситуациях. Для авторитарного стиля управления характерны преувеличение роли административно-командных форм руководства, централизация власти, единоличное принятие управленческих решений. Руководители такого стиля ориентируются, прежде всего, на дисциплину и жесткий контроль над деятельностью подчиненных, который основан преимущественно на силе власти (власти принуждения). Инициатива подчиненных не одобряется, не стимулируется и даже в отдельных случаях подавляется. Исключительное право на новые идеи, оценку результатов имеет только руководитель. Руководитель авторитарного стиля зачастую резок, прямолинеен, властолюбив, подозрителен, болезненно реагирует на критику. Нередко под этой маской скрывается его некомпетентность и профессиональная несостоятельность. Выявила приёмы и способы учета руководителями разных уровней личностных особенностей подчинённых. Определила наличие неформальных групп. Проанализировала характер влияния неформальных групп на деятельность предприятия. Конфликт – это столкновение противоположных интересов, целей, позиций, мнений двух или более людей. Конфликт между личностью и командой, который возникает, если ожидания команды находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности или если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции команды. Методы разрешения конфликта: создать атмосферу сотрудничества, стремиться к ясности отношений и общения.</p>	<p>5 баллов</p>
<p>16.12.20 20</p>	<p>Краткосрочный план: в течение недели кафе реализует продукцию по схеме «1+1=3»: заказывая у нас две порции блинчиков, третью вы получаете бесплатно. Работники, способные и умеющие показать товар в выгодном свете, не будут оставлены без внимания со стороны руководителя компании. Чтобы покупатель пришел еще раз, нужна продукция высшего качества, дружеская атмосфера общения, открытость, быстрое обслуживание. Организационные и персональные решения. Организационные решения принимаются менеджером в соответствии с его формальными полномочиями. Персональные решения, напротив, принимаются им как частным лицом. Например, менеджер, увольняющий рабочего из-за систематических прогулов, принимает организационное решение. Но если он увольняет того же рабочего, чтобы поставить на его место своего родственника, то это решение основано на личных интересах и его можно назвать персональным решением. Различие между организационным и</p>	<p>5 баллов</p>

	<p>персональным решениями помогает определить взаимодействие между субъективными факторами (гнев, обида, личные интересы сотрудника) и объективными целями и нуждами организации (соответствие квалификации сотрудника исполняемым обязанностям, производственной конкуренцией). Различие помогает менеджеру обратить внимание на главный вопрос, стоящий за принятием решения: принято ли оно в интересах организации или в его собственных интересах.</p> <p>Постановка проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – это ее определение. Во-первых, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты (вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться). В таком случае наше воздействие на проблемную ситуацию будет реактивным управлением. Во-вторых, как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность (например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением). В этом случае вы определяете проблему, когда приходите к выводу, что кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из предоставляющейся возможности.</p>	
<p>17.12.20 20г</p>	<p>Нет ,я бы предложила американскую модель управления. Решения чаще всего принимаются индивидуально, уровень ответственности же находится в управленческой пирамиде на одну - две ступени выше, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью. Основные особенности управления в американской организации: Функциональность, что означает четко закрепленные должностные обязанности за сотрудником. Принцип: сосредоточься на том, что ты делаешь успешнее всего; не важно, какой ты, важно, что ты умеешь делать как специалист. Задача менеджера состоит в раскрытии творческого потенциала сотрудника. Поощрение новых идей. Обязательная переподготовка и непрерывное обучение. Управление по целям. Расчленение любой задачи, где решение связано с совокупностью разнородных знаний. Четкий алгоритм достижения. Реализация противоположных тенденций: жесткий функциональный подход (например, конвейерная система) и большое количество лидеров и творческих личностей, децентрализация и централизация, жесткость в отстаивании своих интересов и гибкость в реализации. Карьерный рост происходит строго в рамках профессиональной специализации. Развитая корпоративная культура. Менеджмент считается сильным конкурентным преимуществом.</p> <p>На данном предприятии давно не было новых инноваций. Я бы предложила раздавать работникам идентификационные карточки, передающие радиочастоты. Они отслеживают перемещение человека, определяют, как часто и качественно он моет руки, носит ли перчатки во время готовки. Кухни общественного места оборудуют веб-камерами, которые фиксируют нарушения санитарных норм и техники безопасности.</p>	<p>5 Ballz</p>

## Оценка деятельности практиканта

Программа практики выполнена: полностью  
Замечание по трудовой дисциплине: н-е имеет  
Отношение к работе: добросовестное, ответственное

### ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ руководителя практики от организации

Никитина Дарья Сергеевна прошла производственную практику в кафе «На трамх». За время прохождения практики зарекомендовала себя, как ответственный и дисциплинированный работник, применяла свои знания на практике. Все порученные задания выполняла своевременно и качественно. За весь срок прохождения практики не получила ни одного замечания. В общении доброжелательна и отзывчива. Программу практики выполнила в полном объеме.



Руководитель практики  
от организации Баненков А. И

Баненков

Заключение руководителя практики от филиала и оценка результатов практики.

В результате прохождения производственной практики профессионального модуля ПМ.02 Организация обслуживания в организациях общественного питания в полной мере были освоены следующие профессиональные компетенции:

ПК 2.1. Организовывать и контролировать подготовку организаций общественного питания к приему потребителей.

ПК 2.2. Управлять работой официантов, барменов, сомелье и других работников по обслуживанию потребителей.

ПК 2.3. Определять численность работников, занятых обслуживанием, в соответствии с заказом и установленными требованиями.

ПК 2.4. Осуществлять информационное обеспечение процесса обслуживания в организациях общественного питания.

ПК 2.5. Анализировать эффективность обслуживания потребителей.

ПК 2.6. Разрабатывать и представлять предложения по повышению качества обслуживания.

Программа практики была выполнена полностью, дневник предоставлен своевременно. Отчет соответствует выданному заданию и содержит не достаточно полную характеристику предприятия общественного питания – ООО «Икар». Предоставлены фотографии торгового зала, структура управления организации, составлена таблица, отражающая кадровый состав организации, выполненные практикантом во время прохождения производственной практики, разработаны рекомендации по повышению эффективности управления деятельностью организации.

При проверке отчета по производственной практике выявлены незначительные нарушения по оформлению, ответы в отчете не достаточно подробно раскрывают поставленные вопросы.

Оценка руководителя практики от филиала – зачтено.

Общая оценка - зачтено.

Руководитель практики от филиала



(подпись)

М.М. Несмелова  
(расшифровка подписи)

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

## Отчет

по производственной практике

ПП.02.01 Производственная практика

(наименование производственной практики)

ПМ.02 Организация обслуживания в организациях общественного питания

МДК.02.03 Менеджмент и управление персоналом в организациях общественного питания

(наименование профессионального модуля, в рамках которого проводится производственная практика)

Специальности 43.02.01 Организация обслуживания в общественном питании

(код, наименование специальности)

Студент

(подпись)

Ф.И.О. Никитина Дарья Сергеевна

Группы МОП-41

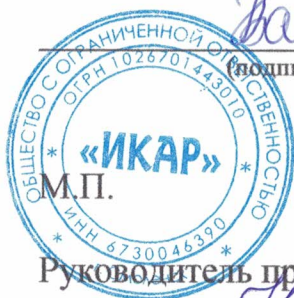
Руководитель практики от организации

директор

(должность)

Баненков Андрей Иванович

(фамилия, имя, отчество)



(подпись)

«17» декабря 2020 года

Руководитель практики от филиала

(подпись)

Несмелова Мария Михайловна

«17» декабря 2020 года

Смоленск, 2020 год

## **СОДЕРЖАНИЕ**

- 1. Общая характеристика организации**
- 2. Стратегическое управление организацией**
- 3. Характеристика персонала организации. Технологии отбора, обучения персонала и стили управления персоналом**
- 4. Социально-психологические аспекты управления персоналом в организации**
- 5. Изучение опыта планирования работы в организации. Принятие управленческих решений в организации**
- 6. Эффективность управления организацией. Выводы и предложения**

## 1. Общая характеристика организации

Кафе «На троих» это предприятия общественного питания с Русской и Европейской кухней. Юридический адрес: г.Смоленск, ул. Кашена,1А. Кафе работает ежедневно с 08:00-20:00, без перерывов и выходных. Дизайн кафе очень простой, но в тоже время, когда находишься в данном предприятии становится уютно, как дома. Оформление тоже простое ,но в тоже время стиль зала выделяется утонченным вкусом и комфортом.

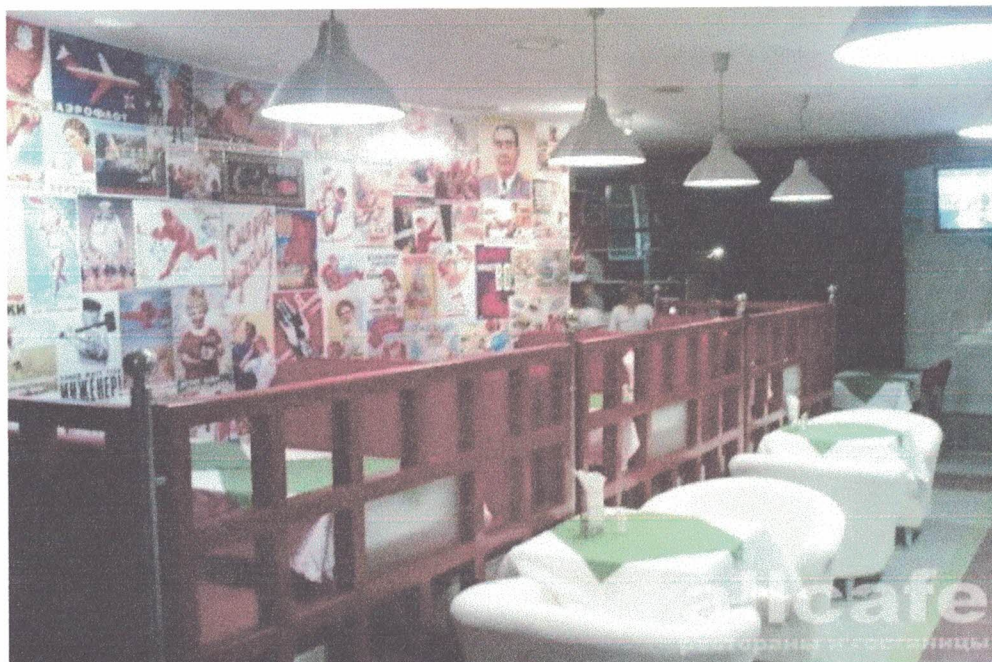


Рисунок 1- Зал кафе «На троих»

Зал кафе - это основное помещения, где обслуживают потребителей. Восприятие и оценка потребителями всех элементов среды зала происходит с позиций удобства и красоты. Общее впечатление и оценка среды зала получают отражение в понятии "комфортные условия".декоративные элементы кафе, обладают уютной и располагающей к отдыху обстановкой.



## 2. Стратегическое управление организацией

Стратегическое управление – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей; осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие ожиданиям окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Обоснованно выработанная стратегия развития позволяет предприятию достичь своих важнейших целей и следовать миссии организации. Приоритетной целью для руководства кафе «На троих» является получение прибыли. Поэтому далее предприятию будут предложены мероприятия по наращиванию прибыли. На основе имеющейся базы стратегических данных, прогнозов и допущений, предприятие приступает к выбору стратегических альтернатив своего развития. Сокращение осуществляется разными путями: -

полная ликвидация фирмы и создание на ее месте новой; - избавление от лишних элементов; - сужение масштабов фирмы, ее деятельности с одновременной переориентацией (данную стратегию избирают фирмы, если дела идут плохо или необходимо скрыть доходы). Сочетание трех типов стратегии практикуют фирмы, действующие одновременно в разных отраслях с весьма различными технологическими и экономическими условиями. Успешная реализация стратегии требует надежных обратных связей и соответствующих инструментов. Один из инструментов, это тактика, когда формы и методы действий, ориентированы на достижение ближайших целей. Ее разрабатывают на уровне среднего звена руководства, и на короткий срок. Для достижения стратегических и тактических целей руководство фирмы разрабатывает текущую политику, которая включает в себя дискриминацию при поступлении на работу, увеличение прибыли за счет завышения цен, использование низких

цен для вытеснения конкурентов и т.д. Роль ориентира в организации целей и задач фирмы выполняют правила, которые предписывают строго регламентированные действия в определенных ситуациях, исключая свободу выбора. Правила, выполняемые в строгой последовательности, называются процедурами. Процедуры применяются в стандартных ситуациях, что позволяет экономить средства. Таким образом, стратегия, тактика, прогнозы, правила, процедуры и допущения представляют собой базу, на основе которой может осуществляться процесс планирования. Принимая во внимание данные проведенного анализа технико-экономических показателей деятельности кафе «На троих» для анализируемого предприятия наиболее целесообразной будет стратегия ограниченного роста, так как такая стратегия чаще всего применяется для сложившихся отраслей со стабильной технологией, что подтверждает проведенный ранее анализ внешней среды. Поясним причины выбора именно данной стратегии. Во-первых, на предприятии наблюдается снижение прибыли, т.е. стратегия роста, предусматривающая ежегодный рост основных показателей в настоящий момент не приемлема для анализируемого предприятия. Во-вторых, руководство предприятия не предусматривает в перспективе сокращение деятельности предприятия, а значит, стратегия сокращения также не приемлема для кафе «На троих». Также при стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются "от достигнутого" и корректируются при изменении ситуации. Руководство предприятия в основном удовлетворено положением фирмы. Следовательно, что в перспективе организация будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий. Таким образом, кафе «На троих» является предприятием со стабильным темпом роста и низкой относительной долей. Поскольку кафе имеет достаточно неплохие перспективы развития в данной рыночной нише, выбираем стратегию дальнейшего ограниченного роста и расширения. Руководство готово вкладывать дополнительные средства в

развитие кафе и не исключает расширение сети кафе в будущем. В результате анализа деятельности кафе, удалось выявить недостатки в работе, среди которых достаточно высокая цена и не до конца проработанный имидж. Среди рядовых сотрудников (официанты, бармены и повара) наблюдается текучесть кадров среди, что связано с полноценной 9-часовой занятостью не подходящей для студентов, которые чаще всего занимают обозначенные должности. Помимо этого полноценному развитию кафе мешают и высокая арендная плата, обусловленная местоположением, слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии, значительная нагрузка на одного специалиста, а также нестабильные объемы реализации. Таким образом, стоит использовать конкурентную стратегию, направленную на поддержание существующего положения и способствующую увеличению преимуществ перед конкурентами. Рекомендуется отслеживать действия конкурентов и принимать соответствующие меры для поддержания завоеванной позиции на рынке.

### **3. Характеристика персонала организации. Технологии отбора, обучения персонала и стили управления персоналом**

Официанту нужно быть находчивым и остроумным, знать основы технологии приготовления пищи, кулинарную характеристику холодных и горячих закусок, первых и вторых блюд, десерта, холодных и горячих напитков, винно-водочных изделий и т.д.

Каждый официант должен обладать необходимой общей культурой, в совершенстве владеть методикой работы и техникой обслуживания, знать и соблюдать нормы этикета, правила поведения за столом.

Профессия обязывает официанта быть интеллигентным человеком, быстро ориентироваться и разбираться в людях, способствовать созданию в ресторане непринужденной, свободной обстановки, в которой каждый посетитель чувствовал бы себя желанным гостем.

В зависимости от того, каков внешний облик официантов, их манеры, как они держатся, у посетителей складывается первое впечатление от ресторана. От того, насколько официант встретит приветливо, доброжелательно, с какой интонацией он скажет посетителю «Здравствуйте», зависит установление контакта между ним и гостем.

В течение всего рабочего дня официанту приходится обслуживать самых разных посетителей – молодых и пожилых, мужчин и женщин, детей и родителей. Все они с разными характерами, настроением, манерой поведения. Поэтому официант должен выработать в себе профессиональный такт, чтобы при обслуживании выбрать верный подход к каждому посетителю: спросить, каким временем он располагает, предложить те или иные блюда из меню, тактично прийти на помощь, если гость проявляет нерешительность, медлительность.

Необходима официанту и хорошая память. Знать цены, ассортимент меню, запоминать, что заказал посетитель, и т.д. – все это приходит с практикой.

Официант должен быть в меру общительным и уметь свободно разговаривать с посетителями, отвечая на вопросы вежливо, кратко, точно и понятно, при этом правильно произносить слова.

Официант должен быстро и верно считать, чтобы при расчете с посетителями не задерживать их и не ошибаться, предъявляя счет для оплаты.

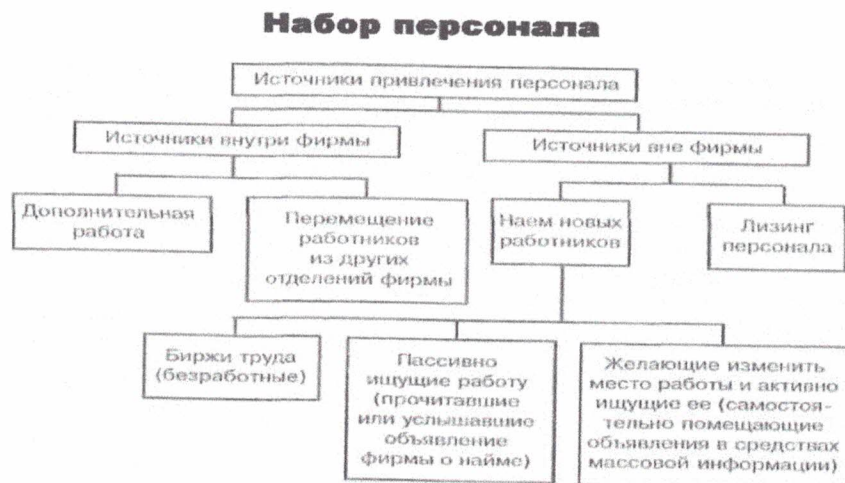
Помимо этого, официант обязан знать название всех производственных подразделений, технологическое оборудование цехов, буфета, торгового зала. В совершенстве знать назначение фарфоровой и стеклянной посуды, хрусталя, мельхиоровой посуды и приборов.

Этическое и эстетическое поведение официанта тесно взаимосвязаны. Личная гигиена, опрятность, подтянутость, аккуратность, ловкость и изящество движений – необходимое требование к официанту. Большую роль играют правильная осанка и походка. Для выработки правильной осанки помогают регулярные занятия гимнастикой и различными видами спорта.

Официанту необходимы крепкие руки, которые всегда должны быть в безукоризненном состоянии. Немалую роль во внешнем облике официанта играет и аккуратная, ладно сшитая, тщательно отутюженная одежда. Обувь должна быть не тесной, хорошо вычищенной.

В качестве основных методов оценки кандидатов при проведении конкурса используются:

- анкетирование кандидатов;
- индивидуальное собеседование кандидата с будущим руководителем;
- тестирование кандидатов на наличие определенных знаний;
- интервью с кандидатами



15

Рисунок 2 – набор персонала

Стиль авторитарного управления характеризуется сосредоточением всей полноты власти и ответственности в руках руководителя, т е директора ресторана. Руководитель кафе «На троих» применяет мягкий авторитаризм, может демонстрировать внимание к подчиненным, выслушать их мнение, однако решения принимает единолично, не допускает самостоятельности работников ,однако, инициативу поощряет, требует от работников действий в полном соответствии с четко установленными регламентами. Данный стиль управления в организации обеспечивает высокую исполнительскую дисциплину и быструю мобилизацию ресурсов на решение проблем. Так объясняется высокая эффективность стиля в экстремальных ситуациях, когда времени на выработку совместного варианта решения проблемы нет. Директор способен в силу своей квалификации единолично находить оптимальные решения без поддержки подчиненных, подчиненные готовы безоговорочно подчиняться указаниям руководителя, играя роль простых исполнителей.

#### 4. Социально-психологические аспекты управления персоналом в организации

Цель социологических аспектов управления - управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социально-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы и т. п. В основе социологических методов лежат потребности, интересы, мотивы, цели и т. п.

Цель психологических аспектов управления - создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности индивида и повышения степени удовлетворенности процессом труда в коллективе, на предприятии. Объектом психологических методов на уровне предприятия является индивид, субъектом - руководитель.

Выбор методов во многом определяется компетентностью руководителя, организаторскими способностями, знаниями в области социальной психологии. Познание социально-психологических и индивидуальных особенностей исполнителей дает руководителю возможность сформировать и принять оптимальный стиль управления и тем самым обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия за счет улучшения социально-психологического климата и повышения степени удовлетворенности трудом.

Анализ и диагностика социально-психологических аспектов управления персоналом в кафе «На троих» показал, что основным видом деятельности кафе «На троих» является отдых и развлечения. Предприятие имеет сеть развлекательных комплексов: кинотеатр и рестораны быстрого обслуживания, которые осуществляют торгово-закупочную деятельность по продаже продуктов питания в закрытой упаковке (чипсы, попкорн, соки,

напитки). Для привлечения клиентов в кафе «На троих» организованы просмотры кинофильмов со скидками для определенных категорий лиц.

В процессе психологического управления персоналом в кафе «На троих» применяются основные стимулы к эффективному труду:

- кадровые перестановки и ротация. Практически любая кадровая перестановка, связанная с повышением для «переставляемого» его профессионального или должностного статуса, даёт позитивный эффект.

- участие в принятии решений о непроизводственной жизни в компании. Всякого рода собрания и прочие процедуры, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции непроизводственной жизни компании (распорядок дня, организация работы буфета, выбор места и характера проведения корпоративных мероприятий), повышает самооценку, позволяет реализовать некоторые свои ценности.

- фиксация достижений. Всегда найдутся какие-то варианты отметить достижения сотрудников, которые будут работать на потребность в позитивной оценке, потребность занимать значимую позицию в группе.

Сотрудники кафе «На троих» работают в различных современных бизнес-областях деятельности, что само по себе является важной ценностью для многих из них. И социально благие цели (предложение качественных услуг, забота о людях) проецируются на компанию, пересекаясь с личностными установками сотрудников компании.

К отрицательным моментам следует отнести то, что у кафе «На троих» нет продуманной программы по упрочению организационной культуры, нет организации, защищающих интересы работников; многие сотрудники предприятия отметили неэффективную систему стимулирования труда и низкое материальное вознаграждение.



## **5. Изучение опыта планирования работы в организации. Принятие управленческих решений в организации**

Кафе «На троих» занимается розничной торговлей и организацией общественного питания. В кафе «На троих» планы составляются каждый год.

Таким образом, основное внимание уделяется краткосрочному планированию, и незначительное внимание уделяется долгосрочному и среднесрочному планированию. Вопросы планирования на предприятии решаются коллегиально, на собрании всех структурных подразделений во главе с директором кафе «На троих»

Решением основных стратегических задач на предприятии занимается бывший директор кафе «На троих». До этого в его ведении находилось управление оперативными вопросами.

Но как таковое стратегическое планирование в кафе «На троих» отсутствует, хотя и чувствуется необходимость в нем, поскольку во внешней среде для компании имеются определенные возможности, дающие шанс для дальнейшего развития. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период. Такой метод наиболее применим для кафе «На троих». К числу слабых сторон кафе, о которых будет говориться чуть позже, относятся отсутствие маркетинговых исследований, и слабая программа продвижения продукции, а именно стратегический план задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения, и сбыта, а также планирования цен.

К тому же, учитывая прошлый опыт кафе «На троих», организация уже сталкивалась с множеством непредсказуемых факторов, что вызывает необходимость отказа от жесткой системы планирования и перехода к гибкой

системе ее деятельности. Реализация такого пути возможна с разработкой стратегии деятельности организации, в которой определяются главные цели и задачи, их ресурсное и финансовое обеспечение, пути и методы достижения целей и решения возникающих проблем.

## **6. Эффективность управления организацией. Выводы и предложения**

В ходе прохождения практики проанализировала информацию о кафе и его организационную структуру. Качество работы выполняется на среднем уровне. В кафе трудится дружный сплоченный коллектив. Администратор следит за улучшением комфортности, соблюдением техники безопасности.

Пройденная мною производственная практика в кафе «На троих» была эффективной. За время прохождения практики я была ознакомлена с основными методами и формами обслуживания, которые применяются на данном предприятии. В ходе производственной практики я приобрела практические навыки по обслуживанию потребителей, полученных в колледже теоретических знаний.

По моему мнению, необходимы некоторые предложения по совершенствованию организации работы кафе «На троих». Считаю, что необходимо улучшить рекламную деятельность кафе «На троих» в средствах массовой информации: в газетах, на телевидении, на радио. Наличие наглядной вывески, для того чтобы кафе всегда была на слуху и на виду.