

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Natalja Aniskovitš

**TÖÖKORRALDUSE TÄIUSTAMINE
FIRMADE „ESPRESSO“ JA „PIXEL“ NÄITEL**

**УЛУЧШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА
НА ПРИМЕРЕ ФИРМ «ЭСПРЕССО» И «ПИКСЕЛЬ»**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2015

Работу составила самостоятельно.

При составлении были использованы ссылки на работы, данные и мнения других авторов.

Наталья Анискович

(подпись, дата)

Код студента: 113021

Е-майл адрес студента: nataljaaniskovits@gmail.com

Руководитель: лектор Вирве Сийрде

Работа отвечает требованиям к бакалаврской работе

.....

(подпись, дата)

Председатель комиссии по защите:

Допущено к защите

.....

(должность, имя, подпись, дата)

СОДЕРЖАНИЕ

АБСТРАКТ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА	8
1.1. Организация труда	8
1.1.1. Суть организации рабочего процесса.....	8
1.1.2. Законодательная основа.....	9
1.2. Составляющие части организации рабочего процесса	10
1.2.1. Основные элементы организации рабочего процесса	10
1.2.2. Оценивание персонала.....	14
1.2.3. Анализ работы	15
1.2.4. Документы, используемые для организации рабочего процесса	16
2. МЕТОДИКА ПРОВЕДЁННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ	20
2.1. Цель и вопросы исследования	20
2.2. Методы и выборка	20
2.2.1. Описание анализа документов	20
2.2.2. Описание проведения интервью	21
2.2.3. Выборка	22
3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА, РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ	23
3.1. Описание предприятий	23
3.2. Результаты исследования.....	24
3.2.1. Описание результатов анализа и сравнения документов	24

3.2.2. Описание результатов интервью и их анализ.....	27
3.2.2.1. Описание проинтервьюированных работников и их трудовые обязанности	27
3.2.2.2. Организация рабочего процесса в теории и в действительности	29
3.2.2.3. Основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса .	31
3.2.2.4. Чёткость структуры предприятия, распределения обязанностей и границ ответственности.....	33
3.2.2.5. Блага, предлагаемые фирмами	34
3.2.2.6. Документы, используемые работниками	35
3.2.2.7. Оценивание персонала и анализ работы.....	36
3.3. Выводы и рекомендации	36
3.3.1. Выводы	36
3.3.2. Рекомендации	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	41
ЛИТЕРАТУРНЫЕ ИСТОЧНИКИ.....	43
КОККУVÕTE	45
SUMMARY.....	47
ДОПОЛНЕНИЯ	49
Дополнение 1. Вопросы интервью	49
Дополнение 2. Интервью 1.....	50
Дополнение 3. Интервью 2.....	55
Дополнение 4. Интервью 3.....	60
Дополнение 5. Интервью 4.....	64
Дополнение 6. Интервью 5.....	69
Дополнение 7. Интервью 6.....	74
Дополнение 8. Интервью 7.....	78

Дополнение 9. Интервью 8.....	82
Дополнение 10. Интервью 9.....	86
Дополнение 11. Интервью 10.....	90
Дополнение 12. Интервью 11.....	94
Дополнение 13. Стандарты обслуживания в ресторане «Эспрессо»	98
Дополнение 14. Пример личного дела сотрудника в фирме «Пиксель»	105
Дополнение 15. Пример из инструкции по пользованию бухгалтерской программой 1С в фирме «Пиксель».....	105

АБСТРАКТ

Целью данной бакалаврской работы было предложить меры по улучшению рабочего процесса на двух предприятиях с разными областями деятельности. В ходе работы было поставлено два главных вопроса исследования: Чем отличается организация труда в фирмах «Эспрессо» и «Пиксель»? От чего зависит рабочий процесс в этих фирмах «Эспрессо» и «Пиксель»? Чтобы ответить на эти вопросы, в рамках этой бакалаврской работы было проведено исследование с помощью качественного метода: интервью и анализ документов. Интервью были проведены с выбранными работниками обеих фирм. Исследование показало, что в рабочем процессе фирмы «Эспрессо» больше проблем, чем в фирме «Пиксель». В конце работы предложены различные рекомендации и способы, как решить проблемы и улучшить организацию труда. Результаты исследования, проведённого в рамках данной работы, могут быть полезными для любого предприятия вне зависимости от его рода деятельности. В первую очередь, результаты могут использоваться теми, кто отвечает за организацию рабочего процесса: начальники отделов и руководители по персоналу.

Ключевые слова: рабочий процесс, организация, управление, управление персоналом, человеческие ресурсы, документы, меры по улучшению

ВВЕДЕНИЕ

Неотъемлемой частью каждого предприятия, фирмы, организации являются люди, работники. За каждым брендом, продуктом, услугой или идеей, предлагаемой на рынке, стоят самые различные люди, их многочасовой труд и потраченные силы. Целями же любого предприятия является максимально эффективное использование этих потраченных сил и максимально слаженный и бесперебойный труд. Для того, чтобы добиться этих целей, нужно организовать рабочий процесс в фирме. Это касается и маленького предприятия, где есть всего один работник, и международного концерна, на который трудится десятки тысяч человек. Без хорошей организации рабочего процесса эффективный труд невозможен. Тем не менее, организация труда на предприятии - всё-таки достаточно сложный, но динамичный, постоянно изменяющийся и интересный процесс. Поэтому тема организации рабочего процесса - это тема, которая вряд ли когда-либо потеряет свою актуальность.

Понять лишь из теоретических источников, как устроен рабочий процесс в реальной организации, невозможно, так как в книгах и учебниках даётся лишь обобщённое описание идеального рабочего процесса. Поэтому выбрано два реальных эстонских предприятия: ресторан и фирма по продаже интернет-услуг. По желанию руководителей обеих фирм сохранить анонимность, названия предприятий изменены. Ресторан назван «Эспрессо», фирме по продаже интернет-услуг дано имя «Пиксель». Автор работала два месяца в фирме «Эспрессо» и до сих пор работает в фирме «Пиксель». Эта бакалаврская работа поможет понять устройство рабочего процесса в обеих организациях и взглянуть на оба предприятия по новому, с точки зрения стороннего человека.

Особенности рабочего процесса обеих фирм будут проанализированы, результаты сравнены между собой. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы, поставленные в рамках исследования: «Чем отличается организация труда в фирмах Эспрессо и Пиксель?», «От чего зависит рабочий процесс в фирмах Эспрессо и Пиксель?»

Целью данной работы является усовершенствование реального рабочего процесса в фирмах с разной областью деятельности. Это поможет понять, какие особенности характерны для различных элементов рабочего процесса, и из чего эти элементы состоят. Хотя каждый рабочий процесс организован по своему, хоть в каждом рабочем процессе есть какие-то уникальные элементы, понимание различий и общих черт между рабочими процессами различных фирм поможет понять их как изнутри, так и со стороны.

Задачами данной работы являются:

- ознакомление с теорией по выбранной теме и её анализ
- проведение качественного исследования из двух частей (сравнение документов и интервью)
- анализ результатов сравнения документов и проведённых интервью
- подведение выводов и перечисление рекомендаций.

Объектами исследования являются две фирмы с разными областями деятельности. Первая фирма является рестораном, вторая продаёт интернет-услуги. Оба объекта исследования расположены в Таллинне. Данные для исследования получены с помощью проведённых с работниками интервью и проанализированных документов. Всего проведено 11 интервью.

Данная бакалаврская работы состоит из трёх частей. В первой части дан анализ теории по заданной теме. Теоретическую часть автор базирует на избранных эстонско-, русско- и англоязычных книгах и статьях. В теоретической части рассматриваются составляющие части рабочего процесса, документы, используемые в ходе организации труда. Во второй части даются описания и пояснения относительно методики исследования. Ставятся цели исследования, описывается выборка, методы и процесс сбора данных, а также ход их анализа. Помимо этого в данной части упоминаются ограничения, связанные с этим конкретным исследованием. В третьей части представлены результаты проведённых интервью и анализа документов. Полученные данные обобщаются и сравниваются между собой, описываются самые значительные сходства, различия, факты, ошибки, связи, следствия. После этого даются рекомендации относительно того, как можно улучшить организацию рабочего процесса в обеих фирмах. В конце работы сделано заключение, где описанные самые значительные выводы и результаты, ответы на главные вопросы исследования.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

1.1. Организация труда

1.1.1 Суть организации рабочего процесса

Организация рабочего процесса возникла в начале XX века в качестве науки, однако, тем не менее, можно сказать, что организация труда применялась с тех пор, как человек начал трудиться. Вначале он организовывал свой собственный труд, но со временем стал управлять трудом других. (Рофе 2010)

Существует много определений тому, что же всё-таки является организацией рабочего процесса. Стоит отметить некоторые из этих определений.

Организацией рабочего процесса или организацией труда называется создание определённой системы на основе трудовой деятельности людей. Система обладает согласованностью, упорядоченностью и направленностью каких-либо действий для достижения поставленной цели. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 9-17)

Организация работы – это система регулирования труда работников какой-либо организации, предприятия или группы, где участники процесса взаимодействуют друг с другом, а также прочими элементами. (Garvin 1998)

Под организацией труда на предприятии подразумеваются действия по установлению или изменению порядка трудового процесса, а также связанных с ним производственных взаимодействий работников со элементами производства, друг с другом. (Рофе 2010)

Работа это такая деятельность, в ходе которой человек создает имеющий ценность продукт для себя или для других. Продукт может быть материальным, например, товар или нематериальным, например, услуга. Работа бывает разная: можно

работать на себя, можно работать в организации на кого-то ещё, можно работать волонтером и т.д. Неважно, где и как работает человек. В любом случае, работа происходит в виде процесса взаимодействия между работодателем и работниками. В зависимости от производимого товара или услуги рабочие процессы различаются. (Üksvārav 2008, 13-28)

Основой организации рабочего процесса является работа с персоналом. Работа с персоналом базируется на знании психологии и понимании того, как функционирует предприятие. Работой с персоналом в большой фирме, как правило, занимаются руководители по персоналу. Они оформляют необходимые документы (трудовые договора, предписания, правила поведения или обслуживания, инструкции, руководства, графики работы и т.д.). В маленькой фирме этим занимается бухгалтер, секретарь или ассистент. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 23-47)

Тем не менее, в большинстве фирм есть человек, в задачи которого непосредственно входят организация и управление человеческими ресурсами. Это руководитель по персоналу. Руководитель по персоналу, как правило, решает, какие работники требуются, сколько их требуется, как происходит оплата труда, повышение в должности, мотивирование. Роль руководителя по персоналу в организации рабочего процесса очень велика. Именно менеджер по персоналу организывает курсы и семинары по повышению квалификации, решает рабочие споры, проводит оценивание персонала, решает, применять или нет в отношении работника какое-либо наказание. Руководитель по персоналу следит за документацией, составляет графики, правила, руководства и прочие документы, касающиеся организации рабочего процесса. (Alas 2005, 19-29)

1.1.2 Законодательная основа

Правила организации рабочего процесса подразумевают под собой чёткое понимание структуры организации, как со стороны работодателя, так и со стороны работника. При приёме на работу работодатель должен сообщать будущему сотруднику о правилах, действующих в данной фирме. Нанимающийся на работу человек должен своевременно получить чёткую информацию о том, какие правила и регуляции существуют в фирме, где находятся с этим связанные документы и как с ними можно ознакомиться. Если в правила и документы вносятся изменения, все

сотрудники должны быть об этом оповещены. Ведь в случае возникновения трудового спора работодатель обязан доказать, что его подчинённые были ознакомлены с правилами, установленными на предприятии. (Töölepinguseadus § 28 lg 2)

Это не просто рекомендация, призванная облегчить отношения работник-работодатель. Это требование закона ЭР. В обязанности работодателя также входит обеспечить работнику возможность ознакомиться с правилами работы на данном предприятии в любое время. Разумеется, правила работы, устанавливаемые на предприятии, должны соответствовать закону ЭР. В противном случае, их исполнять необязательно. (Talvik, Salumaa 2012, 44-46)

1.2. Составляющие части организации рабочего процесса

1.2.1. Основные элементы организации рабочего процесса

Организация рабочего процесса включает в себя множество элементов. Все эти элементы затрагивают и зависят не только от руководителя по персоналу или от исполняющего его обязанности работника. Каждый элемент – это микропроцесс внутри большого процесса под названием «организация работы в фирме». Даже в микропроцессе есть начало, середина и конец. На любом этапе могут быть сделаны ошибки, возникнуть сложности. Любая часть микропроцесса может быть чрезмерно затянута или наоборот произойти слишком быстро. Поэтому может пострадать рабочий процесс в целом. (Garvin 1998)

Ниже перечислены и описаны лишь самые главные элементы организации труда на любом предприятии вне зависимости от его размера или области деятельности:

- Заполнение пустых рабочих мест

Когда в фирме возникает вакантное рабочее место (либо совершенно новое, либо освободившееся старое), его необходимо по возможности быстро и качественно заполнить. Процесс поиска и отбора новых сотрудников должен быть отрегулирован: подать объявления, собрать и выбрать подходящие CV, провести интервью с

кандидатами, выбрать нового работника, заключить с ним трудовой договор. (Vahur 2007, 11-13)

- Адаптация нового работника

Привыкание к новому рабочему месту – это процесс, который может занять до нескольких месяцев. От усилий самого работника, конечно, зависит многое, но и его новые коллеги и новое начальство также играют большую роль. Как правило, ещё до начала первого рабочего дня новый сотрудник знает, что входит в его обязанности, какие у него есть права на новом рабочем месте, какие блага предлагает новый работодатель и т.д. Возможно, руководитель по персоналу или секретарь в общих словах проинформировал новичка о действующих в фирме правилах. Тем не менее, детальное представление о новом рабочем месте у человека отсутствует. Ознакомление с предписаниями, правилами и инструкциями или предоставление доступа к этим документам – не только часть адаптационного процесса, но и требование закона. (Маслов 2012)

- Мотивирование работников

Новых и старых работников необходимо мотивировать, чтобы повысить эффективность их труда и сохранять их лояльность фирме. В первую очередь, нужно иметь представление о возможностях предприятия (как правило, финансовых) и о потребностях работников. Сопоставив эти два фактора нужно разработать мотивационную систему, удовлетворяющую большинство. (Landsberg 2003, 20-21)

- Ход карьеры сотрудника

Так как персонал – часть рабочего процесса, то и карьера каждого сотрудника как зависит от него, так и оказывает влияние на работу фирмы в целом. Повышение работника за какие-либо заслуги, понижение в должности за ошибки и промахи или перевод в другой отдел/филиал должно быть продуманным шагом. Этот шаг должен происходить своевременно, по возможности быстро, без бюрократических проволочек. (Alas 2005, 109-119)

- Оплата работы и блага, предоставляемые фирмой

Несмотря на то, что оплата является скорее результатом рабочего процесса, она оказывает серьезное влияние и на его ход. Каким образом? В данном случае оплата труда - это не только вопрос мотивирования сотрудников, например, в случае неодинакового размера зарплаты, получаемой мужчиной и женщиной, состоящих на равных должностях. Несправедливая оплата труда может поставить под угрозу рабочий процесс в целом, например, если женщина внезапно уволится или подаст на фирму в суд. Серьезным аспектом также являются блага, предоставляемые фирмой. Они должны быть частью рабочего процесса и способствовать его бесперебойности. (Alas 2005, 95-108)

- Повышение квалификации работника

Повышение квалификации и уровня знаний работника - это один из основных элементов рабочего процесса, так как это способствует улучшению результатов работы и повышению эффективности трудового процесса в целом. Понять, нужно ли отправлять работника на курсы повышения квалификации можно с помощью оценивания персонала. Курсы могут быть внутрифирменными, например, когда старший продавец учит новичков, как правильно обслуживать клиента. Также можно послать работника на курсы вне предприятия, например, отправить бухгалтера на семинар, посвященный изменениям в требованиях закона относительно подачи деклараций. Такой процесс тоже необходимо спланировать, выделить время для проведения курсов или семинаров, выделить определенную сумму денег, проинформировать сотрудников, после окончания курсов нужно поговорить с работниками, спросить, что нового они узнали. Это также можно сделать в форме теста или опросника чтобы проверить новые знания. Индивидуальные интервью можно провести, например, через месяц после прохождения курсов, поговорить с работниками, чтобы узнать, помогают ли новые знания и навыки в работе. (Tamberg 2000, 86-88)

- Создание благоприятной рабочей атмосферы

Создание благоприятной рабочей атмосферы - это одна из неофициальных обязанностей руководителя по персоналу. Хотя, разумеется, в этом процессе должны принимать участие и другие руководители. Менеджер по персоналу должен, в том числе следить, чтобы хорошая рабочая атмосфера способствовала улучшению рабочего процесса. Атмосфера работы не должна быть излишне напряженной, так как из-за этого работники могут совершать ошибки и тем самым тормозить рабочий процесс. Тем не менее, излишняя свобода, халатность и попустительство руководителей, расслабленность самих работников могут также тормозить процесс труда. (Платонов 2010)

- Создание четкой иерархической структуры

Казалось бы, четкая иерархическая структура и ясное понимание того, кто кому подчиняется - это основа любого предприятия. На практике же иногда случается так, что новый работник не знает, кому он должен давать отчет и должен ли выполнять распоряжения начальников других отделов. (Минцберг 2001)

- Распределение рабочих задач и контроль их выполнения

Как правило, многие проблемы в процессе организации труда возникают из-за неверного распределения рабочих задач и некорректного контроля за их выполнением. Многим руководителям кажется, что их роль ограничивается тем, чтобы дать работнику задание, а потом через какое-то время просто потребовать результаты. Как правило же, распределение задач должно происходить по следующей схеме: руководитель формулирует задачу у себя в голове, выбирает наиболее подходящего подчиненного для ее выполнения, четко и внятно объясняет задачу работнику, говорит, в каком виде и к какому сроку необходимо выполнить эту задачу, объясняет, каковы границы инициативы и ответственности работника. Если выполнение задания подразумевает последующие премирование или наказание (за неисполнение, за неверное исполнение), то руководитель должен проинформировать работника и об этом. После этого желательно, по возможности, контролировать выполнение задач не только в конце срока, но и в течение выполнения задания. Тем не менее, ошибки возникают на любом этапе как со стороны работника, так и со стороны руководителя.

Эти ошибки могут существенно затормаживать рабочий процесс. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 23-47)

- Распределение ответственности и т.п.

Как новый работник, так и старые сотрудники должны иметь чёткое представление о том, кто, за что и кому отвечает. Границы ответственности должны быть обозначены в случае нового работника ещё в первый день. Они должны быть зафиксированы на бумаге: в правилах, руководствах или трудовом договоре, например, если совершенная ошибка влечёт за собой штраф или другое наказание. (Маслов 2012)

1.2.2. Оценивание персонала

Говоря об организации рабочего процесса, нельзя не упомянуть оценивание персонала. Оценивание персонала - это систематическое действие, в ходе которого даётся оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития. Оценивание персонала связано и с другими заданиями, касающимися управления персоналом. Это постоянный, динамичный процесс, который помогает руководителям сообщить своим работникам об оценке их работы. (Tamberg 2000,45-46)

Оценивание может быть формальным и неформальным. Формальное оценивание - это процедура, которая предполагает наличие системы оценок, использование определенной методики. Результаты оценивания, как правило, фиксируются в документах. Рекомендуется проводить формальное оценивание хотя бы раз в год. Неформальное оценивание происходит в течение рабочего процесса. Иногда оно предполагает под собой наблюдение за работником. (Türk 2005, 183-188)

Цели оценивания персонала: определить сильные и слабые стороны каждого работника, помочь подчинённым улучшить свою работу, мотивировать работников, выяснить, нужно ли проводить курсы повышения квалификации. Однако главная цель оценивания персонала - улучшить организацию рабочего процесса. (Tamberg 2000,46)

При разработке системы оценивания нужно также поставить цель. Для этого руководитель должен понять, зачем проводится оценивание. После этого необходимо определить критерии оценивания, то есть, что именно будут оценивать. Нужно выбрать методы оценивания, а именно, с помощью чего-нибудь оценивать. Лишь после этого

можно разработать процедуру оценивания. Необходимо разобраться, нужно ли оценивать всех работников, как часто необходимо производить оценивания, кто будет этим заниматься, как будут использоваться результаты оценивания. (Türk 2005, 188-192)

1.2.3. Анализ работы

Полезность анализа работы неоспорима как для руководства, так и для работников. С помощью анализа начальство может понять, нужно ли набирать новых сотрудников, нужно ли провести сокращение или уволить кого-то, нужно ли инвестировать в курсы повышения квалификации для работников, нужно ли изменить структуру организации. Работникам же анализ помогает понять, каковы их основные обязанности и размер ответственности, нужно ли требовать каких-либо изменений для улучшения рабочей атмосферы, условий труда, оплаты. (Türk 2005, 69-71)

Четыре основных метода, которые используются при анализе работы, включают в себя: наблюдение, интервью, опросник, рапорт работников. В случае наблюдения участвующий в анализе руководитель следит за тем, как работник выполняет свои задачи. Этот метод не всегда является действенным, так как работник может знать, что за ним наблюдают, и вести себя по-другому. Наблюдение является хорошим методом анализа в случае, когда работник занят мануальным или физическим трудом, например, уборщица, продавец, медсестра, маляр. (Alas 2005, 54)

Интервью, напротив, хорошо подходит для профессий, требующих умственного труда, обдумывания, принятия решений, выполнения технических задач. Хорошим примером таких профессий являются, например, бухгалтер, программист, веб-дизайнер, исполнительный директор. В случае интервью работника просят описать, какие навыки, знания и умения требуются для выполнения конкретной работы. (Türk 2005, 73)

Еще одной возможностью провести анализ работы является опрос. Как правило, опрос проводится с помощью стандартных опросников, однако, иногда составляются специализированные опросники с учетом рода деятельности фирмы. Это помогает четко и детально оценить профессию. Опросник подходит как для анализа тех, кто занят физическим или умственным трудом, так и в случае тех, кто занимается интеллектуальным трудом. (Alas 2005, 54)

Иногда руководители хотят, чтобы их подчиненные составили рапорт о своей работе. Это подразумевает под собой детальное описание действий сразу после того, как работник их совершил. Там же, в рапорте, описывают возникшие проблемы. Хотя составление рапорта помогает работникам понять, на что они тратят рабочее время, трудоёмкость этого способа является основным препятствием. (Alas 2005, 55)

1.2.4. Документы, используемые для организации рабочего процесса

Документы, которые обязательно или желательно использовать при организации рабочего процесса, включают в себя: (Körven 2000)

- Трудовой договор
- Должностное руководство
- Профиль профессии
- Личные дела сотрудников
- Руководство о внутреннем распорядке
- Документы, касающиеся курсов повышения квалификации
- Инструкции
- Объявления
- Документы, касающихся внештатных или аварийных ситуаций
- Документы, касающиеся учёта рабочего времени
- Личные заметки руководителя.

Самые главные из этих документов это, конечно же, трудовой договор, руководство по внутреннему распорядку и должностное руководство. Можно сказать, что трудовой договор это практически основа рабочего процесса, потому что очень часто это первый документ, с которым сталкивается новый работник. Этот документ - соглашение между работником и работодателем, регулирующее их отношения. Согласно закону в трудовом договоре надо описать рабочие задания, должность, сложность работы, время работы, сумма оплаты и т.д. При заключении договора обе стороны берут на себя ответственность, устанавливают обязанности и права, обязуясь их соблюдать. (Körven 2000, 10-12)

Руководство по внутреннему распорядку регулирует правила и отношения внутри самого предприятия. Это помогает организовать каждодневный рабочий

процесс максимально хорошо. В этом документе, как правило, содержится информация об условиях работы, оплате, рабочем времени, правилах касательно поведения, рабочей одежды, перерывов, обеденного времени, использования служебного автомобиля или телефона. Желательно чтобы под документом о внутреннем распорядке расписались и работники. (Внутренний трудовой распорядок)

Должностное руководство - это главный документ в области управления персоналом. Его используют при планировании, оценке, развитии и мотивировании персонала. Глобально, должностное руководство состоит из двух частей: описание работы и перечисление профессиональных требований. Помимо этого должностное руководство включает в себя обзор рабочих заданий, степени ответственности, обязанностей, условий работы. Иногда должностное руководство является приложением к трудовому договору. (Talvik, Salumaa 2012, 40-41)

Также стоит отметить важность документа под названием профиль рабочего места. Хотя он в первую очередь предназначен для вербовки новых сотрудников, он также содержит информацию, которую можно использовать при организации рабочего процесса: описание задач, их важность, их объём. Профиль рабочего места может служить хорошим дополнением к должностному руководству. (Kõrven 2000, 11-12)

Личные дела сотрудников должны быть конфиденциальными и гарантировать неприкосновенность частной жизни. В остальном оформление и содержание личных дел сотрудников может быть любым, поэтому руководитель решает, какая информация должна быть в этих самых личных делах. Как правило, там содержатся основные данные о работнике: возраст, пол, домашний адрес, контактная информация, иногда семейное положение или наличие/отсутствие детей, хобби и так далее. Также к личному делу может прилагаться CV и фотография работника. Разумеется, подобная информация предназначена сугубо для внутреннего пользования и не должна идти во вред сотруднику. (Полоса 2013)

Некоторые фирмы также собирают и оформляют документы о курсах повышения квалификации работников. Это нужно в первую очередь для того, чтобы организовать рабочий процесс в целом и по частям. Использование этих документов помогает определить уровень компетенции работника, решить вопрос о его последующей карьере, спланировать дальнейшие траты на курсы или семинары, узнать насколько остро стоит вопрос о повышении навыков и знаний сотрудников в фирме в

целом. К документам о курсах повышения квалификации, как правило, относятся: справки о прохождении курсов работниками, счета и другие зафиксированные траты, контактные данные предприятия, которые проводили курсы и семинары, результаты тестирования или интервью с сотрудниками. (Веснин 2007, 147-163)

Документами, помогающими организовать рабочий процесс, также являются различные инструкции и объявления. Роль четких и внятных инструкций для работников нельзя недооценить. Инструкции помогают работнику быстрее справляться с рабочими заданиями, освоить новую компьютерную программу или операцию, корректно обслужить клиента, быстро и качественно решить проблему. Как правило, инструкция предусматривает стандартные ситуации и выполнение стандартных действий. Хотя, было бы неплохо, если бы инструкции также содержали какие-либо подсказки относительно поведения в нестандартных рабочих ситуациях, при возникновении необычных проблем и т.д. Желательно, чтобы инструкции не были перегружены деталями, но и не были бы слишком короткими. По возможности инструкцию следует составить на родном языке работника. (Kõrven 2000, 62-63)

Объявления же помогают кратко и внятно донести новости до работников, например, если были введены какие-либо изменения или если что-то произошло. Объявления также могут помочь новичку ориентироваться на рабочем месте и не совершать типичных ошибок. (Маслов 2012)

Документы, касающиеся внештатных или аварийных ситуаций, могут быть как частью инструкций, так и руководства о внутреннем распорядке. Тем не менее, подобные документы могут быть и отдельными, самостоятельными. В любом случае, они должны содержать правила и рекомендации относительно поведения при опасных для жизни ситуациях, например при пожаре, или при крайне нестандартных событиях. Под внештатными или нестандартными ситуациями подразумевается не опасные для жизни работников, но неожиданные события, например, отмена рейса работника находящегося в важной командировке. (Минцберг 2001)

Личные заметки руководителя по персоналу могут также сильно помочь при организации рабочего процесса. Как правило, они могут содержать самую различную информацию относительно: сотрудников, возникавших ранее проблем, совершенных ошибок, проведенных семинаров или собраний, принятых ранее решений и т.д.

Подобная информация может помочь руководителю по персоналу в будущем. Заметки облегчают решение проблем и принятие решений. (Plowman 2001)

Основной документ учета рабочего времени - это график. Там отмечается начало и конец рабочего дня каждого сотрудника, время, проработанное сверхурочно, смены, работа по вечерам или по ночам. Составление графика помогает руководителю по персоналу рационально распределить имеющуюся рабочую силу, спланировать работу, которую необходимо выполнить, увидеть возникающую переработку, чтобы правильно начислить работнику зарплату. (Шкирман 2005)

Очень важно следить за переработкой подчинённых, то есть за сверхурочной работой или за работой в нерабочее время (по ночам, на выходных или в праздники). Следует помнить, что по закону работник может работать только до двухсот сверхурочных часов в год и не больше четырёх часов в день. В графике сверхурочные часы должны отмечаться отдельно для каждого отдельного сотрудника. Также в большинстве случаев работа в сверхурочное время должна происходить по взаимному соглашению сторон, хотя, например, в случае аварии или несчастных случаев можно заставить работника работать без его согласия. Разумеется, сверхурочную работу надо компенсировать в любом случае. Работа сверхурочно предназначена для экстраординарных случаев, она не должно становится нормой. Излишняя сверхурочная работа негативно влияет на рабочий процесс. Причинами этого, как правило, являются неверно распределенные рабочие задания, нерациональное использование рабочего времени или недостаточное число нанятых сотрудников. (Kõrven 2000, 65-69)

Проанализировав теоретические основы, выбранные в рамках данной бакалаврской работы, можно сделать следующий вывод: организация рабочего процесса есть не что иное, как система, основанная на взаимодействии работников и различных элементов производства между собой. Организация работы, в свою очередь, состоит из элементов, например, к ним относятся мотивирование работников, создание чёткой иерархической структуры, распределение обязанностей или ответственности и т.д. В рабочем процессе также используются различные документы, например, трудовые договора, руководство о внутреннем распорядке, инструкции и т.д. Важным участником организации рабочего процесса является руководитель по персоналу. Следующая глава посвящена уже непосредственно самому исследованию, там описаны методы, ход и цели исследования.

2. МЕТОДИКА ПРОВЕДЁННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Цель и вопросы исследования

Целью данного исследования является сравнение организации рабочих процессов в двух фирмах с разными областями деятельности, чтобы узнать, в чём состоят различия и от чего рабочий процесс может зависеть.

Поэтому два главных вопроса исследования звучат так:

- 1) Чем отличается организация труда в фирмах «Эспрессо» и «Пиксель»?
- 2) От чего зависит рабочий процесс в фирмах «Эспрессо» и «Пиксель»?

Для того, чтобы ответить на эти вопросы, в ходе проведённого исследования использовались качественные методы: анализ документов и интервью. Решение выбрать анализ документов в качестве метода исследования было принято на основе прочитанных и проработанных теоретических источников, где уделялось большое внимание значимости документов для организации рабочего процесса. В ходе интервью же можно получить более подробную и детальную информацию на составленные вопросы, чем, например, при использовании опросника. Интервью не ограничивает отвечающих лишь несколькими вариантами ответа, даёт возможность увидеть какую-либо сторону вопроса с неожиданной стороны, узнать отличающееся от большинства мнение.

2.2. Методы и выборка

2.2.1. Описание анализа документов

Прежде, чем приступить к анализу документов, на основе прочитанной и проработанной теории был составлен список документов, которая по идее должны быть в фирме.

Анализ же происходил следующим образом: в первую очередь была составлена таблица, общая для предприятий «Эспрессо» и «Пиксель». В этой таблице отмечалось наличие или отсутствие в каждой фирме документов из списка. Также в таблице указано, на каких языках в фирмах существуют документы. Если документ было невозможно посмотреть и, соответственно, проанализировать по соображениям конфиденциальности, то об этом также было указано в таблице.

После этого результаты сравнивались и описывались в соответствии с таблицей. Если документ присутствовал в обеих фирмах, то производилось сравнение содержания и оформления документов.

Исходя из полученных результатов, были сделаны выводы, в которых, в частности присутствуют ответы на следующие вопросы:

- почему в фирме отсутствует какие-либо документы
- почему документы оформлены на том или ином языке
- почему есть или нет возможности ознакомиться с какими-либо документами
- что содержат документы.

Для анализа документов были использованы программы MS Excel и MS Word. В качестве ограничений данного исследования можно назвать: отсутствие какого-либо документа в одной фирме и его наличие в другой (это делает невозможным сравнение документов), а также отсутствие доступа к каким-либо документам по причине конфиденциальности (это также делает невозможным сравнение и анализ документов).

Некоторые из документов, использованных при анализе, приведены в дополнениях 13, 14 и 15.

2.2.2. Описание проведения интервью

Для этой части исследования было проведено 11 интервью. У сотрудников фирмы «Эспрессо» было взято шесть интервью. Участие приняли: один старший смены, один бармен, один повар, два официанта и одна посудомойка. В фирме «Пиксель» было проведено пять интервью: с обоими начальниками, бухгалтером, одним техником и оператором технической поддержки.

Все интервью были записаны на диктофон в мобильном телефоне, позднее их транскрибировали и проанализировали. Все интервью фирмы «Эспрессо» были введены в ней же, то есть, в ресторане. Интервью фирмы «Пиксель» были проведены

в офисе предприятия, кроме интервью с оператором техподдержки, которое было проведено в квартире интервьюированной.

Для транскрипции и анализа была использована программа MS Word. Транскрипция интервью заняла двадцать девять часов. На анализ ушло десять часов. Вопросы интервью приведены в дополнении 1. Транскрибированный текст интервью в дополнениях со 2 по 12 включительно.

Целью интервью было получить ответы на вопросы от людей с разным возрастом, полом, должностью, стилем жизни и опытом.

Ограничениями данной части исследования является малое количество интервью, то есть, интервью были взяты не со всеми работниками обоих предприятий, также ограничением является то, что в фирме «Эспрессо» не было возможности провести интервью с кем-либо из руководителей и узнать их точки зрения касательно организации рабочего процесса

2.2.3. Выборка

Для интервью было выбрано одиннадцать человек: шесть работников фирмы «Эспрессо» и пять работников фирмы «Пиксель».

Таблица 1. Обобщение данных о дате проведения интервью и интервьюируемом

Номер интервью	Дата проведения	Фирма	Должность	Пол, возраст
1	01.11.2014	«Эспрессо»	бармен	Ж, 24
2	01.11.2014	«Эспрессо»	старший смены	Ж, 37
3	01.11.2014	«Эспрессо»	официант	Ж, 19
4	03.11.2014	«Эспрессо»	официант	М, 20
5	03.11.2014	«Эспрессо»	повар	Ж, 39
6	03.11.2014	«Эспрессо»	посудомойка	Ж, 59
7	07.11.2014	«Пиксель»	оператор техподдержки	Ж, 53
8	10.11.2014	«Пиксель»	бухгалтер	Ж, 29
9	19.11.2014	«Пиксель»	руководитель 1	М, 48
10	19.11.2014	«Пиксель»	техник	М, 51
11	23.11.2014	«Пиксель»	руководитель 2	М, 49

Источник: составлено автором

В таблице 1 представлена краткая информация о том, когда проводилось интервью, представителем какой фирмы был интервьюируемый, его пол, возраст и какую должность он/она занимают.

3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА, РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ

3.1 Описание предприятий

В исследовании приняло участие две фирмы. Обе фирмы расположены и действуют в Таллинне. Так как исследование анонимно, ни названия фирм, ни имена работников, согласившихся на интервью, не разглашаются. Чтобы различать предприятия, было принято решение называть их фирмой «Эспрессо» и фирмой «Пиксель». Области деятельности предприятия различаются. Это поможет получить представление о рабочих процессах, организованных в разных условиях с учетом рода деятельности и специфики предприятий.

Фирма «Эспрессо» - это ресторан, расположенный в Старом городе. В управлении и администрировании предприятия задействованы:

- два владельца, они же директора
- старший и младший бухгалтера
- администратор-секретарь
- менеджер по продажам.

Остальной персонал работает непосредственно в самом кафе:

- пять поваров
- пять старших смены/барменов
- шесть официантов
- две посудомойки.

Это все работники, задействованные на данный момент. Предприятие сравнительно новое, кафе было открыто примерно полтора года назад.

Фирма «Пиксель» - это небольшое предприятие, продающее интернет по аналогии с более крупными эстонскими организациями: Элион, Старман, СТВ. Предприятию уже два года. На данный момент в фирме задействовано десять человек:

- два владельца, они же директора
- бухгалтер
- секретарь-ассистент
- оператор технической поддержки
- пять техников

Эти предприятия были выбраны в качестве объектов исследования ещё и потому, что у автора есть опыт работы обоих предприятиях. Это облегчает проведения исследования и получение данных, а также помогает получить представление о рабочем процессе как изнутри, так и со стороны.

3.2 Результаты исследования

3.2.1. Описание результатов анализа и сравнения документов

В рамках этой части исследования была составлена таблица, в которой приведён список документов, которые согласно теоретическим источникам желательно использовать для организации рабочего процесса. Если документ отсутствует, то в таблице стоит прочерк. Если документ на предприятии есть, то в столбике «Наличие» соответствующей фирмы стоит «да». Также в столбике «Язык документа» указано, на каком языке или каких языках есть документы в каждой фирме. Столбик «Возможность ознакомления» является индикатором того, был ли предоставлен автору работу шанс ознакомиться с документом и проанализировать его. Тем не менее, даже если возможность ознакомления присутствовала, то это не значит, что документ было разрешено приложить к данной работе в качестве дополнения.

Из таблицы 2 видно, что большинство документов из списка присутствует в обеих фирмах. В то же самое время, у обоих предприятий отсутствует такой документ, как профиль профессии, а также документы, касающиеся внештатных и аварийных ситуаций. Также в обеих фирмах исполняющие обязанности руководителя по

персоналу не делают личных заметок. В фирме «Пиксель» нет документов, которые касаются курсов повышения квалификации.

Таблица 2. Обобщение информации о наличии документов, языке их составления и возможности ознакомления

Наименование документа	Наличие в фирме		Язык документа		Возможность ознакомления	
	Эспрессо	Пиксель	Эспрессо	Пиксель	Эспрессо	Пиксель
Трудовой договор	да	да	эст	эст	нет	есть
Должностное руководство	да	да	рус	рус	нет	есть
Профиль профессии	-	-	-	-	-	-
Личные дела сотрудников	да	да	рус	рус	нет	есть
Руководство о внутреннем распорядке	да	да	рус	рус	есть	есть
Инструкции	да	да	рус	рус, эст	есть	есть
Объявления	да	да	рус, эст	рус	есть	есть
Личные заметки руководителя	-	-	-	-	-	-
Документы, касающиеся:						
внештатных ситуаций	-	-	-	-	-	-
аварийных ситуаций	-	-	-	-	-	-
учёта рабочего времени	да	да	рус	рус	есть	есть
курсов повышения квалификации	да	-	рус, эст	-	нет	-

Источник: составлено автором

Большинство документов в обеих организациях оформлены на русском языке, кроме трудового договора. На обоих предприятиях со всеми работниками трудовые договоры заключены на эстонском языке. В фирме «Эспрессо» объявления есть как на русском, так и на эстонском языках. Помимо этого, документы, касающиеся курсов повышения квалификации также оформлены на обоих языках.

В фирме «Пиксель» было разрешено ознакомиться со всеми имеющимися документами и использовать их при анализе в рамках данного исследования. В

организации «Эспрессо» для проведения исследования было разрешено ознакомиться только с руководством о внутреннем распорядке, объявлениями на доске объявлений, инструкциями, которые используются работниками ресторана, а также с документом учета рабочего времени - графиком.

В качестве документа для учета рабочего времени в обеих фирмах используется график. В организации «Эспрессо» график используется только для работников ресторана, а именно для: официантов, барменов, поваров и посудомоек. Их работа посменная. Посудомойки работают по схеме «два через два». Повара также работают по той же схеме. Обычно в смене два повара. При большой нагрузке добавляют третьего. У официантов и барменов график менее упорядоченный. Смена официанта или бармена может длиться от семи до двенадцати часов. В среднем, обычно в кафе находится два бармена и два официанта.

В обеих организациях есть доски для информации и объявлений. В фирме «Эспрессо» на доске объявлений, как правило, висят: напоминания, новости об изменениях, задачи от начальства. Доска этой фирмы предназначена, скорее, для более долгосрочных объявлений.

В организации «Пиксель» объявления же, как правило, носят более краткосрочный характер. Они, в основном, касаются работы, которую необходимо сделать в тот же день, клиентов, к которым надо съездить, объектов, которые надо подключить или посетить.

Хотя инструкции есть в обеих организациях, их содержание различается. Инструкции фирмы «Эспрессо», в основном, касаются обслуживания клиентов, приготовления коктейлей, приготовления и оформления блюд, проведение инвентуры, проведения генеральной уборки, использования кухонной техники, кофемашины, регулирования освещения в баре. Инструкция же по использованию, например, кассовой программы отсутствует.

Инструкции фирмы «Пиксель» посвящены, в основном, использованию компьютерных программ или использованию/подключению какой-либо техники. Эти инструкции содержат много картинок и схем. В обеих организациях инструкции доступны для всех работников и написаны простым языком.

Хотя в организации «Пиксель» есть руководство о внутреннем распорядке, оно не очень объемно и не очень детально. Этот документ содержит, в основном,

лаконично и юмористически оформленные правила поведения в офисе и общения с клиентами. Руководство по внутреннему распорядку фирмы «Эспрессо» более объемно. Оно содержит правила обслуживания клиентов, правила поддержания порядка в ресторане, уточнения касательно рабочей формы.

Стоит также отметить несколько слов о трудовом договоре, должностном руководстве и личных делах сотрудников. Возможность ознакомиться с ними была только в фирме «Пиксель», поэтому сравнение в данном случае сделать невозможно. Личные дела сотрудников в этой фирме существуют только в электронном варианте и содержат имена, дату рождения и контактную информацию (номер телефона, e-майл, адрес). Информация используется для связи с сотрудниками и поздравлений в день рождения. Должностное руководство оформлено по шаблону и является приложением к трудовому договору. Как трудовые договора, так и должностное руководство составлены бухгалтером.

3.2.2. Описание результатов интервью и их анализ

В рамках исследования было проведено 11 интервью. Шесть интервью было проведено в фирме «Эспрессо», пять интервью было проведено в фирме «Пиксель».

3.2.2.1. Описание проинтервьюированных работников и их трудовые обязанности

Участницей первого интервью фирмы «Эспрессо» была одна из барменов. Это 24-летняя девушка-студентка. Её работа - делать напитки: готовить кофе, коктейли, наливать разливные и бутилированные напитки. Она также обслуживает клиентов как обычный официант.

Для второго интервью была выбрана старшая смены в ресторане. Ей 37 лет. Она также является барменом, но неофициально считается главнее их. Поэтому у неё больше обязанностей, чем у остальных барменов, так как она отвечает за склад напитков и за бар. Она заказывает напитки и алкоголь у поставщиков, отвечает за проведение инвентуры.

Для третьего интервью была выбрана одна из официанток, ей 19 лет, она студентка. Её основная обязанность - это обслужить клиентов, хотя она умеет делать

напитки и коктейли. Помимо этого она выполняет небольшие, рутинные задания: наводит порядок, полирует приборы, убирает грязную посуду, сервирует столы.

Участник четвёртого интервью - это 20-летний парень, также официант. Он студент, играет в театре. Работает, в основном, по выходным. Выполняет ту же работу, что и остальные официанты, по необходимости переносит тяжести.

Одна из поваров была выбрана для пятого интервью. Неофициально она шеф-повар, у неё чуть больше обязанностей, чем у других. Ей 39, её опыт работы составляет около двадцати лет. Её основная обязанность - это приготовление блюд, их украшение, заказ продуктов, составление плана на день и отчётов для бухгалтерии.

Шестое и последнее интервью в фирме «Эспрессо» было проведено с посудомойкой. Ей 59 лет. Её основные рабочие задачи: мыть посуду и делать уборку в ресторане. У неё есть вторая работа, она - уборщица в клинике.

Первое интервью в фирме «Пиксель» было проведено с оператором техподдержки, женщиной 53-х лет. Она отвечает на звонки, решает стандартные проблемы клиентов по телефону, при появлении нестандартных проблем, с клиентом по её просьбе связывается один из техников. Также по просьбе начальства она иногда звонит клиентам, которым нужно сообщить какую-либо информацию. Она совмещает эту работу с работой почтальоном.

Второе интервью в «Пикселе» было проведено с бухгалтером этой фирмы. Ей 29. Помимо своей основной работы в данной фирме она ведёт бухгалтерию ещё трёх других фирм. У неё есть ассистентка, которая выполняет элементарные обязанности, связанные с бухгалтерией: занимается счетами, банковскими выписками, общением с клиентами. Бухгалтер же делает более сложную работу, которая требует специфических знаний: подаёт декларации, насчитывает и выплачивает зарплату и налоги, делает годовые отчёты.

Участникам третьего интервью был один из начальников. Он также является совладельцем фирмы, ему 48 лет. В его обязанности как руководителя входит координация работы техников. Он планирует работу на неделю, составляет график на месяц.

Четвёртое интервью в фирме «Пиксель» было проведено с одним из пяти техников. Ему 51, у него есть большой опыт работы в одной из крупнейших эстонских фирм по продаже интернета. В его обязанности входит установка интернета на объекте

клиента, консультирование клиента лично или по телефону, если у того возникают проблемы, а также решение этих проблем.

Пятое интервью на этом предприятии было проведено со вторым начальником, который является вторым совладельцем фирмы. Ему 49 лет, и у него также есть опыт работы в одной из крупнейших эстонских фирм по продаже интернета, но на руководящей должности. В фирме «Пиксель» он отвечает за проведение рекламных кампаний и общение с потенциальными клиентами.

3.2.2.2. Организация рабочего процесса в теории и в действительности

На основе проведённых интервью можно дать организации рабочего процесса следующее обобщающее определение: это бесперебойный, непрерывный, синхронный, профессионально управляемый процесс, целями которого являются создание максимального комфорта для работников и клиентов, поддержание дисциплины и человеческого отношения ко всем работникам, мотивирование работников, распределение между ними обязанностей, контроль их выполнения, а также предоставление возможностей для самоорганизации.

Насчет участия в рабочем процессе мнения работников разделились. Половина опрошенных работников ресторана «Эспрессо» считает, что они участвуют в организации рабочего процесса. Это бармен, старшая смены и повар. Официанты и посудомойка не чувствуют, что участвуют в организации рабочего процесса. Однако в фирме «Пиксель» ситуация немного другая. Не только руководители осознают своё участие в организации рабочего процесса. Бухгалтер, например, организывает и контролирует работу своей ассистентки. Оператор техподдержки считает, что от её работы может зависеть работа техников. Однако техник, с которым было проведено интервью, не считает себя полноправным участником в том, что касается организации рабочего процесса.

Идеальный рабочий процесс все, конечно же, представляют по-разному, но, тем не менее, можно выделить и общие черты. Например, некоторые отмечают, что не сталкивались никогда с идеально организованным рабочим процессом.

«Не знаю, я такого не видела, не встречала ни в одном из мест, где работала вообще.» 1 интервью, бармен, фирма «Эспрессо»

«Сразу скажу, я никогда не видел такого, и я вообще не уверен, что в природе таковой существует, даже в самом опытном ресторане, который работает уже не один год, в котором есть отличные руководители и менеджеры или администратор.»

4 интервью, официант, фирма «Эспresso»

«По опыту могу сказать, что такого не существует, потому что где я только не работала. везде были какие-то недостатки.» 6 интервью, посудомойка, фирма «Эспresso»

Тем не менее, практически все рассказывают о своём представлении относительно идеального рабочего процесса. Если же обобщить их мнения, то получается, что идеальный процесс должен быть плавным, но чётким, без провисаний во времени, работники должны знать, что делать, к ним должно быть человеческое и уважительное отношение. Помимо этого число нанятых работников должно быть продуманным, разумным, но при этом процесс регулирования количества рабочей силы должен быть гибким, подстраиваться под времена, когда много работы и когда её очень мало. Также идеальный рабочий процесс должен быть максимально простым и эффективным, где каждый работник на своём месте и не мешает другим.

В том, насколько сильно реально существующий рабочий процесс отличается от идеального рабочего процесса, работники ресторана «Эспresso» были единодушны. По их мнению, различие между идеалом и реальностью достаточно большое. Хотя некоторые и отмечают, что идеал недостижим, тем не менее, добавляют, что нужно попытаться к нему максимально приблизиться, исправив существующие проблемы, внося необходимые изменения и переняв опыт других ресторанов. В фирме «Пиксель» мнения сотрудников разделились. Некоторые не смогли дать определённого ответа на то, существует ли различие между идеалом и реальностью. Двое работников даже очень довольны своим рабочим процессом, считают его наиболее приближенным к идеалу.

Идеально - это когда ты делаешь меньше, но результат получается больше. (...) Например, это касается моей должности и меня.» 7 интервью, оператор техподдержки, фирма «Пиксель»

«Лично мой практически идеален, потому что я могу работать и в офисе, и из дома.» 11 интервью, второй руководитель, фирма «Пиксель»

Один работник же полагает, что до идеально организованного рабочего процесса фирме «Пиксель» ещё далеко.

Проанализировав ответы, можно сделать вывод, что восемь из одиннадцати проинтервьюированных в той или иной форме отмечают, что рабочий процесс на предприятии зависит от руководителей, в том числе так считают и оба руководителя фирмы Пиксель.

«Конечно, многое зависит (...) от руководства (...).» 5 интервью, повар, фирма «Эспрессо»

«От того, насколько сверху всё организуют, конечно же.» 6 интервью, посудомойка, фирма «Эспрессо»

«(...) управлением у нас занимаются начальники. От их решения, от их действий, от их поведения много что зависит.» 8 интервью, бухгалтер, фирма «Пиксель»

«Я так думаю, что от того, насколько хорошо начальники суеются.» 10 интервью, техник, фирма «Пиксель»

«От того, смогу ли я или в некоторых случаях мой бизнес-партнер убедить потенциального клиента в том, чтобы он подключился к нам.» 11 интервью, второй руководитель, фирма «Пиксель»

Помимо этого отвечавшие представили и другие важные факторы, которые влияют на процесс труда фирме: график работы, коллеги, нагрузка, возникающие проблемы. Повар фирмы Эспрессо даже отмечает, что на рабочий процесс могут повлиять клиенты и цены в ресторане, а официантка считает, что работа и её выполнение хороши только тогда, когда работники любят свою работу.

3.2.2.3. Основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса

Хотя работники фирмы «Эспрессо» называли разные проблемы, тем не менее, можно выделить какие-то общие черты. Одной из проблем работники, именно официанты и бармены, считают составлении графика. Хотя работникам и могут пойти навстречу при составлении графика, например, поставить специально в вечернюю или дневную смену или в выходной, тем не менее, график всё-таки неудобный, по их мнению. С этим связаны и другие проблемы: слишком большое количество нанятых работников и слишком маленький объём работы.

«(...) сейчас не сезон. (...) в промежуток между серединой сентября и серединой декабря работы почти нет. То есть, большую часть дня мы не работаем, потому что клиентов нет.» 2 интервью, старшая смены, фирма «Эспрессо»

Некоторые также отметили, что отсутствует система обучения новеньких, которая была бы создана и контролировалась руководством. Обучением занимаются опытные бармены или старшая смены по мере возможности, то есть обучение носит разрозненный характер. Работники отмечают, что со стороны начальства никакой инициативы относительно обучения новеньких не идёт.

«Разве не в интересах владельцев сделать так, чтобы все умели всё делать. В случае ошибок всё равно все шишки сыплются на нас.» 3 интервью, официантка, фирма «Эспрессо»

Одной из важных проблем также являются постоянно вносимые изменения в работу ресторана, о которых иногда даже не сразу сообщают работникам. Большой проблемой также является незаметность ресторана. Со стороны улицы он плохо заметен для обычного клиента. Стоит также отметить, что один из работников в качестве серьёзного недостатка обозначает отсутствие руководителя по персоналу, который своей работой смог бы решить немало проблем.

«Вот именно руководителя по персоналу, который бы как-то всё распределял, оценивал, руководил, вот кого надо нанять.» 5 интервью, повар, фирма «Эспрессо»

В фирме «Пиксель» также присутствуют проблемы, но они не носят серьёзного характера, по мнению работников и руководителей. Основная проблема - это недостаточная координация каких-либо действий между руководителями. Это связано с неполным информированием одним руководителем другого о проведённой работе. Один из руководителей также составляет график, в котором могут возникать проблемы. Хотя график составляется заранее, и в нём учитываются какие-либо запланированные отгулы работников или, например, уход пораньше, всё равно возникают неожиданности, которые могут повлиять на рабочий процесс, на объём работы, которую надо выполнить. С этой проблемой связана и другая: забывчивость работников. Например, техники забывают сдать отчёт о проделанной работе или заполнить его, могут забыть какой-то инструмент, материал или оборудование в конторе. Это негативно сказывается на графике работы. Проблемы приходят и со стороны клиентов, которые затягивают с принятием решений.

3.2.2.4. Чёткость структуры предприятия, распределения обязанностей и границ ответственности

Анализируя ответы работников фирмы «Эспрессо», можно заметить, что большинство из них не считает структуру фирмы достаточно чёткой. Хотя они и понимают, как теоретически должна выглядеть структура подчинения работников в фирме, на деле всё чаще оказывается перепутано.

« (...) когда тебе бармен говорит одно делать, потом приходит менеджер и говорит делать совершенно другое. Ну и кому ты должна подчиняться? Ты, в принципе, должна бы сделать две абсолютно противоположные вещи. То есть, в теории да, структура, как ты сказала, чёткая, на деле же всё сложно.» 1 интервью, бармен, фирма «Эспрессо»

Те же проблемы и с распределением обязанностей. Некоторые из проинтервьюированных работников всё же отмечают, что чётко понимают, что именно входит в их обязанности или что с распределением особых проблем не возникает. Другие же говорят о том, что не всегда понимают, должны ли они выполнять ту или иную работу, так как нигде нет информации касательно этого. Нигде в документах не указано, входит или нет конкретная работа в их обязанности. Относительно чёткости границ ответственности мнения разделились ровно наполовину. Половина проинтервьюированных работников считает границы своей личной ответственности четкими, другие, напротив, полагают, что размер ответственности нужно обозначать более ясно, например, в каких-либо документах.

В фирме «Пиксель» сложилась более позитивная ситуация касательно чёткости структуры, распределения обязанностей и границ ответственности. Большинство работников считают, что структура фирмы чёткая, им понятно, кому они подчиняются, о чём отчитываются. Они осознают, в чём состоят их рабочие обязанности, где проходят границы их личной ответственности. Стоит отметить, что оба руководителя, с которыми проводились интервью, говорят о том, что чувствуют ответственность за свои действия и решения перед всеми работниками фирмы. Хотя один из руководителей считает границы своей ответственности всё же несколько размытыми. Стоит также отметить, что некоторые из работников и даже сами руководители

отмечают, что хотя структура и распределение обязанностей достаточно чёткие, всё же иногда возникают проблемы при координировании действий.

« (...) конечно, возникнут непонятки со вторым начальником, мы друг друга не поймём, я скажу что-то сделать, а он скажет технику или бухгалтеру этого не делать, или скажем делать что-то одно двум разным людям.» 9 интервью, первый руководитель, фирма «Пиксель»

Тем не менее, серьёзных или катастрофических проблем в фирме ещё не возникало. Однако техник, с которым проводилось интервью, всё-таки считает, что структура фирмы могла бы быть чуть чётче.

3.2.2.5. Блага, предлагаемые фирмами

В фирме «Эспрессо» есть два основных блага, которые предлагаются работникам. Это бесплатный обед и 20-процентная скидка на всё меню. Некоторые работники также упоминают в качестве блага, точнее, моральной компенсации, человеческие отношения. Работнику идут навстречу, например, могут поставить в удобную смену. Усердно трудящемуся работнику также скорее пойдут навстречу, если ему потребуется взять выходной или уйти пораньше.

«У нас (...) отношения более человечные.» 2 интервью, старшая смены, фирма «Эспрессо»

В фирме «Пиксель» сотрудникам предлагают интернет со скидкой. Это универсальная льгота для всех. В остальном же работникам идут навстречу в зависимости от их потребностей. Некоторые работники, например, оператор техподдержки или один из руководителей могут работать из дома, так как они далеко живут от офиса.

«Мы вообще поощряем, даже если у человека есть работа, своя фирма какая-нибудь.» 9 интервью, первый руководитель, фирма «Пиксель»

«Я знаю, что в некоторых фирмах работодателям не нравится, если работники заняты где-то еще, но в нашей с этим нет никаких проблем.» 11 интервью, второй руководитель, фирма «Пиксель»

Руководители фирмы не препятствуют тому, чтобы у работников была вторая работа или собственная фирма.

3.2.2.6. Документы, используемые работниками

В фирме «Эспрессо» характер документов, с которыми сталкиваются работники, зависит от их должности. Официанты и бармены сталкиваются с графиком, рецептами коктейлей, меню. Старшая смены работает с кассовыми документами, чеками, документами по инвентуре. Так как она также заказывает напитки, то работает с документами, которые связаны с этими заказами. Документами, которые связаны с заказом продуктов, занимается одна из поваров. Также она составляет отчёт для бухгалтерии относительно того, что из продуктов было потрачено. Она же составляет график, документы по инвентаризации, рецепты, инструкции по приготовлению и оформлению блюд.

Единственный работник ресторана «Эспрессо», который с документами не работает, это посудомойка.

«Нет, инструкций у меня никаких нету. Когда я пришла на работу, мне объяснили, как тут и в каком порядке надо что делать, как пользоваться машиной. (...) У меня над раковиной, конечно, висят схемы, как всё надо делать, но я на них не смотрю.» 6 интервью, посудомойка, фирма «Эспрессо»

В фирме «Пиксель» похожая ситуация: разные работники работают с разными документами. Оператор техподдержки обслуживает клиентов на основе специально составленной для неё инструкции. Через бухгалтера проходят все документы, которые есть в фирме.

«Я вообще слежу за всей документацией фирмы.» 8 интервью, бухгалтер, фирма «Пиксель»

Она же её подшивает и систематизирует. Для ассистентки она составляла инструкция по пользованию бухгалтерской программой. Техники заполняют отчёты на каждую точку, где был обнаружен клиент. Они отмечают, какой материал и какое оборудование было потрачено и поставлено. С этими документами работает и бухгалтер, которая на основе расчётов выставляет счета.

Один из руководителей составляет график для техников и проверяет их отчёты. Другой руководитель на данный момент никакими документами не пользуется, хотя составлял инструкции и схемы для техников в начале работы фирмы.

3.2.2.7. Оценивание персонала и анализ работы

Практически никто из опрошенных не сталкивался с анализом работы в том виде, в каком он описывается в теоретических источниках, в каком виде его надо проводить. Те из работников, которые сталкивались с анализом работы, говорят, что он проводился в упрощённом виде и был похож скорее на оценивание.

«Ну, это чем-то похоже на оценивание, чем-то похоже на то, что у нас было.»
8 интервью, бухгалтер, фирма «Пиксель»

С оцениванием персонала похожая ситуация. Некоторые из работников сталкивались с оцениванием персонала на своих предыдущих рабочих местах, но оно проводилось достаточно просто, чаще всего в форме наблюдения. На них результаты оценивания практически не влияли.

Единственный человек, который сталкивался с более обширным и детальным оцениванием персонала, это бухгалтер фирмы «Пиксель». На её предыдущей работе в бухгалтерской фирме раз в год со всеми работниками проводилась беседа, в ходе которой давалась оценка рабочих результатов.

«Там это называлось «arengivestlused», оно проводилось раз в год с каждым работником, ну, кроме разве что уборщиц. (...) Там обсуждали всё: достижения и ошибки, наши ожидания и ожидания начальства, возможные поощрения, способы мотивирования. По результатам оценивания нам повышали зарплату или не повышали.» 8 интервью, бухгалтер, фирма «Пиксель»

Несмотря на то, что большинство проинтервьюированных не сталкивались с анализом работы или оцениванием персонала, многие из них отмечают полезность этих двух элементов.

3. 3. Выводы и рекомендации

3.3.1. Выводы

Основной вывод на основе анализа документов обеих организаций состоит в том, что наличие каких-либо документов, их оформление, язык составления, содержание всецело зависит от рода деятельности и специфики фирмы. Тем не менее,

большинство документов из списка документов, которые желательно использовать при организации рабочего процесса, присутствуют в обеих фирмах.

То, что большинство документов составлены на русском, объясняется в первую очередь тем, что большинство работников обеих фирм - русскоязычны или владеют русским языком практически на уровне родного.

Впрочем, причиной отсутствия каких-либо документов является их ненужность в соответствии с родом деятельности фирмы. Например, в фирме «Пиксель» нет документов, касающихся курсов повышения квалификации. Причиной этого является то, что данное предприятие не проводит и не финансирует курсы повышения квалификации.

Вывод по результатам интервью состоит в том, что организация рабочего процесса в ресторане «Эспрессо» имеет больше проблем, чем в фирме «Пиксель», хотя возраст обоих предприятий примерно одинаков: «Эспрессо» уже полтора года, фирме «Пиксель» два года.

В фирме «Пиксель» все работники чувствует свою причастность к организации рабочего процесса, даже работники у которых нет подчинённых. Поэтому каждый из этих работников осознаёт свой вклад в работу фирмы, чувствует ответственность за выполняемую работу, соответственно, более лоялен и заинтересован в успехе фирмы. В ресторане «Эспрессо» ситуация другая. Работники, у которых отсутствуют подчинённые, то есть официанты и посудомойка не чувствуют своей причастности к организации рабочего процесса. Из-за этого могут возникнуть следующие проблемы, например, эти работники могут быть не заинтересованы в успехе фирмы и с лёгкостью сменяют место работы. Этому также способствуют нечёткое распределение обязанностей и размытые границы ответственности.

Причинами возникновения каких-либо проблем в ресторане «Эспрессо» являются также отсутствие проводимого анализа работы или оценивания персонала. Некоторые работники этого ресторана сталкивались с оцениванием персонала на своих предыдущих местах работы, но в ресторане «Эспрессо» такое не проводится. Отсутствие документируемого контроля и оценивания является причиной проблем, возникающих при распределении обязанностей или определении границ ответственности. То есть, люди участвуют в рабочем процессе, выполняют какие-либо

действия, принимают решения, но не получает обратной связи или оценки качеству своей работы, выполненным действиям и принятым решениям.

Как в ресторане «Эспрессо», так и в фирме «Пиксель» отсутствует должность руководителя по персоналу. На обоих предприятиях обязанности руководителя по персоналу выполняют разные люди. Иногда их решения не согласованы или даже противоречат друг другу.

Проблемы с графиком, неверное количество нанятых работников, отсутствие единой и управляемой системы обучения новичков, несвоевременное информирование работников о вносимых изменениях - всё это следствие отсутствия руководителя по персоналу в ресторане «Эспрессо». В фирме «Пиксель» влияние отсутствия руководителя по персоналу не так сильно, так как один из начальников выполняет большинство обязанностей обычного руководителя по персоналу.

3.3.2. Рекомендации

Целью данной работы было предложить меры по улучшению организации рабочего процесса в ресторане «Эспрессо» и фирме «Пиксель». Проанализировав результаты проведённого исследования, можно предложить несколько рекомендаций, которые улучшат рабочий процесс.

В ресторан «Эспрессо», в первую очередь, необходимо нанять руководителя по персоналу или при отсутствии такой возможности, например, финансовой, чётко разделить обязанности между людьми, которые в данный момент выполняют различные обязанности руководителя по персоналу: старшей смены, администратора, менеджера по продажам. Например, пусть проведением интервью с кандидатами и документацией занимается только администратор, кроме составления графика, за которое пусть отвечает старшая смены, в чьи обязанности входил бы также контроль за работой официантов и барменов. Планированием количества работников и организацией обучения для новичков пусть занимается менеджер по продажам. Их совместная работа должна быть слаженна, но без вмешательства в обязанности друг друга, то есть, администратор не может составлять график, а старшая смены не проводит собеседования.

Также слаженность должна присутствовать в процессе информирования работников о вводимых изменениях. О серьёзных изменениях нужно сообщать либо на

специально проводимых собраниях, либо с помощью e-майл-рассылки сотрудникам. О небольших изменениях стоит оповещать работников либо лично, либо распечатывать информацию об изменениях на доску объявлений. Это должно происходить сразу после введения одобренного изменения. Необходимо также контролировать, получили ли эту информацию те, кому она предназначалась.

Также следует видоизменить структуру подчинения в фирме, чтобы теоретическая структура совпадала с действительной. Стоит более чётко прописать обязанности и права работников в трудовом договоре и должностном руководстве. Все зыбкие и нечёткие места в этих документах нужно найти, проанализировать и детально расписать, чтобы у работников не возникало сомнений в том, какую работу они обязаны выполнять и какую не обязаны. В соответствии с этим должна производиться оплата. В тех же документах должны быть оговорены границы и размер ответственности, в первую очередь, финансовой. После этого следует лично каждому сотруднику, даже тому, кто работает в ресторане уже давно, объяснить и растолковать все введённые изменения.

Хорошим нововведением является также практика проведения экзамена, в первую очередь, для новичков. Наиболее разумным вариантом является следующий: в первый день объяснить новому работнику основные правила обслуживания, рассказать про алгоритм действий, которые необходимо сделать при обслуживании клиентов, дать время ознакомиться с меню. Для получения опыта базового общения с клиентами и выучивания основной части меню, в принципе, достаточно недели. После этого будет разумно провести экзамен, где в роли клиента выступит один из работников или руководителей предприятия. Результаты экзамена покажут, в каких областях работник уже получил достаточный опыт обслуживания, а где всё ещё делает ошибки. Необходимо рассказать об этих ошибках работнику, объяснить и показать, как их исправить. После этого следует провести ещё один, финальный экзамен, но уже в конце первого месяца работы. Хотя подобного рода проверки предназначены, скорее, для новичков, будет также разумно сделать экзамен и для более опытных официантов и барменов, чтобы те могли проверить свои знания. В связи с этим стоит также серьезно задуматься о проведении курсов и семинаров для новичков, где им могли бы объяснять, как приготовить кофе, как сделать коктейль, как посоветовать вино к блюду и т.д. Одной из проблем в ресторане «Эспрессо» является то, что принятые на работу

новички, именно официанты, получают эти знания урывочно, в неполном объёме. Обучением занимается или бармен, или старшая смены, на добровольной основе. Но курсы и семинары должны контролироваться начальством. Подобные внутрифирменные мероприятия не требуют больших затрат, так как курсы не покупаются у сторонних фирм.

Одной из самых сложных для решения проблем является местоположение ресторана, который не слишком заметен с улицы. Стоит рассмотреть возможность установки указателя, украсить окна, поставить свечи или декоративные ворота перед рестораном.

В фирме «Пиксель» проблем меньше, они не носят серьезного характера. По сути, главные проблемы - это недостаточная координация между руководителями и забывчивость техников при выезде объект или заполнении отчетов. Первую проблему можно решить двумя способами. Не всегда возможно координировать действия лично, по телефону или по e-майлу. В данном случае, хорошим решением будет использование, например, Google Docs, где руководители могут постоянно вносить изменения или информацию и видеть, что внёс другой. Разумнее всего будет оформить данные документы в виде таблицы, куда можно вносить, какой техник, на каком объекте и какую работу должен сделать, делает или уже сделал. Второй способ решить проблему координации - это чётко разделить районы, где находятся уже имеющиеся или потенциальные клиенты, между руководителями и, в следующую очередь, между техниками. В таком случае придётся реже координировать действия, так как каждый руководитель будет заниматься определёнными, вверенными ему районами и посылать туда только определённых техников.

Проблему того, что техники забывают заполнить отчёт или отдать его в бухгалтерию, а также забывают какой-либо инструмент или элемент оборудования при выезде на объект клиента, можно решить достаточно просто, повесив у выхода и на рабочих местах техников в офисе напоминания в виде схем и картинок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной бакалаврской работы было предложить меры по улучшению организации рабочего процесса на примере ресторана «Эспрессо» и фирме по продаже интернета «Пиксель». Цель была достигнута с помощью проведённого исследования. Исследование состояло из двух частей: сравнение документов, касающихся организации рабочего процесса, и проведение интервью с работниками обеих предприятий. Было поставлено два вопроса исследования: «чем отличается организация труда в этих фирмах?» и «от чего зависит рабочий процесс в этих фирмах?» Среди документов, проанализированных в ходе исследования, были, например, должностные руководства, правила внутреннего распорядка, инструкции, графики. В интервью рассматривались следующие аспекты: определение понятия «организация рабочего процесса», факторы, от которых рабочий процесс зависит, различие между идеальным рабочим процессом и реальным, основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса, чёткость структуры фирмы, распределение обязанностей и границ ответственности, документы, оценивание персонала и анализ работы.

Исследование показало, что оформление и содержание документов, касающихся организации рабочего процесса, сделаны достаточно понятно, наглядно и соответствует нормам, а также специфики предприятия. Некоторые из документов стоит, тем не менее, немного дополнить, добавить более детальных объяснений. Хотя некоторые документы отсутствуют в обеих фирмах, например, профиль профессии или документы, касающиеся внештатных ситуаций. При анализе имеющихся документов не было, однако, выявлено ничего лишнего, содержание документов достаточно лаконично, но эффективно доносит необходимую информацию.

Проведённые интервью выявили, однако, некоторые проблемы в организации рабочего процесса. В фирме «Пиксель» проблем меньше, они вызваны, в основном, случайностями или недостаточной координацией действий между руководителями.

Серьёзно же это на работу фирмы не влияет. В качестве мер по улучшению было предложено использовать, например, Google Docs, чтобы регулярно и систематически координировать и сверять действия или рабочие задания, которые надо сделать, которые были сделаны, а также отмечать, кто это их будет делать или уже сделал. Так как в фирме пять техников и два руководителя, то есть смысл разделить районы, в которых находятся клиенты, между ними. Для того, чтобы техники не забывали заполнять отчёты или брать с собой какие-либо определённые инструменты, следует повесить объявления в виде картинок или схем, напоминающих о том, что надо сделать.

В фирме «Эспрессо», где проблем больше, нужно ввести несколько более серьёзных изменений, например, нанять руководителя по персоналу или чётко, раз и навсегда, распределить обязанности между теми работниками, кто в силу своей должности может выполнять какие-либо обязанности руководителя по персоналу. Стоит, например, раз в год проводить оценивание персонала, и, по возможности, анализ работы. Нужно продумать схему оповещения работников о вводимых изменениях или не вводить их так часто. Нужно четко оговорить список обязанностей и пределы границ ответственности всех работников в соответствующих документах, чтобы не происходило конфликтов или чтобы работа не стопорилась. Возможно, также следует изменить структуру подчинения в фирме. Было бы разумно, если бы фирме было принято проводить курсы или семинары для новичков, а также проводить экзамены, чтобы проверить их знания. Это должно контролироваться начальством. Также возможно решить проблему незаметности ресторана с помощью установки указателя или декоративных элементов.

ЛИТЕРАТУРНЫЕ ИСТОЧНИКИ

- Alas, R. (2005). Personalijuhtimine. Tallinn: Külim.
- Garvin, D. A. (1998). The Processes of Organization and Management. MITSloan Management Review.
<http://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organization-and-management/>
- Kõrven, T.-R. (2000). Personalitöö dokumenteerimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
- Landsberg, M. (2003). Motiveerimise kunst. Tallinn: Varrak.
- Personalijuhtimise käsiraamat. (2012)./ Koostajad R. Varts, K. Laurson. Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.
- Plowman, B. (2001). Activity based management: improving processes and profitability. Gower: Gower Pub Co
- Talvik, M., Salumaa, T. (2012). Personalijuhtimise alusdokumentide näidised. Tallinn: Merlecons ja Ko.
- Tamberg, J. (2000). Inimressurside juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
- Töölepinguseadus § 28 lg 2.
- Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Üksväray, R. (2008). Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
- Vahur, A. (2007). Tõhus värbamine. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Веснин, В. Р. (2007). Управление персоналом. Теория и практика. Москва: Проспект.
- Внутренний трудовой распорядок. Правоведение.
<http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/vnutrenniy-trudovoy-rasporyadok.html>
- Маслов, Е. (2012). Управление персоналом предприятия. ExSolver.
<http://exsolver.narod.ru/Books/Management/staff3/index.html>
- Минцберг, Г. (2001). Структура в кулаке: создание эффективной организации. МедПред.
<http://medpred.info/data/MintsbergStrukturavkulake.doc>
- Платонов, Ю. (2010). Как сформировать отношения с подчиненными. Elitarium.
http://www.elitarium.ru/2010/08/25/otnosheniya_s_podchinennymi.html
- Полоса, Е. (2013). Личное дело работника. Деловед.

<http://delo-ved.ru/arhiv/lichnoe-delo-rabotnika.html>

Рофе, А. (2010). Экономика труда. Экономический портал.

http://institutiones.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1009&Itemid=

Шкирман, С. (2005). Составление графика работ. Spravka-jurist.

http://spravka-jurist.com/base/part-gz/tx_ssnza.htm

KOKKUVÕTE

TÖÖKORRALDUSE TÄIUSTAMINE FIRMADE „ESPRESSO“ JA „PIXEL“ NÄITEL

Natalja Aniskovitš

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks oli töökorralduse protsessi täiustamine firmade „Espresso“ ja „Pixel“ näitel. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi anonüümne kvalitatiivne uuring firmade „Espresso“ ja „Pixel“ näitel. Seoses firmade omanikke konfidentsiaalsuse sooviga on firmade nimed muudetud. „Espresso“ on Vanalinnas asuv restoran, „Pixel“ on interneti sideteenust müüv firma. Mõlemad firmad tegutsevad Tallinnas.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor kaks uurimisküsimust: „mille poolest erineb töökorraldus firmades Espresso ja Pixel?“ ja „millest sõltub töökorraldus firmades Espresso ja Pixel?“

Töö koosneb kolmest osast. Esimeses osas annab autor teoreetilise ülevaate töökorraldusest. On kirjeldatud tähtsamad tööprotsessi elemendid, dokumendid, töö analüüsi ja personali hindamise olemus. Teises osas kirjeldab autor eesmärki, uurimisobjekte ning uuringu meetodeid. Kolmandas osas analüüsib autor uuringu tulemusi ning teeb ettepanekuid.

Uuringu meetoditeks on töökorraldust puudutavate dokumentide analüüs ja firmade töötajatega intervjuude läbiviimine. Viidi läbi 11 intervjuud.

Uuringu esimeses osas analüüsiti ja võrreldi omavahel dokumendid, näiteks, ametijuhendid, sisekorra reeglid, instruksioonid, graafikud jne. Intervjuude käigus olid käsitletud järgmised elemendid: töökorralduse defineerimine, tegurid, millest töökorraldus sõltub, erinevus ideaalse ja reaalse tööprotsessi vahel, peamised töökorralduslikud probleemid, kasutatavad töökorralduslikud dokumendid jne.

Uuring näitas, et töökorralduslike dokumentide vormistus ja sisu on korrektne, selge, vastab normidele ning on tehtud vastavalt firma spetsiifikale ja vajadustele. Mõned dokumendid vajavad küll natuke täiendamist ja täiustamist, mõned dokumentides olevad punktid vajavad lisanduvat seletamist, kuid üldiselt rääkides on dokumendid kirjutatud ja vormistatud väga hästi. Samal ajal mõned dokumendid puuduvad mõlemas firmas.

Läbiviidud intervjuud ehk uuringu teine osa näitas, millised töökorralduslikud probleemid on igas firmas. Tööprotsess firmas „Pixel“ ei ole nii problemaatiline nagu restoranis „Espresso“. Probleemid tekivad peamiselt juhuslikult. Peamine probleem on ebapiisav töökoordineerimine juhtide vahel. Probleemide mõju tööprotsessile on üsna väike. Firma „Pixel“ töökoordineerimise probleemi on võimalik parandada, näiteks, GoogleDocs'i abil. Selle programmi kaudu on väga mugav regulaarselt ja süstemaatiliselt koordineerida ja võrrelda tegevusi ja tööülesandeid. Samas on arukas „jagada“ Tallinna linnaosad, kus asuvad kliendid, firma juhtide ja tehnikute vahel, et nad tegeleksid iga oma linnaosades. Selleks, et tehnikud ei unustaks vajalikke instrumente või seadmeid kontoris, on vaja üles riputada seintele silmatorkavaid meeldetuletusskeeme või jooniseid.

Restoranis „Espresso“ on rohkem probleeme, seega on vaja sisse viia rohkem parandusi ja muutusi. Esiteks, on vaja palgata personalijuhti või selgelt jaotada personalijuhi kohustusi nende töötajate vahel, kes suudavad neid täita oma ametikoha raames. Teiseks, on vaja läbi viia personali hindamist ja tööanalüüsi vähemalt korra aastas. On vaja läbi mõelda, kuidas informeerida kõiki töötajaid muutustest. Lisaks sellele, tuleb selgelt ja detailselt kirjeldada töötajate kohustusi ja vastutuse piire vastavates dokumentides, et ei tekiks konflikte töötajate vahel. Üks vajalikumaid muutusi on koolituste läbiviimine uustulnukite jaoks. See peab olema firmasisene koolitus, kus õpetatakse klientide teenindamist ja kohvi/kokteilide valmistamist. Selliseid koolitusi peavad looma ja kontrollima ülemused. Samas on vaja läbi viia ka eksamid töötajate jaoks, et kontrollida nende teadmisi ja parandada vigu. Kuna restoran isenesest ei ole eriti silmatorkav kliendi jaoks, on vaja muuta seda nähtavaks dekoratiivsete elementide abil.

Autor arvab, et need ettepanekud aitavad muuta firmade „Espresso“ ja „Pixel“ töökorraldust.

SUMMARY

IMPROVEMENT OF JOB DESIGN ON THE EXAMPLE OF COMPANIES „ESPRESSO“ AND „PIXEL“

Natalja Aniskovič

The purpose of this work is to improve job design in companies „Espresso“ and „Pixel“. The aim has been achieved by doing a research. The main questions of the research are: „What is the difference between job design in companies Espresso and Pixel?“ and „What are the main factors that job design depends on in companies Espresso and Pixel?“ The research is anonymous, companies' names have been changed to „Espresso“ and „Pixel“. „Espresso“ is a restaurant, „Pixel“ sells internet service. Both companies operate in Tallinn.

The work consists of three parts. The first part gives an overview of the theoretical basis. The most important elements of the work process, documents, job analysis and assessment of the staff are described in this part. The second part consists of describing the research methods and the objects of the study. The purpose of the research is described in this part too. In the third part the author discusses and analyzes the results of the study and makes recommendations.

The research itself consisted of two parts: document analysis and interviews. 11 interviews have been conducted.

Various documents were analyzed and compared in the first part of the research, for example, rules, instructions, employment contracts etc. The themes that were raised in the interviews include: „job design“ definitions, factors, that job design depends on, the difference between the perfect and real work process, main problems that arise during work process, the most significant documents related to job design.

The research showed that the job design related documents have accurate and clear content, they are made according to standards and the needs of the company. Some documents do require a bit of upgrading and improvement. Some of the points in these documents need additional explanations and descriptions. Although all of the documents are

written and designed very well. At the same time, some of the documents absent in both companies.

The interviews showed what kind of organizational problems exist in each company. The work process in "Pixel" is not as problematic as in the restaurant "Espresso". Problems arise accidentally. The main problem is the lack of coordination between the chiefs. Though the effect of the problems on the work process is quite small. The coordination problem can be solved by using GoogleDocs, for example. This program is very convenient for a regular and systematic comparison and coordination of the activities and tasks. In addition, it is also wise to "share" the Tallinn city districts between the company's chiefs and technician, so that they would work in different districts and not interfere in each other's work.

There is another problem in the company "Pixel" that requires solving. Sometimes technicians forget important devices or equipment in the office. So that the technicians wouldn't forget it there, it is necessary to hang reminders on the walls in the office.

The restaurant "Espresso" has more problems, so it is necessary to make more improvements and changes. Firstly, it is necessary to hire an HR-manager or clearly divide HR-managers tasks between the employees, who are able to complete the tasks because of the nature of their job. Secondly, it is necessary to carry out the assessment of the staff and work review at least once a year. Moreover, it is advisable to consider how to inform all of the employees about changes. In addition, there should be a clear and detailed description of duties and responsibilities of each employee in the respective documents, in order to avoid conflicts between the employees.

One of the major changes that needs to be done is performing training courses for newcomers, where they could learn everything about customer service, and coffee/cocktail preparation. These trainings should be established and monitored by the bosses. However, it is necessary to conduct the exams for employees to check their skills and correct the errors.

Since the restaurant is not particularly noticeable for a client, it is necessary to improve the visibility of the restaurant with the help of various decorative elements.

The author of the work believes that these recommendations will help to improve the job design and work process in companies "Espresso" and "Pixel".

ДОПОЛНЕНИЯ

Дополнение 1. Вопросы интервью

1. Здравствуйте. Спасибо за интервью. Оно анонимное, не называйте имён и названий. Пожалуйста, расскажите о себе и своей работе. Какую должность Вы занимаете? Какой у Вас опыт работы?
2. Что входит в Ваши рабочие обязанности?
3. Что Вы понимаете под организацией рабочего процесса?
4. Участвуете ли Вы в организации рабочего процесса? Если да, то в чём это выражается?
5. От чего, на Ваш взгляд, зависит рабочий процесс в вашей фирме?
6. Каков, на Ваш взгляд, идеальный рабочий процесс?
7. Насколько сильно происходящее в действительности отличается от описанного Вами идеального рабочего процесса?
8. Каковы, по Вашему мнению, основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса в Вашей фирме?
9. Можете ли Вы назвать структуру вашей фирмы чёткой? Всегда ли понятно, кто кому подчиняется? Почему да? Почему нет?
10. Насколько чётко распределение обязанностей в Вашей фирме? Какие проблемы при этом возникают?
11. Что насчёт ответственности? Как обозначаются границы Вашей ответственности? Всегда ли Вы ясно понимаете, за что отвечаете?
12. Какие блага предлагает Ваше предприятие? Как они влияют на рабочий процесс?
13. Используете ли Вы в своей работе какие-либо документы, инструкции? Если да, то какие? Помогают ли они Вам в работе? Что можно в них улучшить?
14. Сталкивались ли Вы с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его. Повлияло ли это на Ваш рабочий процесс?
15. Сталкивались ли Вы с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества. Повлияло ли это на Ваш рабочий процесс?

Дополнение 2. Интервью 1

Номер интервью: 1

Дата проведения: 01.11.2014

Время проведения: 09:22-09:53

Место проведения: бар в ресторане фирмы А

*Примечание: в этой и последующих транскрипциях интервью вопросы автора выделены **жирным шрифтом**, ответы интервьюируемого обычным.*

Привет! Спасибо, что согласилась на интервью для моего исследования. Оно анонимное, поэтому не нужно называть своё имя, имя фирмы или твоих коллег.

Окей.

Для начала расскажи о себе и своей работе.

Ну что ж, мне двадцать четыре, я студентка, всё ещё студентка, учусь в ТТУ на бакалавра, на экономическом. Работаю я в этом ресторане, в Старом городе, фактически в самом центре Старого города. (.) Работаю я тут уже давно, полтора года, где-то с самого открытия. (.) Я тут начала работать ещё до того, как ресторан открылся для посетителей, то есть, когда там ещё ремонт шёл. Я помогала бар организовать и всякое такое.

Кем ты тут работаешь?

Ну, в принципе, я бармен-официант. То есть, я делаю напитки, готовлю кофе, коктейли, наливаю пиво, сок, воду и остальное. Но ещё я обслуживаю клиентов как самый обычный официант.

Какой у тебя опыт работы вообще, в целом?

(.) Вообще опыт работы, ну, в общем, где-то лет восемь. То есть, в этой области, в ресторанах, в кафе я работаю уже с шестнадцати лет. Ещё когда в школе училась, то летом там подрабатывала. Вначале зазывалой, потом помощником официанта, потом уже, собственно, официантом. На последнем месте работы научилась работать барменом. (.) В принципе, многие люди, в том числе и у нас, которые в ресторанах работают, они фактический шли по тому же пути.

Что входит в твои рабочие обязанности? Как проходит твой обычный рабочий день?

Ну, в принципе, мой рабочий день зависит от того, в какую смену мне на работу. (.) То есть, у нас по большому счету три вида смен: первая с утра, с девяти и где-то до часов четырёх-пяти, другая вечерняя, соответственно, с четырёх-пяти до одиннадцати вечера. Но есть и большая смена, то есть, с утра до вечера. Если я работаю с утра, то в принципе, это выглядит где-то так: я прихожу, переодеваюсь, крашусь, открываю главную дверь, типа «мы открыты», проверяю кассу, сколько там денег, у нас, допустим, должно быть сто пятьдесят евро разменки. Ну, там дальше начинаю уже

накрывать на столы, ставлю приборы, свечи, бокалы, стаканы. Приношу с кухни недостающую посуду, допустим, бокалы, чашки. (.) По идее, на этом с утра всё, и дальше целый день я просто работаю, обслуживаю клиентов, делаю напитки. Потом, когда я уйду, я сдаю кассу, то есть деньги с отчётом, закрываю свою кассу в кассовой программе и на этом все. Если я прихожу с вечера, я опять же переодеваюсь, крашусь, потому что на работу всё-таки. Принимаю кассу от предыдущего бармена. Дальше просто работаю. (.) С той разницей, что вечером нужно сделать уборку в баре и наполировать приборы.

Это все твои рабочие обязанности?

(.) Ну, в принципе, да, да. То есть, моя основная работа - это делать напитки и обслуживать клиентов, сделать элементарную уборку. (.) Ещё сделать инвентуру, мы её делаем раз в месяц.

Понятно. Что ж, перейдём к вопросам, которые касаются непосредственно моей темы исследования – организации рабочего процесса. Что ты понимаешь под фразой «организация рабочего процесса»?

(.) Ну, это значит организовать всё так, чтобы работало без перебоев.

А сама ты участвуешь ли в этом? Организуешь ли что-то? Если да, то в чём это выражается?

Ну, наверное, думаю, все работники участвуют в этом. Если говорить лично, то я, как бы, по идее, контролирую работу официантов. Даю им мелкие задания, типа принести кофейные чашки или лаймы из холодильника. Это помимо того, что я делаю им напитки и коктейли. На таком уровне. (.) Для большей вот этой вот организации у нас есть начальство.

От чего, на твой взгляд, зависит рабочий процесс в этой фирме?

В первую очередь от начальства. (.) Очень многое зависит от того, как наш менеджер составит график. Раньше просто график составляла наша старшая бармен. Она с нами его обсуждала и очень-очень дотошно по круизам составляла. Ну и как сказать, ну оно, она лучше его составляла. Потом это стала делать менеджер. Просто летом это было заметно особенно, разница заметна, то есть, большой круиз, а ля там, шесть-восемь тысяч человек, а у нас в ресторане вечером в вечернюю смену один бармен и один официант. Часто так было, это очень тяжело. (.) Просто график надо составлять с учетом круизов. И вот наоборот тоже бывало, когда маленький круиз, а в ресторане с девяти сидят и, извиняюсь, тупят, ничего не делают два бармена и один-два официанта. Ну, просто это больше всего влияет именно на наш ресторан, на работу. То есть, как там ещё что организуют, это тоже влияет на имидж, но меньше. (.) Просто от графика именно зависит наш рабочий день, если график составлен плохо, то, например, наплыв клиентов и некому полировать приборы.

Каков же, на твой взгляд, идеальный рабочий процесс? Какой он должен быть?

Не знаю, я такого не видела, не встречала ни в одном из мест, где работала вообще. Но для меня было бы идеально, если бы вернулась старая система графика, составления графика, и тогда бы, честно, очень многое бы сразу исправилось. То есть, да,

идеальный процесс идёт плавно и без остановок резких, без провисания. (.) Человек, официант постоянно занят чем-то, но в то же самое время у него есть время уйти на перерыв после спада клиентов. Помню, бывает так, что ты приходишь в девять делаешь там свои дела рабочие, все которые надо сделать и в одиннадцать начинают потихоньку приваливать клиенты, у тебя смена до пяти, и ты до пяти присесть не можешь банально.

То есть, я так понимаю, что происходящее в действительности сильно отличается от описанного тобой идеального процесса.

Очень отличается.

И всё же, если поговорить о проблемах поподробнее. Какие основные проблемы есть в этой фирме? Те, что связаны именно с организацией рабочего процесса, я имею в виду.

Первая, это, конечно же, график. Я про него уже много чего наговорила. Но это не единственная проблема. Существуют такие мелкие организационные моменты. Вообще особенно хорошо все проблемы видны летом, когда много клиентов, много круизов. (.) Вторая большая, большая проблема это то, что новеньких не обучают. (.) Это неудобно и для самих новеньких и для барменов. Ну, конечно, я им помогаю, всех учу, на ошибки указываю, если есть время, когда есть время. Потихоньку учу делать напитки, чтобы это быстрее всё работало. Конечно, этим должен заниматься кто-то сверху, то есть, устроить какой-нибудь коолитус. (.) Необязательно платный, мы тоже согласны с остальными барменами помочь новеньким, рассказать им все, научить как что делать и так далее. (.) Еще большая проблема тоже вот. Я, например, в других ресторанах работала, которым уже много лет, они уже давно открыты, там уже своя система. Понятное дело, там тоже вносятся какие-то изменения в работу, в правила, но у нас с этими изменениями, это просто какая-то эпидемия. Естественно, потому что, ресторан относительно новый, неопытный, ну полтора года ему. Но всё равно, у нас постоянно всё меняется, все правила, системы. (.) Летом тоже вообще, помнишь, была эта проблема с чаевыми. Постоянно меняли систему распределения чаевых, все были недовольны.

Что насчёт структуры? Можешь ли ты сказать, что структура этой фирмы чёткая? Всегда ли понятно, кто кому подчиняется?

О-о-о, хорошо, что ты об этом сказала, это вообще да, это вопрос, вопрос. Это просто безумие, конечно. У нас, конечно, с этим проблемы. (.) Хотя на первый взгляд всё выглядит понятно, то есть, официанты подчиняются барменам, бармены подчиняются нашей самой главной, старшей, она подчиняется менеджеру. И тогда менеджер подчиняется этим начальникам, самым главным. И казалось бы, в чём подвох. (.) Это понимаешь только, когда начинаешь работать, когда тебе бармен говорит одно делать, потом приходит менеджер и говорит делать совершенно другое. Ну и кому ты должна подчиняться? Ты, в принципе, должна бы сделать две абсолютно противоположные вещи. (.) То есть, в теории да, структура, как ты сказала, четкая, на деле же всё сложно.

А насколько чётко распределение обязанностей? Какие проблемы при этом возникают?

Я не знаю, как там у остальных, как там у бухгалтера или менеджера или администратора нашего, как у них с этим дело обстоит. У нас, опять же, это тоже проблема. (.) Не всегда понятно, что у тебя требуют. То есть, например, в конце лета тоже проблема возникла, что стали требовать приходить на смену раньше на пятнадцать минут. (.) То есть, не стали требовать. Нас об этом не предупредили, об этом новом правиле. Тебе просто стали ставить в вину, в минус, что не приходишь на смену на пятнадцать минут раньше, то есть, если смена начинается на девять, то ты должен прийти в восемь сорок пять. Ну, всякое такое. То есть, тебя спрашивают, почему ты это не делаешь, почему то не делаешь, но тебе никто не сказал, что ты должен делать то или это. В принципе, как должно быть в идеале: бармен делает напитки, если есть время, обслуживает клиентов, ведёт кассу, то есть, принимает деньги, дает сдачу, печатает чеки. Официанты же, в основном, занимаются обслуживанием клиентов, носят посуду из кухни, когда она заканчивается в баре, полируют приборы, убирают со столов. (.) Но сама знаешь, в реальной жизни всё смешивается и как-то по ходу работы все выполняют обязанности друг друга, хотя делать это не должны. Но с бармена всё равно спрашивают, почему не наполированы ножи. Хотя это не наша работа.

Вот, у меня есть как раз вопрос по этой теме. Как насчёт ответственности? Как обозначаются границы твоей ответственности? Насколько я поняла, ты не всегда ясно понимаешь, за что отвечаешь.

Да, это не понятно. (.) По идее я отвечаю за кассу и за бар, то есть, если вдруг не дай бог какая недостача, то с меня это снимут, если я была на смене. У официантов это немного более размыто. То есть, если, например, в какой-то день очень много клиентов, и официантам самим приходится печатать себе чек, давать сдачу, то в конце дня, понятное дело, если есть недостача, то мы делим и выплачиваем её поровну, потому что так справедливо.

Хорошо. Теперь давай поговорим о благах, которые предлагает предприятие. Что положено работникам? Что предлагается лично тебе?

(.) Самое главное, что я очень ценю - это бесплатный обед. Он очень вкусный и сытный. Раньше он у нас был для своих, такой дешёвый räevargaad, стоил два евро, но потом сделали бесплатно. И он, в принципе, очень хороший, там, допустим, картошка или рис, или гречка, салаты, мясо, курица, грибы. Это всё меняется между собой. (.) Иногда супы, борщ, например, вкусный делают. (.) Ещё у всех работников есть двадцатипроцентная скидка на все меню и все напитки. (.) Насчёт чего-то личного. Меня, например, чаще ставят в вечернюю смену, потому что я живу недалеко, и если какие-то клиенты задерживаются, то потом мне не надо далеко ехать.

Используешь ли ты в своей работе какие-либо документы или инструкции? Если да, то какие?

(.) В принципе, самое главное, что я использую, это такой небольшой блокнотик, где напечатано, сколько и чего надо класть в коктейль. Помимо этого у нас, например, есть алгоритм обслуживания клиентов, но он мне не нужен, потому что я и так это знаю. Знаю всё, что там написано. (.) Вот еще в конце дня, когда сдаю кассу, то записываю в бланке, на сколько продано, то есть какая касса за день, сколько денег в пакетике и так далее. А ещё, когда принимаю алкоголь от наших поставщиков, то тоже заполняю

всякие документы, потом забираю их для бухгалтерии. И в конце смены отмечаюсь в графике, чтобы мне начислили за правильное количество часов, потому что я не всегда ухожу там, скажем, ровно в пять или ровно в одиннадцать. Чаще всего я ухожу на полчаса позже. То есть, соответственно, за месяц этих «полчаса» набегает много, а мне платят три евро в час. (.) То есть, десять раз ушла на полчаса позже и уже на пятнадцать евро мне больше начислят.

Сталкивалась ли ты с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его.

Ну, в том виде, как ты описала, я ни с чем подобным не сталкивалась, ну и насколько я знаю, остальные работники тоже. Но начальство нас всё равно как-то оценивает и принимает решение, кого уволить, например. (.) Летом тоже была проблема, вот когда ты была в отпуске, когда тебя не было, уволили сразу трёх барменов по разным причинам. Хотя я бы не сказала, что за нами наблюдают особо. (.) Премии нам за хорошую работу все равно не дают.

Повлияло ли это на твой рабочий процесс?

Ну, как сказать, допустим, я хорошо работала и до того, как девочек уволили. Потому что я хорошо работаю, так что я бы не сказала, что это как-то особенно влияет.

Сталкивалась ли ты с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества.

Нет, с таким я не сталкивалась.

Хорошо, понятно. Спасибо за интервью.

Дополнение 3. Интервью 2

Номер интервью: 2

Дата проведения: 01.11.2014

Время проведения: 10:01-10:33

Место проведения: бар в ресторане фирмы А

Здравствуйте! Спасибо, что согласились на интервью для моего исследования. Оно анонимно, поэтому не нужно называть своё имя, имя фирмы или коллег. Начнём?

Да.

Пожалуйста, расскажите о себе и своей работе.

Я старший смены, бармен ресторана. Вообще я эстонка, но говорю по-русски, на финском, на английском. (.) Мне тридцать семь, я замужем и у меня есть сын.

Какой у Вас опыт работы?

(.) В данном месте я работаю полгода, хотя нет, уже больше, месяцев восемь, наверное. До этого я работала на той же самой должности в другом ресторане, теперь здесь. (.) Лет пять, наверное, этим занимаюсь, до этого я не работала, потому что родился сын, до его рождения я работала официантом.

Что входит в Ваши рабочие обязанности?

Ох, много чего. Намного больше, чем мне за это платят. (.) Считается, что я главная в ресторане по бару. То есть, все бармены и официанты подчиняются напрямую мне, а только потом, через меня остальным начальникам. (.) Очень много моей работы связано с алкоголем, так как я отвечаю за алкогольный склад, ну и вообще за склад напитков. Естественно, помимо алкоголя мы предлагаем ещё и соки, воду, минералку, колу, фанту. Я должна это всё заказывать у наших поставщиков и следить за тем, чтобы на складе были запасы, и в холодильнике были напитки. То есть, своевременно класть в барный холодильник напитки, которые должны подаваться холодными. (.) Ещё я отвечаю за проведение инвентуры. Это такая ещё одна большая обязанность.

Что Вы понимаете под организацией рабочего процесса?

Наверное, это сложно объяснить чем-то одним, потому что мне кажется это много разных вещей. Это как мелочь, так и что-то большое. (.) А кто-то, естественно, это должен контролировать, потому что без этого не будет работы.

Участвуете ли Вы в организации рабочего процесса?

Да я, конечно, участвую как старший смены. (.) Хотя, как бы это, объяснить все наши бармены могут быть старшими смены, то есть, когда начинается рабочий день, обязательно есть хотя бы бармен, он же старший смены, и хотя бы один официант. (.) Просто как-то ну не знаю, у нас повелось, что старшим смены называют, меня потому

что у меня больше всего смен и потому что я главный по бару. То есть, если в ресторане есть другие бармены, то я автоматически старший смены, хотя я тоже делаю работу бармена.

В чём выражается с Вашей стороны управление рабочим процессом?

Когда я на смене, я бы не сказала, что я раздаю всем указания, что делать, потому что все у нас знают, что делать. (.) Моя основная работа: следить за тем, чтобы результаты моей работы помогали другим работать и обслуживать клиентов. Это опять же возвращает нас к алкоголю и напиткам, потому что без моей организации, без моего участия, без моего контроля за баром, за складом другие не смогут работать. (.) Обычно я ещё обучаю новичков в пробный день, тогда я ему объясняю, что надо делать, как надо делать, где надо делать и почему меня надо слушать.

От чего, на Ваш взгляд, зависит рабочий процесс в Вашей фирме?

(.) Хотела бы я, чтобы он зависел от меня, тогда бы всё работало лучше, потому что ресторанный бизнес - это очень сложно. И до этого у нас были менеджеры, которые до этого вообще никогда не занимались управлением в ресторане и вообще не были с этим бизнесом никак связаны. (.) Хорошего специалиста найти очень тяжело, который бы понимал всю эту тему, эти мелочи, которые обычный человек не понимает, то есть, всё зависит от того, кого вы взяли на работу.

Каков, на Ваш взгляд, идеальный рабочий процесс?

(.) Это когда каждый на своём месте, знает, что ему надо делать, как это надо делать, чего не делать, как не делать. (.) Когда хватает персонала. У нас, например, сейчас в несезон очень много персонала, а в сезон было мало. Очень важно, чтобы всех информировали своевременно. А так бывает: делают нововведения и не говорят. Это что, секрет что ли? (.) Конечно, важно, чтобы новички, которые совсем новички, у нас таких летом пришла половина, получали обучение. У нас были официанты, которые до этого вообще нигде не работали, не умеют банально отличить бокал для белого и бокал для красного. Они должны уметь это и не только!

Насколько сильно происходящее в действительности отличается от описанного Вами идеального рабочего процесса?

Конечно, всегда всё сильно отличается от идеала. Посмотри на меня: я не девушка с обложки. (.) Просто основная проблема в том, что никто не хочет, чтобы всё было идеально, потому что это много работы, это очень много работы. Все хотят всё быстро и дешево по принципу: и так сойдёт, и так работает. (.) Я всегда считала, что если не можешь сделать идеально, сделай максимально хорошо. Потому что даже если делаешь максимально хорошо, то очень многие проблемы исчезают и очень быстро.

Каковы же, по Вашему мнению, основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса в Вашей фирме?

Основная проблема это, конечно же, подход и вообще отношения к управлению. Те проблемы, про которые я говорила до этого, это основные, глобальные, так сказать. (.) Если подходить более детально, летом набрали новеньких, набрали много. Некоторые потом сами ушли, уволили троих девочек-барменов старых, вместо них набрали новых,

то есть, текучка большая, ну, это понятно, это ресторан. И летом в определённые периоды чувствовалось некая недостаточность в работниках. (.) То есть, нужно было больше официантов, особенно опытных. Сейчас всё наоборот, остались некоторые официанты и бармены, которые были летом и которые до этого работали, но всё-таки их сейчас много, потому что сейчас не сезон. Я не говорю о том, что их надо прямо со дня увольнения или что-то в этом роде, они все хорошие люди, все хорошие работники. Сейчас до Рождества ну или чуть пораньше Рождества работы немного. (.) Где-то в районе Рождества будут всякие корпоративы, потом будут новогодние корпоративы, вечеринки и прочие банкеты. Естественно, это хорошо, но в промежуток между серединой сентября и серединой декабря работы почти нет. То есть, большую часть дня мы не работаем, потому что клиентов нет. Другая проблема: наш ресторан не очень заметен по сравнению с другими. (.) Террасу мы убираем сразу в конце сентября оно, ставим весной, когда тепло становится. Со стороны улицы наш ресторан не очень заметен, поэтому клиенты проходят мимо. Также важно, чтобы клиенты возвращались. ведь это основное правило в ресторанном бизнесе, поэтому нужно сделать всё, чтобы клиенты уходили довольными и приходили на второй, третий раз и так далее. Но они так не делают. (.) Ещё нам постоянно говорят, что расходов много. Но если возвращаться к разговору о количестве работников, то понятно почему. В основном в будние дни работают бармены, иногда один официант. (.) Основная часть официантов работает по пятницам, субботам и воскресеньям, или мы вызываем их на банкеты, или когда к нам приходят большие группы туристов по предварительному заказу. Мы сотрудничаем с экскурсионными фирмами, и их гиды ведут к нам туристов. Мы для них специально готовим. Сейчас это основные мероприятия, на которые нам нужны официанты, а в остальном по большей части просто они приходят в пятницу, субботу, воскресенье на полный день. (.) Клиентов мало, поэтому на выходе они фактически зарабатывают только почасовую оплату. Откуда и расходы: налоги, зарплата.

Можете ли вы назвать структуру Вашей фирмы чёткой? Всегда ли понятно, кто кому подчиняется?

(.) Здесь вопрос не структуры подчинения, а факта подчинения. Очень много происходит, очень часто, что мы сами по себе. Есть главный офис, там, где сидит начальство, они вроде как-то там, а мы вроде как-то здесь, между этим всем менеджер. (.) И ещё вот интересный момент, летом это было хорошо заметно, то есть в начале июня, допустим, пришли работники новые, официанты. Они работают, работают, получают опыт, а потом в июле или августе приходят новички без опыта и знаний. То есть, вот эти официанты июньские они вроде как главнее новеньких, хотя деньги получает те же самые и обязанности у них одинаковые. (.) Дедовщины нет, конечно, но что это за структура получается?

А насколько чётко распределение обязанностей в Вашей фирме? Какие проблемы при этом возникают?

У меня, на самом деле, с этим проблем нет, потому что я знаю, что нужно делать. Я это делаю, особых каких-то лишних обязанностей у меня не возникает. (.) Я знаю, что есть проблемы с распределением обязанностей на кухне, у барменов и официантов в случае наплыва клиентов, а в остальном, в спокойный день обязанности распределяются так, как должны.

Что насчёт ответственности? Как обозначаются границы Вашей ответственности? Всегда ли Вы ясно понимаете, за что отвечаете?

Моя самая большая ответственность, моя самая большая головная боль, в то же самое время, моя самая любимая часть – это бар. (.) Здесь именно финансовая ответственность, денежная. В случае недостачи, конечно, снимается со всех, кто имеет доступ в бар, кто наливает напитки, но так как я главная, с меня снимают чуть больше. Конечно, недостачи возникают постоянно, но небольшие, это не смертельно, и мы их всё равно закрываем. (.) Недостачи в тысячи евро не бывает, естественно. Особо дорогого алкоголя у нас нет. Летом в июле, конечно, был просто дурдом, и всё равно, когда в августе, первого августа делали инвентуру, то оказалось, что общая сумма недостачи сто евро с центами. (.) Это по продажной цене. Когда посчитали по себестоимости и разделили на всех, то каждый заплатил в зависимости от должности где-то евро по три в среднем, это очень мало. (.) Основная недостача это, как правило, от пива, его очень часто переливают, особенно новички.

Какие блага Вам предлагает Ваше предприятие? Как они влияют на рабочий процесс?

Я, конечно, хоть и главная по бару, у меня то же самое, что и у остальных: раз в день бесплатный обед и скидочная карта. (.) Что ещё хорошо, летом это тоже было, когда, допустим, пришёл новенький, с ним заключили договор, а потом по какой-либо причине он решил уволиться, его не заставляют отрабатывать ещё две недели. (.) Потому что я знаю, что в некоторых ресторанах из-за вечной недостачи работников, когда работник увольняется, его заставляют отрабатывать, хотя он этого не хочет из-за проблем в коллективе, с начальством, здоровьем и так далее. (.) Это нехорошо, так делать нельзя. У нас в этом отношении, в этом плане, отношения более человечные. (.) Если не нравится работа, если не можешь работать, то тебя не заставит отрабатывать две недели.

Используете ли Вы в своей работе какие-либо документы, инструкции?

В основном, документы, связанные с заказами напитков и алкоголя. (.) Это основные документы, с которыми я работаю. Дальше всякие кассовые документы, чеки, документы по инвентаризации. (.) Конечно, попадаются разные другие документы по мелочи, но эти основные, которые я перечислила.

Что можно в них улучшить?

На самом деле, в них улучшать особо ничего не надо. (.) Всё достаточно понятно, потому что они используются давно, с похожими документами я сталкивалась на своей прежней работе, поэтому никаких особенных ошибок я не вижу.

Сталкивались ли Вы с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его. Повлияло ли это на Ваш рабочий процесс?

Сталкивалась, но не на этой работе, на прежней. (.) Хотя я бы не сказала, что оно было таким формальным, такое у меня впечатление оставило, я не помню чтобы это

повлияло на мою дальнейшую работу. (.) Возможно, начальство как-то использовало результаты, но меня это не коснулось.

Сталкивались ли Вы с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества. Повлияло ли это на Ваш рабочий процесс?

С этим я не сталкивалась.

Спасибо за Ваши ответы!

Да пожалуйста.

Дополнение 4. Интервью 3

Номер интервью: 3

Дата проведения: 01.11.2014

Время проведения: 10:42-11:12

Место проведения: бар в ресторане фирмы А

Привет! Спасибо, что согласилась на это интервью для моего исследования. Оно анонимно, поэтому не нужно называть своё имя, имя фирмы или коллег. Для начала расскажи о себе и своей работе.

Ну, я студентка, мне девятнадцать, так что в ресторане я самая младшая. Устроилась на работу в начале лета, чтобы заработать, пока есть туристы. Вот меня и взяли сюда официанткой по совету моей подруги. (.) Так что я уже тут работаю шестой месяц фактически. Мне тут нравится. Работы немного, но летом было много.

Какой у тебя опыт работы?

(.) На самом деле, опыт работы у меня небольшой, до этого я работала на раздаче флаеров, а потом месяц помогала на складе в одном магазине. Поэтому в ресторан, можно сказать, пришла, вообще ничего не зная практически.

Что входит в твои рабочие обязанности?

Первая моя обязанность это обслужить клиента, разумеется. Ради этого всё работает. Единственное, что я не делаю, это напитки. (.) Сейчас не делаю. Летом, когда было много народу, естественно, я кое-чему научилась, делать кофе и элементарные коктейли, наливать напитки разливные, из бутылок, продавать их. (.) Сейчас этим занимается бармен, так работы немного, но есть, но вообще мало по сравнению с летом. (.) Помимо этого я и другие официанты, бармены занимаемся уборкой, наведением порядка, полировкой приборов, уборкой столов, сервировкой.

Что ты понимаешь под организацией рабочего процесса?

Как мне кажется, это сделать работу подчинённых максимально удобной и обслуживание клиентов максимально приятным для них. Потому что, когда тебе легко работать, ты хорошо обслуживаешь. И тогда все довольны: и клиент, и начальник. (.) Так что в интересах начальство сделать всё хорошо.

Участвуешь ли ты в организации рабочего процесса? Если да, то в чём это выражается?

Я официантка, я в этом не участвую. (.) Я просто делаю, что мне говорят бармены или менеджер. Владельцы, они, в нашу работу практически не вмешиваются. Администратор постоянно приходит, бухгалтер, ну, в принципе, всё.

От чего, на твой взгляд, зависит рабочий процесс в фирме?

На самом деле, мне кажется, что вообще выполнение любой работы зависит от того, любишь ли ты её или нет. (.) То есть, когда ты работу не любишь, даже какие-то удобства и плюсы рабочего места на тебя не влияют, и ты делаешь работу плохо, потому что она тебе не нравится. Мне не очень нравилось раздавать флаера, я быстро туда ушла, а вот на складе работать нравилось. (.) Эта работа мне тоже нравится, хотя и недостатков тут тоже есть. А организовывать что-то это всё талант, наука. Это надо уметь. (.) Я вот, например, не очень хороший организатор. Я не знаю как тут всё устроено, как вообще устроен ресторан с точки зрения начальника.

Каков, на твой взгляд, идеальный рабочий процесс?

Идеальный рабочий процесс умело организован. Всем должны заниматься профессионалы, люди с опытом. (.) Разных кафе и ресторанов в Старом городе много, так что понятное дело, что у нас много конкурентов. Только на нашей улице расположены ещё три ресторана. Но они более заметны, чем мы. (.) Поэтому клиентов у них больше. Летом было хорошо, когда была терраса, но сейчас клиенту нужно потрудиться, чтобы нас заметить.

Насколько сильно происходящее в действительности отличается от описанного тобой идеального рабочего процесса?

(.) Я уже говорила, что очень важно место, где вообще расположен ресторан. Этот рабочий процесс может быть организован идеально, подобраны хорошие официанты и хорошие бармены, отличные повара, но если место плохое... (.) Это никак не поможет. Вот у нас есть менеджер, кстати, на моей памяти, это уже второй, но я знаю по рассказам других девушек, что до они менялись где-то раз в месяц, а то и чаще, потому что начальники хотят найти менеджера, который бы привлёк клиентов в несезон, и даже если они такого найдут, то проблема местонахождения ресторана это всё равно не решит. (.) Мой старший брат, например, он тоже держит небольшое кафе, не в Старом городе, но в центре, и там очень хорошее место, поэтому народу там очень много.

Каковы, по твоему мнению, основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса в фирме?

Ну, мне очень важно обучение. Например, когда работала на флаерах, там особого обучения, конечно, не было, тебе просто давали пачку флаеров, и ты их должен был раздавать. (.) На складе, наоборот, мне все очень чётко и подробно объясняли, что надо делать, и я это делала. Я там помогала принимать товар и иногда его даже разгружала в зале, меня туда наняли ещё с одним мальчиком, когда у них ушли работники, которые этим занимались. (.) Мы там месяц помогали, когда было много товара, а потом я ушла в этот ресторан работать. И вот, когда я пришла в первый день, мне всё бармен разъяснила, что и как, и я стала работать. (.) Просто, естественно, было бы проще, когда в тяжелый день, когда много клиентов, чтобы я тоже умела делать кофе, коктейли, потому что это самая вообще трудоёмкая часть, занимает много времени. (.) Поэтому надо научить всех это делать. Сейчас, например, это от меня не требуется. Но с другой стороны, когда я делала долго напитки, из-за моей неопытности клиентам приходилось ждать. Один раз клиент даже не дождался своего капучино и ушёл. Разве не в интересах владельцев сделать так, чтобы все умели всё делать. (.) В случае ошибок всё равно все шишки сыплются на нас.

Можешь ли ты назвать структуру фирмы чёткой? Всегда ли понятно, кто кому подчиняется?

Я никогда не задумывалась особо о структуре, я знаю, что я подчиняюсь, когда прихожу на смену, барменам, и мне этого хватает. Проблема в другом. (.) Даже не проблема, а просто факт, что у каждого бармена свое представление, свои требования и об этом всегда надо помнить, когда я работаю на смене с одной или с другой старшей. (.) Доходит буквально до мелочей, например одна делает рисунок на пенке капучино, другая нет. Одна может украсить клубничную маргариту мятой, а вторая нет. И летом это тоже было видно, когда мне приходилось самой делать коктейль. Так я должна была это сделать с мятой или без? Но это только пример, конечно, просто это действительно, различия идут именно в мелочах. Эти мелочи, конечно, не особо на что влияют, этот рисунок и эта мята, от этого мало что зависит. (.) А когда идёт разница в более крупных вещах, то тогда уже становится действительно сложно. Например, очень долгое время, ещё до моего прихода в ресторане не было единой системы распределения чаевых. У каждого бармена была своя система и, когда я пришла, первое время тоже было такое отсутствие системы. (.) Потом в середине июля где-то сделали уже единую систему после долгих споров. Вот это тоже к слову о проблемах в рабочем процессе.

Насколько чётко распределение обязанностей в фирме? Какие проблемы при этом возникают?

Ну, основная проблема это даже не в том, как начальство распределяет какие-то задания между нами, я имею в виду менеджера или старших. Это когда именно между официантами споры возникают, например, должен ли ты убирать столик другого официанта или нет. (.) Это было особенно актуально летом, когда было много клиентов и доходило до того, что один столик вставал, и сразу же новые люди садились за этот грязный столик. И возникает вопрос, если ты мимо идёшь, должен ли забирать грязную посуду? Тебе за это никто не платит, ты должен убирать свои столы. (.) Одно дело. Если официант, чей это стол, тоже бегаёт, как сумасшедший, у него нет времени убрать стол. Тогда да. Но обидно, если официант просто вышел покурить, а потом сделал виноватой тебя. Хотя, на самом деле, конфликты всё равно возникали редко, потому что, ну, народ хороший достаточно, и просто в тяжёлый день что-то такое могло возникнуть. (.) На самом деле, тебе никто не объясняет, должен это делать такую мелочь или нет.

Что насчёт ответственности? Как обозначаются границы твоей ответственности? Всегда ли ясно, за что отвечаешь?

Это опять же мы возвращаемся к тому, что непонятно, за что отвечаешь. Отвечаю ли только за себя и за свою работу? (.) Или ты ещё должен быть ответственным за других людей и за их работу? Например, сейчас я не несу ответственности, допустим, за напитки в баре, потому их делает бармен, а летом отвечала, потому что я делала напитки и коктейли. (.) Но на бумаге это нигде не прописано.

Какие блага и льготы предлагает фирма своим работникам? Как они влияют на рабочий процесс?

Самое главное - это бесплатный обед. (.) Раньше он стоил два евро, и, если ты работаешь, скажем, пятнадцать дней в месяц, то твои траты на обед уже тридцать евро в месяц, потому что смены длинные, кушать хочется, а возможности брать с собой еду не всегда есть. А теперь бесплатный обед есть, можешь сэкономить деньги. Мне это очень важно, потому что я живу за городом и далеко от магазинов. Когда я еду домой, мне надо специально заезжать в магазин, чтобы купить еды. (.) Это не всегда возможно. Но с бесплатным обедом это не нужно. По большому счёту это самое главное. Если я иду куда-нибудь с друзьями вечером посидеть и выпить, то, как правило, мы идем в наш ресторан, потому что у меня есть скидка и потому, что я знаю, что с коктейлями меня не обманут. (.) А то они дорогие и хочется знать, что тебе нальют туда столько алкоголя, сколько надо.

Используешь ли ты в своей работе какие-либо документы, инструкции?

Ну, я постоянно нахожу, у нас есть такой документ: алгоритм общения с клиентами. (.) Он постоянно валяется где-нибудь в ящиках, и я его почему-то постоянно нахожу. Хотя, в принципе, я его не использую, потому что, как обслужить клиента мне объясняли бармены, и ещё сама в интернете тоже читала. Неплохо было бы, конечно, это вывести на уровень какого-то семинара, например, чтобы пришли, допустим, там бухгалтер или менеджер или начальник, и мы бы на них тренировались обслуживать клиентов. (.) Новички, я имею в виду, в первую очередь. И я думаю тем, кто работает уже давно и тем кто работает примерно столько, сколько я, всё равно есть, чему поучиться. Потому что я знаю по рассказам своих друзей, что в других ресторанах такое практикуется. Ещё слышала, что в каком-то ресторане, не помню то ли Клазз, то ли ещё какой-то, менеджеры пробовали работать официантами, чтобы понять, как улучшить работу, где есть проблемы, как их решить. (.) Было бы неплохо у нас сделать что-нибудь подобное.

Сталкивалась ли ты с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его. Повлияло ли это на твой рабочий процесс?

Нет, я с таким не сталкивалась, но у нас, я думаю, было бы неплохо провести, чтобы понять, кто что умеет, кому чего надо улучшить. как можно исправить какие-то проблемы. (.) Везде есть куда расти.

Сталкивалась ли ты с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества. Повлияло ли это на твой рабочий процесс?

Нет, впервые про такое слышу.

Окей, спасибо, что ответила.

Дополнение 5. Интервью 4

Номер интервью: 4

Дата проведения: 03.11.2014

Время проведения: 09:07-09:40

Место проведения: бар в ресторане фирмы А

Привет! Спасибо, что согласился на интервью для моего исследования. Оно анонимное, поэтому не нужно называть своё имя, имя фирмы или твоих коллег. Расскажи о себе для начала, о своей работе.

Для меня это не сколько прям постоянная работа, как это было летом, в сезон, когда была возможность хорошо заработать. Сейчас это просто подработка, в основном по выходным. Я ещё учусь в Таллинском универе, помимо этого я ещё занимаюсь театром, так что график у меня достаточно плотный, и устроиться на нормальную работу с девяти до пяти, скажем, или даже на меньшее количество часов у меня особо возможности нет, но по выходным я работаю. (.) По выходным хорошо работать, потому что приезжают туристы из соседних стран, так что работа есть.

Какую должность ты занимаешь?

Я официант.

Какой у тебя опыт работы?

Я работаю вообще уже наверно года два. В этом ресторане я работаю с нового года, до этого работал в одном известном итальянском ресторане официантом. В Старом городе. (.) Достаточно известном, там, конечно, была, жуть, просто безумие и жесткие требования, но чаевые были хорошие. (.) Этот ресторан поменьше и потише, поэтому я пришел работать сюда.

Скажи, сколько тебе лет, для статистики.

Двадцать.

Что входит в твои рабочие обязанности?

Как и у остальных официантов и барменов моя забота – клиенты, которых, к сожалению, сейчас не так много, как хотелось бы. (.) С другой стороны, благодаря тому, что работы не очень много и на работе есть свободное время сейчас, я могу сделать домашнее задание для универа или учить реплики для театра. Я живу с родителями, поэтому мне просто это идет как подработка для карманных денег. (.) В ресторане всё, что требует поднятия тяжестей, на меня по возможности сваливают, потому что я мужчина, а в остальном это просто банально уборка бара и столов.

Что ты понимаешь под организацией рабочего процесса?

С одной стороны, мне есть, что сравнивать, так как я до этого работал в известном ресторане. С другой стороны, по сравнению с этим, и в одном, и в другом есть

недостатки. (.) Тот ресторан: там все как-то более организовано, в этом видна разница, видно отсутствие опыта, и всё равно мне он нравится больше, потому что здесь нет такой, допустим, жесткой дисциплины. (.) Насколько я понимаю, естественно, дисциплина должна быть частью рабочего процесса, но не так, как было на моём старом месте работы. Здесь в этом плане всё намного лучше, к тебе по-человечески относятся, хотя и вводят, допустим, дурацкие правила, например, приходиться на 15 минут раньше смены. (.) То есть, предполагается, что за это время ты должен привести себя в порядок, начать работать, но проблема в том, что мы открываемся в девять утра. Может быть, ближе к десяти кто-нибудь зайдет выпить кофе или чай, может быть, где-то после десяти какой-нибудь турист зайдёт выпить пива. Но это не те клиенты, ради которых стоит открываться на час раньше. Как правило, утром максимум, что требуется, это принести какие-нибудь чашки и бокалы, те же пивные бокалы с мойки и поставить их в бар. Потому что, как правило, предыдущая смена, которая вечером закрывалась, они уже наполировали все приборы, накрыли на столы, сделали уборку. (.) Остальное делает бармен: приносит напитки со склада, ставит их в холодильник.

Участвуешь ли ты в организации рабочего процесса? Если да, то в чём это выражается?

(.) Нет, я бы не сказал, что участвую. Всё-таки я просто официант, поэтому работу в ресторане организуют всё-таки начальники.

От чего, на твой взгляд, зависит рабочий процесс в фирме?

От того, насколько хорошо его организуют. Потому что, если посмотреть со стороны ну, конечно, я как уже говорил, я просто официант, и я не разбираюсь в управлении, как люди, которые этим занимаются. (.) И хотя глобально всё работает, но в мелочах... Как говорится, дьявол в мелочах. Именно в этих каких-то деталях, мелких пунктах проскальзывают недостатки, и видно отсутствие опыта. В принципе, мне есть, с чем сравнивать, поэтому я об этом и говорю. (.) Но мне кажется, что если ресторан продолжит работу, не обанкротится, не закроется по каким-либо другим причинам в будущем, то при хорошем управлении и при исправлении недостатков, всё будет организовано намного лучше, и это отразится как на нашей работе, так и на обслуживании клиентов.

Каков, на твой взгляд, идеальный рабочий процесс?

Сразу скажу, я никогда не видел такого, и я вообще не уверен, что в природе таковой существует, даже в самом опытном ресторане, который работает уже не один год, в котором есть отличные руководители и менеджеры или администратор. (.) Всё равно есть ошибки в работе. Но нужно стремиться к идеалу и брать пример с более опытных ресторанов. (.) А если вернуться вот, например, к тому ресторану, в котором я работал, я же говорил, что там просто безумие и к официантам относятся типа «ты никто», но в плане именно работы там организовано всё хорошо, то есть, там как конвейер без задержек. Ну, конечно, официанты - это часть работы, это важная часть работы, это лицо организации, лицо ресторана, поэтому отношение должно быть нормальное, человеческое. (.) У нас хорошее отношение, в принципе, по сравнению с тем рестораном, где я раньше работал, но у нас всё-таки не конвейер. Да, наверное, идеальный рабочий процесс это конвейер.

Насколько сильно происходящее в действительности отличается от описанного тобой идеального рабочего процесса?

Ну, если идеальный процесс, это конвейер, у нас типа такая мастерская ручной работы. Вот я бы так сказал. (.) И иногда работа стопорится. Вот это еще можно, например, сравнить с пробками на дорогах. (.) Вот идет такая широкая, широкая дорога, много полос, а потом она сужается всего до двух полос или даже одной полосы, и возникает такая пробка.

Каковы, по твоему мнению, основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса в фирме?

(.) Ну, если исходить из того, что рабочий процесс в нашей фирме работает с пробками, то проблем я думаю несколько: отсутствует понимание того, где есть пробка, где она возникает, что является её причиной и как это исправить. Вот основная проблема, я думаю, состоит в том, что отсутствуют ответы на эти вопросы. Или есть другой вариант. (.) Руководство знает, где есть проблема, но по какой-то причине не может это исправить .

Можешь ли ты назвать структуру фирмы чёткой? Всегда ли понятно, кто кому подчиняется?

Мне кажется, что проблема не в чёткости структуры. (.) На мой взгляд, проблема заключается в том, что ты не знаешь, с какого момента ты перестаёшь подчиняться тому, кто выше тебя, и с какого момента начинается твоя личная инициатива. Потому что, мне вот, правда, сейчас пример в голову не приходит, но я помню, что раньше иногда работаешь, сделаешь что-то по своему или по новому, а тебя за это ругают. (.) Хотя ты сделал это не с каким-то злым умыслом, а ты сделал это ради клиента. И еще мне кажется, если говорить упрощённо, то есть официанты и бармены. Бармены являются старшими смены. (.) У официантов зарплата два с половиной евро в час, у барменов три евро в час. Но в то же самое время среди барменов тоже есть те, кто работают недавно и кто работает уже давно. Наша старшая, самый главный бармен, она получает ту же зарплату, что остальные, но она всё равно главнее нас, официантов, и барменов. Мне кажется это всё надо как-то выделить. (.) Среди официантов то же самое: есть те, кто работает давно и более опытные, но они ещё не получили статус бармена, и есть те, кто работает недавно, и вообще мало чего умеют делать. Мне кажется, это тоже как-то надо выделить зарплатой и структурой, чтобы более четко понять, кто главнее, кто кому подчиняется.

Насколько чётко распределение обязанностей в фирме? Какие проблемы при этом возникают?

Ну, мне кажется, это опять же зависит от того, кто кому подчиняется, соответственно, и обязанности должны распределяться более чётко. (.) То есть, в больших ресторанах, особенно, в тех, что, например, расположены на Ратушной площади, есть определённое разделение среди тех, кто работает на обслуживании: есть зазывалы, есть те, кто убирает со столов, есть помощники официантов и, собственно, сами официанты, также есть бармены и их помощники. (.) И между всеми этими людьми распределены обязанности, то есть, зазывала не убирает со столов, а помощники бармена не разносят блюда с кухни клиентам. (.) Потому что у этих людей разная зарплата и разная степень

ответственности, поэтому и обязанности у каждого свои. У нас всё-таки с этим, опять же из-за отсутствия опыта, возникают какие-то проблемы. (.) У нас есть несколько барменов, несколько официантов и, возможно, было бы более логично как-то их распределить на какие-то более мелкие группы, именно так официально, на бумаге, с подписью. (.) Хотя, с другой стороны возникает, вопрос зарплаты, как им тогда за это платить.

Что насчёт ответственности? Как обозначаются границы твоей личной ответственности?

Мне кажется, что с ответственностью те же проблемы, что и с распределением обязанностей. (.) Вроде, с одной стороны, всё понятно, но на деле возникают проблемы. Мне кажется, что у нас всё должно быть более чётко зафиксировано, желательно, на бумаге. Хотя на самом деле особо серьёзных проблем не возникает. (.) Пока что. Просто неопытный ресторан должен перенимать опыт более опытного.

Какие блага предлагает тебе предприятие? Как они влияют на рабочий процесс?

(.) У нас есть система скидок для работников, то есть все работники ресторана имеют скидку двадцать процентов, работники кухни тоже, насколько я знаю, у начальства есть тоже какие-то скидки. Работнику полагается бесплатный обед. (.) Я бы не сказал, что это особо влияет на рабочий процесс, но это определённо влияет на наш настрой, то есть, когда после тяжелого рабочего дня съедаешь большую тарелку со вкусной едой.

Используешь ли ты в своей работе какие-либо документы, инструкции? Если да, то какие? Помогают ли они тебе в работе?

В основном, это рецепты коктейлей, потому что их не помнишь наизусть. Хотя я не бармен, я всё-таки умею их делать. (.) И ещё я, конечно, не знаю можно ли назвать это документом. Я имею в виду меню. Меню мне тоже помогало в работе, особенно когда я только начинал работать, я выучил то что, есть в меню, то есть, какие блюда, какие напитки, сколько они стоят, что в них входит. (.) Многие так делают, но я это делал досконально, даже брал рецепты из кухни, смотрел, что там входит в состав того или иного блюда, мне было очень интересно, я это делал и на предыдущем месте работы. (.) Это на самом деле очень сильно помогает при обслуживании клиентов. Во-первых, экономит время, а, во-вторых, выставляет тебя перед клиентом в более выгодном свете. (.) Ну это, естественно, влияет на чаевые.

Что можно улучшить в этих документах?

Если говорить о рецептах коктейлей... (.) Мне достаточно понятно, что там написано, что положить, в каком порядке, как всё смешивается, чем украсить. Но вот насчёт меню у меня есть идея. Это то, что для клиентов должно быть одно меню, стоит, допустим, картинка блюда, его название, цена, краткое описание, что оно содержит. (.) То же самое с напитками. (.) Но для работников должно быть своё меню, то есть, более полное, более объемное, более толстое, то есть, рядом с блюдом должно быть именно более детальное содержание продуктов, вдруг какой-то из них является, например, аллергичным. Если к блюду возможно посоветовать какой-то напиток, например, вино или пиво к каким-то закускам, то там тоже надо это указать, также примерное время

приготовления этого блюда, потому что клиенты об этом тоже спрашивают. (.) Вот такое меню было бы лучше для нас, это была бы такая энциклопедия своеобразная.

Сталкивался ли ты с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его. Повлияло ли это на твой рабочий процесс?

На этой работе я напрямую с этим не сталкивался, но на предыдущей, в том ресторане нас оценивали, но это было как-то более примитивно, то есть, старший работник или менеджер за нами наблюдали, на этом составляли своё мнение, никаких там интервью, ничего подобного не проводилась. (.) Это, конечно, не мотивировало, но ты всегда помнил, что за тобой всё-таки могут следить, и выполнял свою работу максимально хорошо. Так как там всё было достаточно жестко в плане дисциплины, то такой подход, конечно, дисциплинировал.

Сталкивался ли ты с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества. Повлияло ли это на твой рабочий процесс?

(.) А вот с таким я, к сожалению, не сталкивался, но думаю, что это было бы полезно, например, у нас, да и вообще в любом ресторане.

Спасибо за интервью! На этом всё.

Не за что, обращайся.

Дополнение 6. Интервью 5

Номер интервью: 5

Дата проведения: 03.11.2014

Время проведения: 09:53-10:27

Место проведения: комната отдыха в ресторане фирмы А

Доброе утро! Итак, для начала, спасибо, что Вы согласились на интервью, проводимое для моей работы. Интервью анонимное, поэтому не нужно называть никаких имён и названий. В качестве введения, пожалуйста, расскажите о себе, своей работе и должности.

Если начать с самого банального, то я женщина, мне тридцать девять, уже скоро будет сорок. Я замужем, у меня есть дочка. Так вышло, что мой муж тоже повар, как и я. Он работает в другом ресторане, но тоже в Старом городе, а я работаю в этом. Работаю практически с самого открытия. Я была одной из тех, кто помогал вообще составлять меню нашего ресторана. (.) Всё-таки, несмотря на это, я официально не шеф-повар, то есть, по документам я повар, но неофициально я типа шеф-повар. (.) Но на самом деле по большому счету я делаю то же, что и остальные, даже чуть-чуть больше, например, именно я отвечаю за заказ продуктов, я составляю план на день.

Какой у Вас опыт работы?

Я как-то даже не берусь считать, если честно, потому что я выучилась где-то в девяностых на повара, даже не помню, в каком году я закончила. (.) Я в Петербурге, выучилась. И с тех самых пор я где только не работала. (.) В школе работала, в ресторанах работала и в столовых работала, по-разному. Но, наверное, опыт около двадцати лет, как-то так.

Что входит в Ваши рабочие обязанности? Что Вы обычно делаете?

В принципе, обязанностей много, в основном, это просто готовка. (.) Когда приходят от официантов заказы, которые они вбивают в кассу, то у нас тут через специальное устройство эти заказы выезжают. То есть, никто не бегает и не кричит нам: две порции креветок и стейк. (.) Когда заказ выходит, то тот, кто более-менее свободен, начинает готовить. Я бы не сказала, что у нас есть какое-то особое разделение: типа кто-то занимается только закусками, кто только десертами, а кто-то основными блюдами. Конечно, вот там летом взяли новенького повара, и она вначале не делала сложную работу, но потом мы увидели, что у неё всё получается, и теперь она готовит наравне с нами. (.) В начале дня я прихожу, смотрю запасы, я ведь не каждый день работаю, я не знаю, что там предыдущая смена потратила, потому что ежедневные отчёты у нас никто не составляет кроме меня, у нас как-то так не принято. Потом я делаю заказ, если надо, но, как правило, всегда что-то надо. (.) Просто с утра работы меньше всего, и, естественно, с заказами лучше разобраться с утра, а не вечером в конце смены, когда уже устала. И, к тому же, не факт, что если ты что-то закажешь вечером, то тебе завтра это привезут. (.) Если какой-то большой заказ, например, или банкет, я заранее заказываю продукты, распределяю, кто что делает и, естественно, готовлю сама.

Что Вы понимаете под организацией рабочего процесса? Это то, чем Вы занимаетесь?

Да, это то, чем я занимаюсь. (.) На самом деле, я не начальник, конечно, как наше руководство или бухгалтер, или администратор, или менеджера, то есть, над официантами и барменами у меня никакой власти нет, но на кухне именно всей организацией занимаюсь я, потому что руководство руководит в большом, объёмном плане, глобальным, так сказать. Я, именно, понимаю кухню, как должно всё работать, именно в деталях. Организация это распределение обязанностей и контроль, по возможности, поощрение. (.) Я это вижу так.

Есть ли какие-то ещё элементы в организации рабочего процесса, в которых Вы участвуете?

Я бы не сказала, что есть какие-то другие вещи, которыми я занимаюсь именно как руководитель на кухне, потому что вот это вот основное: распределить, заказать, проконтролировать.

От чего, на Ваш взгляд, зависит рабочий процесс в Вашей фирме?

Конечно, многое зависит и от руководства, и других поваров, и от меня, но, если честно, может, я скажу необычную вещь, но мне кажется, что в данном случае рабочий процесс зависит от двух главных вещей: это клиенты и цены. Почему клиенты? Потому что ресторан очень незаметно пристроился тут, возле ратуши, реально незаметно. Если летом у нас есть терраса и всегда полно клиентов, и в зале есть кто, работы очень, очень много, так что пришлось даже дополнительного повара нанять. Но в другие сезоны работы мало, потому что клиенты не знают о нашем ресторане, он не такой известный, например, как «Олде Ханса» или «Тройка», да и он еще и не очень заметный. (.) И еще один вопрос: это цены в меню. Потому что я слышала рассказы от официантов: иногда клиенты приходят, смотрят меню и уходят, потому что на некоторые блюда и напитки очень высокие цены. Летом так это вообще, цены на пиво поднялись вообще чуть ли не на финский уровень, это вообще было безумие. (.) Значит, будет ли работа у нас и у официантов, и барменов зависит от того, будут ли клиенты уходить, увидев наши цены.

Каков, на Ваш взгляд, идеальный рабочий процесс?

(.) Идеально - это когда все всё умеют. Ну вот тогда все работает просто отлично, потому что иначе возникают какие-то ошибки. Еще главное, когда все внимательны, но это, конечно, не всегда возможно. Потому что летом частая ошибка была, когда клиенты заказывают пасту с курицей, а в кассе пробивается пицца с курицей, и мы делаем пиццу вместо пасты. (.) А еще очень важно при идеальном рабочем процессе должно быть идеальное количество работников. Работников не должно быть очень мало или очень много. (.) Мне кажется, что нам летом надо в ресторан нанимать помощников на кухню. Не поваров именно, а дополнительных помощников, от которых не будут требоваться те же навыки, что и от поваров. (.) Эти помощники смогут заниматься более мелкими вещами, для которых не надо проходить специальное обучение, как, например, повару. Потому что у нас есть, например, закуски, где не надо ничего готовить, надо просто на тарелку выложить сыр там, колбасу, ветчину. Помощники могут нарезать овощи, украсить блюдо, помочь на мойке. (.) На самом деле

все достаточно стандартизировано. Никто не импровизирует и не создает кулинарные шедевры из картошки со свининой. Есть шаблон, по которому надо приготовить блюдо, по которому надо оформить. (.) Оформление не особо сложно, но занимает очень много времени, этим могут заниматься помощники вполне. На эту роль прекрасно подойдут студенты, которым надо заработать, люди, которые хотят получить, допустим, вторую работу. И потом, когда круизы заканчиваются где-то в сентябре, то их договор прекращается, они уходят, так как тогда они не будут больше не нужны. (.) Но летом, на самом деле, они просто незаменимы.

Насколько сильно происходящее в действительности отличается от описанного Вами идеального рабочего процесса?

(.) В действительности нам приходится выполнять очень много работы, и из-за этого сильно тормозится обслуживание клиентов. Пока блюдо не приготовлено и украшено, его нельзя подавать. Потому что, на самом деле, мы поднимали этот вопрос о помощниках где-то в середине лета, говорили об этом с руководством, но как-то это тогда повисло в воздухе, и проблема не была решена. (.) В июле было просто очень, очень много работы, много заказов, то есть постоянно полная терраса, полный зал, поэтому мы тут просто все зашивались на самом деле. Мне кажется, что для того, чтобы рабочий процесс был нормальный, работа была нормальной, надо прислушиваться к людям, которые понимают то, что им необходимо для хорошего выполнения своей работы.

Каковы, по Вашему мнению, основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса в вашей фирме?

Ну, это просто попытка сгрузить на работников ресторана в том числе и обязанности, которые просто физически они не успевают выполнять. (.) Потому что у нас нет как такового, знаешь, такого кадрового сотрудника...

Вы имеете в виду руководителя по персоналу?

Да-да, именно руководителя по персоналу. (.) То есть, у нас есть, допустим, типа администратор, но она занимается в основном бумажной работой как секретарь, она же проводит собеседование, ну, когда люди приходят, допустим, устраиваться на официанта. Потому что, если кто-то приходит устраиваться на бармена или на повара, то этим уже собеседованием занимаются наши, собственно, начальники. (.) Наша администратор нами фактически не командует, не управляет. Вот именно руководителя по персоналу, который бы как-то всё распределял, оценивал, руководил, вот кого надо нанять. Это было бы вообще просто замечательно, если бы такой человек у нас был. (.) Потому что тогда он или она поняли бы, что у нас непропорционально работники наняты.

Можете ли Вы назвать структуру вашей фирмы чёткой? Всегда ли Вам понятно, кто кому подчиняется, кому Вы подчиняетесь?

Честно говоря, не всегда понятно, потому что по разным вещам я отчитываюсь разным людям. (.) Бумаги, документы, которые я заполняю, которые через меня проходят, я сдаю администратору. По заказу продуктов и по расходу продуктов я отчитываюсь бухгалтеру, о результатах инвентаризации я тоже отчитываюсь ей. (.) А именно о

результатах работы, о проблемах я отчитываюсь владельцам, начальником, то есть. (.) С ними же мы обсуждаем какие-то глобальные вопросы относительно кухни

Насколько чётко распределение обязанностей Вашей фирме? Какие проблемы при этом возникают?

(.) Ну, знаешь, как говорится я не против работать больше, и я не против, чтобы платили побольше. Это вопрос зарплаты, которую бы неплохо повысить. То есть, я получаю, конечно, чуть больше, чем остальные повара, и, так как у меня больше ответственности, так как у меня больше обязанностей, естественно, и зарплата выше. От повышения зарплаты бы я не отказалась. (.) А так пусть распределяют как угодно.

Как обозначаются границы Вашей ответственности? Всегда ли Вы ясно понимаете, за что отвечаете?

(.) Ну, большинство вещей, которые касаются кухни, это моя ответственность. Я отвечаю за то, чтобы блюдо было хорошо приготовлено, чтобы оно было красивое, чтобы кухня была чистой, всё отвечало санитарным требованиям, чтобы все носили соответствующую форму, чтобы в холодильнике были продукты, чтобы всё было вовремя заказано, чтобы были сделаны какие-то предварительные работы в начале дня, чтобы не было недостачи. (.) Ну, то есть, недостача, она, всё равно всегда будет, даже маленькая. (.) Всё равно продукты расходуются и портятся, и всякое случается, но просто я должна минимизировать это по возможности.

Какие блага предлагает Ваше предприятие? Как они влияют на рабочий процесс?

Я вот, например, еще отвечаю за то, чтобы был приготовлен бесплатный обед, который мы готовим на всех работников ресторана, что будет сегодня приготовлено. (.) У нас есть, например, скидка, для поваров она тоже действует, но я ей не пользуюсь, потому что я вообще в ресторанах не ем, ни в нашем, ни в других. Я готовлю дома, мне это не надоедает, хотя я готовлю и на работе. (.) И еще такая, знаешь, неофициальная штука есть, как отношение к тебе. Если ты работаешь давно, работаешь хорошо, не опаздываешь, если тобой довольны, то тебе охотнее пойдут навстречу, например, когда тебе потребуется уйти или взять выходной.

Используете ли Вы в своей работе какие-либо документы, инструкции?

Основные документы это документы и счета на продукты, которые я заказывала, а ещё я оформляю документы о том, что было потрачено, такой своеобразной отчёт, ещё есть рецепты, инструкции по приготовлению, оформлению. (.) Их составляла я, и ею пользуются остальные. Ещё я составляю график, тоже забыла об этом упомянуть, это тоже моя обязанность: составить график для поваров и посудомоек. (.) А ещё вот документы по инвентуре тоже на мне.

Помогают ли они Вам в работе? Что можно в них улучшить?

(.) Конечно, они помогают, я сталкиваюсь с ними каждый или почти день. А насчёт улучшения: это скорее касается формата, а не содержания. (.) Я думаю, что какие-то документы стоит оформлять в электронном виде, а то надоедает писать эти отчёты, заполнять таблицы вручную.

Сталкивались ли Вы с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его. Повлияло ли это на Ваш рабочий процесс?

Нет, я с этим не сталкивалась. Я участвую в собеседованиях, когда приходят устраиваться к нам на кухню. (.) Вот, когда мы летом искали нового повара, было очень много кандидатов и кандидаток, кандидаток скорее. И я вместе с кем-то из начальников с ними говорила, проверяла, подходят или нет. (.) А потом когда мы взяли нашу новенькую, то есть, она уже сейчас не новенькая, она уже старенькая, но первое время, естественно, я следила за тем, как она работает, учила её тому, чего она не знала, и потом просто отчиталась начальнику и всё. Её и оставили.

Сталкивались ли Вы с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества. Повлияло ли это на Ваш рабочий процесс?

Нет, на самом деле ни с чем подобным я вообще за всю свою жизнь не сталкивалась, хотя я уже работаю всё-таки давно. (.) Хотя, может, это просто так совпало. Но на самом деле мне вообще кажется, что по этому поводу никто особо не заморачивается.

Что ж, спасибо Вам!

Дополнение 7. Интервью 6

Номер интервью: 6

Дата проведения: 03.11.2014

Время проведения: 10:31-11:01

Место проведения: комната отдыха в ресторане фирмы А

Здравствуйте! Спасибо Вам, что согласились на это интервью. Я его провожу для моего исследования организации рабочего процесса. Интервью анонимно, поэтому не нужно называть никаких имён и названий фирм.

Понятно.

Расскажите, пожалуйста, о себе, своей работе.

Ну что ж, хорошо. (.) Я работаю здесь посудомойкой и ещё уборщицей на другом предприятии. До пенсии мне ещё несколько лет поэтому пока работаю на двух работах вот, даже хочу и третью найти. Мне пятьдесят девять. (.) У меня, конечно, есть сын, который мне помогает, но я хочу работать даже когда на пенсию выйду.

Какой у Вас опыт работы?

Именно посудомойкой или вообще?

И посудомойкой и вообще.

Здесь я работаю с открытия, я тут старожилка. (.) Начинала работать посменно со своей знакомой, но потом она ушла, взяли другую, с ней мы так и работаем, тоже посменно. До этого я тоже работала на двух работах: кассиром и уборщицей, а вообще я товаровед. (.) Но такой профессии то уже, наверное, нету. Так что я давно работаю, ещё в советское время работала.

Что входит в Ваши рабочие обязанности?

Ну, понятное дело, в основном я мою посуду. Официанты приносят мне её, оставляют на специальной тележке возле мойки или на раковине, я потом её мою. Вначале ополаскиваю в большой раковине из шланга, а потом ставлю в машину. (.) Из машины её достаю и ставлю в сушку. После сушки всё отдельно идет. Ложки, вилки, ножи идут специальные в ящики, блюда и чашки, тарелки идут в один шкаф, бокалы и стаканы идут на другие полки.

Что Вы понимаете под организацией рабочего процесса?

Это прямо какое-то советское выражение, если честно. (.) Организация рабочего процесса. Конечно же, я в этом не участвую, решений никаких не принимаю. Но всё-таки мне кажется, что это что-то синхронное и непрерывное. (.) Вот моя работа по идее именно такая. Она идёт по определенной схеме.

От чего, на Ваш взгляд, зависит рабочий процесс в Вашей фирме?

От того, насколько сверху всё организуют, конечно же. (.) Сами мы тут мало чего решаем, да и работа сама по себе - инициативы никакой. Я же говорила, моя работа идёт по схеме, у девочек наших, поваров, работа идёт по схеме. (.) Вот у официантов, конечно, там можно что-то такое необычное сделать, там больше с людьми общаешься.

Каков, на Ваш взгляд, идеальный рабочий процесс?

По опыту могу сказать, что такого не существует, потому что где я только не работала. везде были какие-то недостатки. Лучше всего было, когда я работала на базе, товароведом. (.) Вот тогда всё было организовано очень хорошо. Туда привозили одежду, её сортировали и отправляли по магазинам. Вот там было всё очень ясно, чётко и понятно. Мне нравилась эта работа. Мне кажется, что именно так всё и должно быть организовано. (.) Хотя и там недостатки были.

Насколько же сильно происходящее в действительности отличается от описанного Вами идеального рабочего процесса?

(.) Нет, с одной стороны, конечно же, здесь не так уж и плохо. Просто всегда есть возможность что-то улучшить. Сейчас у меня, конечно, работы в ресторане не очень много. Летом было больше. Смена у меня длинная, одиннадцать часов. Но, по правде говоря, у меня очень много свободного времени. (.) Нет, работу я, конечно же, делаю. Просто клиентов мало, поэтому и посуды приходится меньше мыть. Поэтому, когда у меня есть свободное время, я читаю, я вяжу, разгадываю кроссворды, болтаю с поварами. (.) Мне это, конечно, всё равно, мне деньги идут, у меня почасовая оплата. И ещё я делаю уборку с утра и вечером, убираю в туалетах. Но это не тяжело сейчас, учитывая, насколько мало работы. (.) Но вообще же так быть не должно, что работники сидят, сложа руки.

Каковы, по Вашему мнению, основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса в Вашей фирме?

Знаешь, если смотреть с точки зрения работника, это всё очень хорошо. (.) Работы мало, зарплата идёт, но я могу на это посмотреть с точки зрения начальника: невыгодно получается. Летом, я, конечно, не бездельничаю. Летом работы много. Ни одной свободной минутки нет, даже чтобы присесть, разве что с утра или вечером. Официанты бегают туда-сюда, носят посуду на кухню, с мойки. (.) Есть, правда, ещё проблема с посудой. Она, конечно, редко, но всё-таки бьётся. Официанты, бывает, уронят. (.) И на мойке не часто, но бьётся. Что хорошо, что за разбитую посуду никто с нас деньги не берёт, хотя я слышала, что в каких-то ресторанах с зарплаты могут вычесть, но сообщать о том, что мы разбили, мы всё-таки обязаны, чтобы администратор могла заказать. (.) Я, конечно, не знаю, в чём проблема, но я знаю, что летом была постоянная нехватка пивных бокалов. Я так и не знаю, заказали ли их вообще, потому что у меня на мойке их скапливалась всё меньше и меньше. (.) Нет, моя работа от этого мало зависит, помыть на пять бокалов больше или меньше, но просто официантам это важно, клиента же надо обслуживать. Поэтому на мойке у пивных бокалов летом была привилегия: они мылись первыми, даже если на тележке были стопки грязных тарелок или чашек. (.) В дефиците были бокалы!

Итак, мы обсудили проблемы. Давайте поговорим о иерархии в фирме. Можете ли Вы назвать структуру фирмы чёткой? Всегда ли понятно, кому Вы подчиняетесь?

(.) Ну, начальству, конечно же, кому же ещё. Но мне лично в этом плане вообще хорошо. Я вроде как бы сама по себе. Потому что с меня ничего не спрашивают, я никому ни о чём не отчитываюсь, просто мне раз в месяц перечисляют зарплату. (.) И я вот уже говорила, что если что-нибудь разобью, то пишу об этом администратору. И всё. А так мне работа очень нравится потому, что я тут на мойке сама по себе, никто меня не проверяет, никто ко мне не цепляется. (.) Я, например, несколько лет назад работала уборщицей в одном офисе, так там была секретарша, так вот, она ко мне постоянно цеплялась: то там не вытерла, то тут не протёрла. Хотя она мне не начальница была.

А что насчёт обязанностей в вашей фирме? Насколько всё чётко? Какие проблемы при этом возникают?

Ну, вот я же говорила, что помимо мытья посуды я занимаюсь еще и уборкой ресторана. Кроме бара, потому что девочки там убирают, это их территория. (.) Но летом я ещё и на кухне поварам помогала, потому что работы у них много было. Я помогала овощи порезать, блюдо украсить. Мне, конечно, за это не платили, но у них уж очень много работы было. (.) Просто, на мой взгляд, было бы лучше, если бы работа была постоянной в течение года. А то так получается: летом работы много, в декабре работы много, а в остальное время просто делать нечего. А так лучше бы клиенты равномерно распределялись на двенадцать месяцев. Хотя, конечно же, это невозможно, корабли летом приходят только. (.) Что тут, в Эстонии, осенью делать или в февралемарте где-нибудь? Холодно, особо не погуляешь, погода плохая. А местные, насколько я знаю, не особо ходят. Цены у нас тут высокие всё-таки. Не особо по ресторанам походишь. У знакомой сын с женой поехали в какой-то новый ресторан в Пирита или Виймси, открылся где-то там, на двоих на сто евро поели, голодные домой вернулись.

Что насчёт ответственности? Как обозначаются границы Вашей ответственности? Всегда ли вы ясно понимаете, за что отвечаете?

Да какая тут ответственность, посуду помыла и всё. (.) Тут же не штрафуют, из зарплаты ничего не вычитают. А то я когда в максиме работала, ой, ты же просила не называть. Да, ну да ладно, и так все знают, что там за условия, тебя за каждую мелочь трясут. (.) Без того зарплата маленькая, они и так пытаются ещё что-то урвать.

Какие блага предлагает Ваше предприятие? Как они влияют на рабочий процесс?

(.) Ой, даже не знаю. Что ты именно имеешь в виду?

Есть ли какие-то льготы или что-то бесплатное, что тут предлагают только для работников?

Обед бесплатный есть, вот это хорошо. (.) А так не знаю, что у них там предлагают. Может, у тех, кто в конторе-то работает, у них там какие-нибудь есть поблажки или льготы. Ещё тут что хорошо, что дают и даже поощряют, когда ты в отпуск едешь не сразу на месяц, а четыре раза по неделе, скажем. Мне отлично, так удобнее делать. А у меня сын в России живет, в Пскове, так что мне так удобно, на недельку к нему поехать. (.) Потому что, когда я уборщицей работала в офисе, то мы все уходили в отпуск на месяц в июле. Даже я, а уж я-то кто. Я, правда, выходила на день раньше, потому что убраться надо было. (.) Тоже хорошо, что на второй работе меня не

напрягают, я убираюсь в частной клинике, так что, когда я уезжаю в отпуск, просто моя сменщица вместо меня выходит. (.) И наоборот, когда она уходит в отпуск, то я за неё работаю, у нас с ней такой уговор, очень удобно.

Используете ли Вы в своей работе какие-либо документы, инструкции? Помогают ли они вам в работе?

Нет, инструкций у меня никаких нету. (.) Когда я пришла на работу, мне объяснили, как тут и в каком порядке надо что делать, как пользоваться машиной. С машиной мы, конечно, не сразу подружились. Надо быть очень осторожным, когда работаешь. Оттуда же посуду достаёшь, она горячая, а перчатки не всегда вспоминаешь одеть. Поэтому я хотя и давно работаю, но всё равно всегда очень осторожно и аккуратно посуду оттуда достаю. (.) У меня над раковиной, конечно, висят схемы, как всё надо делать, но я на них не смотрю. Разве что машину чинить сама не умею. А то если бы схему повесили, я бы и этому научилась. И с краном вначале тоже воевала, ну там же кран и шланг, знаешь, иногда не так отрегулируешь, и на тебя как холодной водой даст струя! (.) Потому тоже так, давно работаешь, ко всему привыкла, автоматически все делаешь, а потом забудешься и получишь холодной водой по макушке! (.) Я же низенькая. Хорошо, везёт, холодной, а не горячей.

Сталкивались ли Вы с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его. Повлияло ли это на Ваш рабочий процесс?

Нет, я такого не слышала. Хотя идея конечно хорошая.

Сталкивались ли вы с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества. Повлияло ли это на ваш рабочий процесс?

Нет, не знаю, такого не было.

Спасибо за ответы!

Дополнение 8. Интервью 7

Номер интервью: 7

Дата проведения: 07.11.2014

Время проведения: 13:29-14:00

Место проведения: квартира интервьюируемой в Ласнамяэ

Здравствуйте! Спасибо, что согласились на это интервью для моего исследования. Хочу заметить, что интервью анонимно, поэтому не нужно называть никаких имён и названий. Прежде всего, расскажите, пожалуйста, о себе

О себе... Мне пятьдесят три, живу в Ласнамяэ. (.) Жена, мама. Бабушка вот уже как три года. Люблю плавать и путешествовать, вот.

Какую должность Вы занимаете? Какой у Вас опыт работы?

Моя должность называется оператор технической поддержки. Мне звонят наши клиенты, если у них возникают какие-то вопросы или проблемы. В этой фирме работаю уже два года, меня взяли именно на это новое место, когда клиентов стало много, то есть, до меня оператора как такового не было. (.) По образованию я вообще-то швея, выучилась здесь, в Таллинне, работала достаточно долгое время, до самого кризиса, до сокращения. А после сокращения работала в ателье, но потом оно закрылось, и вот так вот через друзей-друзей меня позвали сюда.

Что входит в Ваши рабочие обязанности? Как выглядит Ваш рабочий день?

Отвечать на звонки клиентам и звонить клиентам. Рабочего дня как такового у меня нет. (.) Он у меня никак не обозначен. Звонок от клиента может поступить как в полдевятого утра, так и в девять вечера, хотя это скорее исключение, в основном я получаю звонки где-то с девяти до шести-семи. (.) Это не моя единственная работа, я ещё работаю почтальоном, развожу почту. Мне очень так удобно, мне повезло, так как у меня получается совмещать две работы. (.) На обоих предприятиях об этом знают. Никто не против того, что я так вот работаю, потому что одна работа другой не мешает. Мне хорошо, получаю всё-таки две зарплаты. (.) У меня есть много знакомых и моложе меня, и моего возраста, которые пашут на двух работах. Им очень тяжело, да. (.) Иногда бывает так, что они приходят с одной работы, и им надо сразу идти на другую. Мне же удобно, я с утра развожу почту, потом возвращаюсь домой, делаю уборку, готовлю, потом забираю внуков из садика, параллельно отвечаю на звонки.

Что Вы понимаете под организацией рабочего процесса?

Это когда начальство создаёт удобные для работников условия, при этом делая это так, чтобы работа шла эффективно, чтобы работа одних работников не мешала другим.

Участвуете ли Вы в организации рабочего процесса?

Я, честно говоря, даже не знаю, как на это ответить. Я всё-таки больше организываю свой рабочий день, я сама решаю, что мне делать после того, как я приду домой с

почты. (.) Если у меня есть, допустим, список клиентов, которым надо позвонить, я это делаю по возможности быстро, потом перезваниваю тем, кто не брал трубку. (.) А в остальном как-то я не особенно чего организовываю. Но от того, насчёт чего звонит клиент, зависит работа наших техников, например. (.) Если, например, звонит клиент и говорит, что у него какая-то проблема с интернетом, то я вначале пытаюсь решить эту проблему по инструкции. Если не помогает, то я звоню техникам, которые могут лучше проконсультировать клиентов, так как мои знания всё-таки ограничены инструкциями. (.) Если техник решает, что к клиенту надо ехать, то они уже потом сами с начальством это всё решают и договариваются.

От чего, на Ваш взгляд, зависит рабочий процесс в фирме?

Очень многое зависит от нагрузки. Я, например, не могу сказать, сколько клиентов мы подключаем в день или в месяц, но недавно открылся Юлемисте Кескус, и в нём, я знаю, мы многих подключили. (.) Поэтому тогда работы было очень много, я была, знаете, таким мостом между клиентом и начальниками, которые решали, когда и какому технику к какому новому клиенту поехать, поэтому я постоянно всем звонила и мне звонили.

Каков, на Ваш взгляд, идеальный рабочий процесс?

Идеально - это когда ты делаешь меньше, но результат получается больше. Я имею в виду не то, что надо лениться или мухлевать, но делать надо всё просто и максимально эффективно. (.) Например, это касается моей должности и меня. Я могла бы, как во всех офисах принято, с утра ехать из Ласнамяэ в Мустамяэ, где у нас контора, а потом вечером ехать обратно. Мне пришлось бы делать 2 пересадки. Это не очень удобно и мне, и начальником, которым пришлось бы выделять мне отдельное место, отдельный компьютер. (.) Я не успевала бы много сделать дома, не могла бы иметь вторую работу, а в конторе просто сидела бы и ничего не делала, отвечая всего на несколько звонков в час. (.) Вместо этого всего, на мой взгляд, всё было организовано предельно эффективно: я работаю из дома, я могу отвечать на звонки от серьёзных клиентов, будучи в халате, тапочках и маске из глины на лице. (.) Это никому не мешает, это экономит моё время, поэтому я держусь за эту работу и делаю её хорошо. Я знаю, что начальство мной довольно, поэтому работаю хорошо.

Значит ли это, что происходящее в действительности не сильно отличается от описанного Вами идеального рабочего процесса?

Да, в этом плане в этой фирме всё организовано достаточно хорошо и, в моём случае, с пониманием. (.) По правде говоря, сами начальники мне предложили, чтобы я работала из дома, это была их идея. Мне есть с чем сравнивать, конечно, я работаю на почте, и я слышала, сколько в последнее время было жалоб. Люди не могут получить свою посылку месяцами. Моя знакомая визажистка заказывала набор кистей, по-моему, до сих пор не получила. (.) Я-то не работаю именно на регистрации посылок, я просто развожу то, что мне дают и в этом плане, на мой взгляд, все организовано достаточно неплохо, мне дают письма, газеты, рекламу. Я развожу это по своему участку и всё. (.) Но то, что сумятица с посылками, это да.

Тем не менее, есть ли всё-таки, на Ваш взгляд, проблемы, связанные с организацией рабочего процесса в этой фирме?

Да, проблемы есть. Меня лично они не касаются или мало касаются. (.) Да, я на себе каких-то особых внутрифирменных потрясений не испытываю, все шутят, что я тут на отшибе сижу вдали от событий. Я, конечно, не знаю, можно ли назвать это серьёзной проблемой, что я не всегда могу помочь клиенту, и мне приходится его перенаправлять дальше по цепочке. Учитывая, что я вообще в технике мало разбираюсь. (.) Просто не всегда возможно помочь клиенту по инструкции, но я не думаю что люди в техподдержке Элиона, Стармана или СТВ, что они все просто асы в том, что касается компьютеров и интернета. (.) Я бы хотела разбираться больше, и я так или иначе постоянно узнаю что-то новое.

Можете ли Вы назвать структуру фирмы чёткой? Всегда ли лично Вам понятно, кто кому подчиняется?

Ну, насколько я это понимаю, то да. Напрямую я, в основном, общаюсь с техниками, если вопрос касается компьютеров и интернета. (.) Если вдруг клиент звонит насчет какой-нибудь бумажки, счёта или с вопросом по бухгалтерии, то я пишу e-майл в бухгалтерию. Начальство мне звонит в том случае, если надо с кем-то из клиентов срочно связаться, что-то сообщить. Никаких отчётов я не пишу, бумажек никаких не заполняю. (.) Я просто сижу на телефоне. Это, наверное, и есть такое единственное строгое требование, что я должна быть постоянно на связи. Отпуск я в этой фирме не беру, мне хватает того, что мне дают на почте. Да и смысла нет его брать, работа не напряжная. (.) Да, в принципе, в отпуске-то особого смысла нету, потому что клиенты не знают, что я в отпуске, всё равно звонят, нельзя же трубку не брать. Все равно никуда не езжу, отпуск провожу дома.

Насколько чётко распределены обязанности в Вашей фирме? Возникают ли проблемы при этом?

У меня лично с этим проблем нету, я знаю, что я должна делать. Ничего сверх того, чему меня научили, делать всё равно не могу. (.) Да от меня и требовать особо нечего кроме звонков.

Что насчёт ответственности? Как обозначаются границы Вашей ответственности? Всегда ли Вы ясно понимаете, за что отвечаете?

Ответственность, конечно, есть. Я отвечаю за то, чтобы поднять трубку, насколько могу, помочь клиенту, доступно всё объяснить на эстонском или русском язык, так как обоими я владею одинаково хорошо. Поэтому меня и взяли-то, что я хорошо говорю по-эстонски. (.) Ещё, конечно, я отвечаю за то, чтобы вовремя передать всю необходимую информацию тому, кому она предназначена: техникам, бухгалтерии или начальникам напрямую, ну или клиентам от них.

Какие блага, льготы предлагает Ваше предприятие? Как они влияют на рабочий процесс?

Мне дают самую главную вещь: возможность работать из дома. (.) Ещё это хорошая прибавка к той зарплате, которую я получаю на почте. У меня есть время следить за домом, за внуками, так как дочка работает кассиром, а зять в море. Так что, на мне лежит много домашней работы. (.) Но благодаря такому графику, который есть сейчас, я могу всё это совмещать.

Вы говорили, что помогаете клиентам по инструкции. Расскажите об этом поподробнее. Что они из себя представляют?

Когда меня взяли на работу, то я мало чего знала про компьютеры, про интернет, вообще про технику. Максим, зять, конечно, в чём-то со мной разбирается, а я ж вообще почти ничего не знала. (.) Компьютером пользоваться-то умела, но решать чьи-то проблемы, конечно, не могла. Но, когда я начала работать, перед тем, как я начала работать, мне сделали и дали инструкцию. Вначале мне объяснили, как говорить с клиентами, как отвечать на звонок, как правильно звонить и представляться, я же этим подобным никогда не занималась. (.) Потом мне дали инструкцию, я её прочитала, выучила, что было непонятно, а непонятно было много, то спросила. (.) Так что, я всё-таки понимаю, о чём говорю, что объясняю клиенту. Мне сказали, не бояться, если спросят что-то, что я не знаю. Для подробностей есть техники, которые должны в этом хорошо разбираться. (.) После этого всего меня протестировали, начальники проверили, сделали пробные звонки. У меня всё получилось, я начала работать, после того как официально сообщили о появлении линии техподдержки. Инструкция у меня до сих пор где-то валяется, мне она уже не особо-то нужна. Когда появляется что-то новое, что мне нужно знать, мне об этом сообщают. (.) Проблемы с клиентами практически не возникают, если половина, то процентов шестьдесят-семьдесят вопросов клиентов решаются сразу.

Сталкивались ли Вы с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его. Повлияло ли это на Ваш рабочий процесс?

Наверное, нет. (.) Можно, конечно, сказать, что моё тестирование перед началом работы было такое своеобразное оценивание. Мне, по правде говоря, даже понравилось, как в школе прямо было. Или как сценка в театре. (.) Мне звонит начальник и начинает изображать клиента, которые ничего не понимает, у которого всё не работает, которому надо срочно все починить, который не знает, где находится кнопка «пуск». Конечно, я утрирую. Клиенты, конечно, знают, где находится кнопка «пуск». (.) Но глупые вопросы часто задают. Иногда выдернут провод из рутера и звонят в панике, что мы такие хорошие, что наш интернет у них не работает.

Сталкивались ли Вы с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества.

Нет, хотя это звучит полезно, очень обезличенно, но справедливо.

Понятно, спасибо за интервью!

Спасибо, что так далеко приехала!

Дополнение 9. Интервью 8

Номер интервью: 8

Дата проведения: 10.11.2014

Время проведения: 16:28-16:58

Место проведения: контора фирмы Б

Итак, приступим к интервью! Спасибо, что согласилась его дать. Напоминаю, что оно анонимное, поэтому не нужно называть никаких имён коллег и названий фирм. Представляться тоже не нужно, просто расскажи кратко о себе.

Я бухгалтер в фирме, которая продает интернет и сопутствующие услуги. (.) Это моя основная работа. Помимо этого я веду бухгалтерию ещё трех других фирм. Небольших, естественно. Так уж вышло, что моя мама тоже бухгалтер. Мой муж - аналитик в банке. Так что, у нас такая семья конторских работников. (.) Детей у нас пока нету, поэтому свободное время я уделяю мужу и себе.

Какой у тебя опыт работы?

Мне двадцать девять и, значит, я работаю в этой области уже где-то шесть лет. Я закончила ТТУ, после этого два года работала секретарём, всё никак не могла нигде найти место в бухгалтерии. (.) Потом я устроилась работать в бухгалтерскую фирму, проработала там три года, потом оттуда ушла, недолго работала на дому, делала бухгалтерию для клиентов, потом устроилась сюда. Здесь работаю уже наверно года три.

Что входит в твои рабочие обязанности?

Фактически моя главная обязанность - это ведение бухгалтерии с начала до конца. (.) Конечно, у меня есть ассистентка, которая делает стандартные, схематичные задания: выставляет счета, вбивает и оплачивает счета, чеки, переписывается с клиентами, вбивает банк. Я же подаю декларации, насчитываю и выплачиваю зарплаты, налоги, закрываю месяц, делаю годовые отчёты. (.) Естественно, контролирую, что делает моя ассистентка.

Что ты понимаешь под организацией рабочего процесса?

В моём случае это самоорганизация во многом и контроль за ассистенткой. (.) Организацией глобальной у нас именно занимаются начальники.

Участвуешь ли ты в организации рабочего процесса? Если да, то в чём это выражается?

(.) Как правило, я даю ассистентке задания на день, на неделю. Закрывая месяц, я могу видеть, какие ошибки сделала ассистентка.

От чего, на твой взгляд, зависит рабочий процесс в этом предприятии?

(.) Конечно, по большей части управлением у нас занимаются начальники. От их решения, от их действий, от их поведения много что зависит. Так как я практически не задействована в управлении техниками, так что мне по их поводу сказать особо нечего. Они - наша основная рабочая сила, но их контролируют и направляют начальники. (.) Я же просто слежу за графиком, чтобы они не перевыполнили разрешённую норму по рабочим часам.

Каков, на твой взгляд, идеальный рабочий процесс?

Идеально, когда каждый делает своё дело, не мешая делать другим свою работу. Я рада, что в этой фирме именно так, хотя есть и проблемы, и ошибки делают. (.) Пару раз так было, что на один объект начальники независимо друг от друга отправляли двух техников, в то время, как там был нужен всего один. (.) Я рада, что больше не занимаюсь распределением их обязанностей и по объектам, так как это было бы и так уж большой нагрузкой вдобавок к той, что у меня и так есть.

Насколько сильно происходящее в действительности отличается от описанного тобой идеального рабочего процесса?

Когда я начинала здесь работать, то техников было всего два, у владельцев было и так много работы, поэтому с техниками мне приходилось возиться самой. (.) Это было очень неудобно, так как я была новичком, не знала ещё всех клиентов, где у них находились объекты. Потом начальники увидели, что я с распределением не справляюсь, стали заниматься этим сами. Я же сосредоточилось на бухгалтерии.

Каковы, по твоему мнению, основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса в этой фирме?

Иногда возникают проблемы с графиком. (.) Один из начальников составляет график, как правило, где-то незадолго до конца месяца. Я же должна следить за тем, чтобы у работников было одинаковое основное количество часов, то есть, чтобы основная часть зарплата в конце месяца у всех был одинаковой. (.) Но в то же самое время я слежу за тем, чтобы часы переработки тоже были более-менее одинаковыми, чтобы нагрузка не ложилась на одного или двух человек. Так что, иногда с графиком бывают проблемы, возникает хаотичность. Ещё есть проблемы с документами, которые привозят и заполняют работники. (.) Начиная от самого банального: они забывают привезти счёт на кабель или отдать мне чек за бензин. Также они должны каждый день, на каждую точку заполнять специальный документ, где они указывают, на каком объекте, какую работу, как долго они делали и какие материалы потратили, какое оборудование туда поставили. Иногда они забывают отдать эти листы мне или вообще его заполнить. (.) И ещё действия между начальниками иногда бывают нескоординированными.

Можешь ли ты назвать структуру фирмы чёткой? Всегда ли понятно, кто кому подчиняется?

В принципе, всё достаточно чётко, в фирме есть два начальника, которому все подчиняются. (.) Просто проблема, как я уже говорила, заключается в недостаточной координации каких-либо действий. Это, конечно же, мешает делать работу. И ещё, если вернуться к разговору о проблемах, то одной из проблем являются, даже не знаю, как это объяснить... Провисания в работе. (.) Я имею в виду, что в один день работы может

быть очень много, что работникам даже приходится делать переработку, а в другой день работы меньше. Порой кому-нибудь из них приходится сидеть без дела.

Насколько чётко распределение обязанностей в фирме? Какие проблемы при этом возникают?

(.) Лично у меня особых проблем не возникает, раньше у меня было больше обязанностей, конечно, но потом взяли ассистентку, на которую была переложена часть моих обязанностей. Но, я уже говорила, что у техников бывают какие-то проблемы при распределении работы на день, но ничего существенного, насколько я знаю, не происходит, на работу остальных это не влияет.

Что насчёт ответственности? Как обозначаются границы твоей ответственности? Всегда ли ты ясно понимаешь, за что отвечаешь?

Я бухгалтер, так что помимо моральной ответственности, то есть, чтобы работа была сделана хорошо, чтобы меня не мучила совесть, что я поленилась или что я отложила работу, на мне ещё лежит ответственность финансовая и уголовная. (.) Финансовая, это если я сделаю ошибку, которая по моей вине повлечёт расходы, и уголовная, если я нарушила закон. (.) Но так как я не делаю подобных ошибок, то у меня с этим проблем нет, но я понимаю, за что я отвечаю.

Какие блага предлагает тебе предприятие? Как они влияют на рабочий процесс?

Ну, фирма предлагает много чего. (.)Я, например, могу в какие-то дни работать из дома. Даже, когда я всё равно работаю в офисе, я иногда делаю работу для своих клиентов, потому что я не всегда же могу заниматься декларациями и отчётами нашей фирмы. А также у меня не возникает особых проблем с тем, чтобы взять отгул. (.) В бухгалтерской фирме, где я раньше работала, с этим было больше проблем, там к этому относились не очень хорошо. (.) У меня нет проблем с тем, чтобы взять отпуск в любое время, в которое я хочу, хоть летом, хоть зимой, хоть на неделю, хоть на три недели сразу. Для работников фирмы предлагают дешёвый интернет. (.) А также, если у меня возникнет какая-либо проблема с моим домашним компьютером, или вообще у кого-то в нашей фирме есть проблемы с компьютером, то можно принести, его починят техники. Начальники не против того, чтобы кто-то из работников, кто угодно, имел вторую работу. (.) Да, никто этому не препятствует, если есть время и желание, пожалуйста, устраивайся, куда хочешь, главное, чтобы это не мешало работе фирмы.

Ты как бухгалтер постоянно сталкиваешься с различными документами. Какими? Как ты их организуешь, как систематизируешь? Помогают ли они тебе в работе? Что можно в них улучшить?

Да, моя работа-то как раз с документами связана. (.) Еще я составляла инструкцию по пользованию бухгалтерской программы для ассистентки. Я вообще слежу за всей документацией фирмы. Я подшиваю все документы в папки, по месяцам, по годам. Счета от поставщиков идут отдельно, счета клиентам идут отдельно, чеки тоже надо подшивать, зарплатные листы, банковские выписки, отчёты техников о проделанной работе, на основе которых выставляются счета. (.) Конечно, вся эта бумажная работа порядком надоедает, но начальники предпочитают бухгалтерию в бумажном виде. Фирма небольшая, особого труда это, конечно, не составляет. Бухгалтерию трёх других

фирм я веду в электронном виде, то есть, все счета, документы хранятся в электронном виде. Я умею работать в нескольких бухгалтерских программах, в нашей фирме используется 1С. (.) Она не сложная, но я считаю, что к любой программе должны быть инструкции, например, когда я работала в бухгалтерской фирме, то там составлением инструкции особо никто не заморачивался. (.) Я училась всему по ходу, ну, мне помогали более опытные бухгалтера.

Сталкивалась ли ты с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его. Повлияло ли это на твой рабочий процесс?

Да, в старой бухгалтерской фирме что-то подобное проводилось. Там это называлось «arenguestlused», оно проводилось раз в год с каждым работником, ну, кроме разве что уборщиц. Длилось это всё где-то час-полтора, насколько я помню. (.) Там обсуждали всё: достижения и ошибки, наши ожидания и ожидания начальства, возможные поощрения, способы мотивирования. По результатам оценивания нам повышали зарплату или не повышали. (.) Повышали, правда, не намного, я потому и ушла, что перспектив особых не было.

Сталкивалась ли ты с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества. Повлияло ли это на твой рабочий процесс?

Ну, это чем-то похоже на оценивание, чем-то похоже на то, что у нас было. Опять же там же. Да, конечно влияло, так как обсуждали мои ошибки, потом я старалась их не совершать снова.

Дополнение 10. Интервью 9

Номер интервью: 9

Дата проведения: 19.11.2014

Время проведения: 17:03-17:33

Место проведения: контора фирмы Б

Давайте, начинаем! Спасибо, что согласились на интервью. Оно анонимное, поэтому не нужно называть никаких имён коллег и названий фирм. Расскажите кратко о себе, для начала.

(.) Ну, я о себе могу много чего рассказать.

Основную информацию.

Мне сорок восемь, я владею, совладею фирмой. Мы продаем интернет другим фирмам, офисам, магазинам.

Вы и владелец, и начальник?

Да, я владею половиной, мой партнер тоже половиной. (.) Естественно, я управляю, он тоже управляет, что ещё на руководителей со стороны что ли тратиться?

Какой у Вас опыт работы?

Вообще по образованию электрик, выучился на него ещё в советское время, по специальности работал, после развала начал заниматься бизнесом, чем я только не занимался. (.) Этим бизнесом, интернетом, уже занимаюсь несколько лет последних.

Что входит в Ваши обязанности как руководителя?

Всё, что касается техники и техников лежит на мне. Я планирую работу, объём работы. Как правило, на неделю вперед. Составляю график для техников, так как больше ни у кого графика нету. Моя работа завязана на работе техников, я их направляю, контролирую, что они сделали на объекте, если они не знают, как что-то делать, я им объясняю. (.) Технические проблемы возникают редко, но если возникает что-то большое, занимаюсь решением. Как правило, предотвращением возникновения проблем я тоже занимаюсь.

Что Вы, как руководитель, понимаете под организацией рабочего процесса?

Организовывать - это организовывать. (.) Такое сложно объяснить словами, это чувствуешь, только когда сам этим занимаешься. Со стороны это всегда кажется легко: вот у тебя есть работники, у тебя есть работа, которую надо сделать, распределяешь работников делать работу, а потом проверяешь, что они сделали. На деле постоянно возникают какие-то сложности, какие-то изменения, какие-то проблемы. (.) Не всегда всё работает гладко, не всегда всё зависит от тебя. Иногда техник может поехать на объект и забыть какой-нибудь инструмент, ему приходится возвращаться за ним в контору, потому что у нас тут склад со всем оборудованием. (.) Это значит, что даже

если ты запланировал работу, то такая небольшая ошибка может всё во времени сдвинуть, сдвинуть график.

От чего, на Ваш взгляд, зависит рабочий процесс в Вашей фирме?

Всё зависит от всех. У нас есть сотрудники с маленькой ответственностью, например, оператор техподдержки, есть сотрудники с большой степенью ответственности, например, бухгалтер, я или второй начальник. (.) Но даже от того, как оператор техподдержки делает свою работу, зависит работа фирмы. Она, конечно, не лицо фирмы, но она голос фирмы. У большинства клиентов нет моего номера телефона, нет телефона бухгалтера, нет телефона техников, поэтому, когда клиенты звонят с каким-либо вопросом, то первый человек, с которым они говорят, это оператор техподдержки. (.) И от того, как она будет с ними говорить, зависит впечатление клиента. Как я уже говорил, большие проблемы практически не возникают, но какая-нибудь маленькая проблема может создать среднюю проблему, на решение которой может уйти много времени, сил и даже денег. Это как в поговорке, что в кузнице не было гвоздя, не подковали лошадь, она захромала, сбросила всадника, и битва была проиграна. (.) Основные сдвиги в графике, которые влияют на работу, происходят во многом из-за того, что техники забывают в офисе какой-то инструмент или оборудование.

Каков, на Ваш взгляд, идеальный рабочий процесс?

Это когда все всё помнят и ничего не забывают. (.) Мы, например, ввели систему с заполнением бланков, техники их заполняют на тему того, какую работу они сделали на объекте, сколько у них пошло материала, какой рутер поставили, сколько проработали. На основе этого бухгалтерия выставляет счета, но это ещё помогает следить за расходом материалов. Когда следишь за расходом материалов, то вовремя заказываешь недостающее оборудование и недостающие материалы. (.) Поэтому ещё нужно ввести какой-то список, check-list, в котором работники должны смотреть, перед тем, как уехать на объект, чтобы проверить, взяли ли они всё необходимое.

Насколько сильно происходящее в действительности отличается от описанного Вами идеального рабочего процесса?

(.) Большинство техников, конечно, всё-таки ко всему уже привыкли. Есть стандартный набор при работе на новом объекте, при прокладке кабеля, при настройке интернета. Они знают, что необходимо взять. На самой работе, на объекте, когда они уже там работают, ошибки возникают редко, так как работа всё-таки достаточно стандартная, особенно если объект, например, торговый центр, не новый, если у нас там уже есть клиенты, то у нас нет проблем с доступом в серверную, например. (.) Так что, человеческий фактор всё-таки играет роль при отправке на работу, а не при самой работе.

Каковы, по вашему мнению, основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса в Вашей фирме?

Я бы не сказал, что есть проблемы с долгосрочным и постоянным характером, скорее происходят какие-то случайности, опять же забывчивость, человеческий фактор. Время от времени возникают проблемы с графиком. (.) Я его всегда составляю заранее, чаще всего в последний день перед началом следующего месяца. Конечно, «составляю

график» звучит громко. Техники работают с девяти до пяти пять дней в неделю. По просьбе клиента иногда техник может приехать на объект и начать работу, скажем, в восемь утра или шесть вечера или в выходной, очень редко, но и по праздникам приходится работать. (.) В основном, основная работа укладывается в промежуток с девяти до пяти. Однако, когда я составляю график да, я всё-таки говорю с техниками, мало ли у кого то запланирован, например, поход к врачу или к зубному. Я понимаю, что очереди к врачам у нас длинные, самому приходилось ждать по несколько месяцев, поэтому к походу к врачу я отношусь с пониманием, поэтому в графике это тоже надо учесть. (.) В этот день работник выходит на работу позже либо уходит пораньше, очень редко в этот день берут отгулы, но берут. Ещё в графике всегда надо учитывать отпуск, некоторые берут отпуск на неделю, поэтому их из графиков надо убрать. (.) Опять же, я бы не сказал, что это проблема, но это отнимает иногда достаточно много времени. В то же самое время, хоть я и составляю график, хоть я учту все отгулы, походы к врачу, отпуска и прочее, всё равно возникают неожиданности. А я же составляю план работы на неделю, на каждого техника. (.) Так что, если кто-то внезапно не может выйти на работу, мне надо многое что переделывать.

Можете ли Вы назвать структуру Вашей фирмы чёткой? Всегда ли понятно, кто кому подчиняется?

Проблем нет, со структурой проблем нет, иногда, конечно, возникнут непонятки со вторым начальником, мы друг друга не поймём, я скажу что-то сделать, а он скажет технику или бухгалтеру этого не делать, или скажем делать что-то одно двум разным людям. (.) По мелочи такое возникает. Структура, конечно, понятна, кто кому подчиняется.

Насколько чётко распределение обязанностей в Вашей фирме? Какие проблемы при этом возникают?

Ну, у бухгалтерии свои обязанности, они это делают, у техников свои дела, свои обязанности, они тоже это делают, хотя и не без ошибок, иногда даже с нашей стороны. (.) С моим же партнёром мы договорились, когда открывали эту фирму, кто и чем будет заниматься. Хотя это не значит, что он не занимается управлением техниками, а я не занимаюсь поиском новых клиентов. (.) Поиск новых клиентов это его область скорее. Сейчас он, например, очень сильно разрабатывают идею подключения частных клиентов в Маарду, Пирита, Виймси, Табасалу. Это сейчас его главный приоритет, главная идея, но я в этом тоже участвую, мы советуемся, обсуждаем.

Что насчёт ответственности? Как обозначаются границы Вашей ответственности? Всегда ли Вы ясно понимаете, за что отвечаете?

А насчёт ответственности, то в этом случае хорошо быть начальником, над тобой нет никакого большого босса, большого брата, который за тобой следит, и в случае чего надаёт по мозгам. (.) Конечно, ответственность есть, и перед собой, и перед моим партнёром, перед работниками, всё-таки мои решения, наши с партнёром решения дают им работа, рабочее место, зарплату.

Какие блага, льготы предлагает Ваше предприятие? Как они влияют на рабочий процесс?

При работе с работниками, при мотивировании, при каком-то поощрении, мы всё-таки используем такую формулировку типа «работай и получишь». Если человек хорошо работает, то он получает хорошие отношения, он получает льготы, поблажки, льготы я имею в виду, скорее, в плане отношений, а не в плане каких-то материальных льгот. Мы, конечно, предлагаем всем работникам интернет со скидкой, у некоторых он есть, у некоторых своих что-то там своё. (.) Мы вообще поощряем, даже если у человека есть работа, своя фирма какая-нибудь. Так мы тоже находим новых клиентов, то есть, наш работник советует своим клиентам нашу фирму, если им требуется интернет, сколько клиентов уже так нашли. (.) Так как мы менее известны, чем тот же Элион, то и цены у нас ниже, чем у Элиона, многих это привлекает.

Используете ли Вы в своей работе какие-либо документы, инструкции?

Не сказал бы, что особенно сталкиваюсь с чем-то кроме графика и отчётов техников. В бухгалтерии я не разбираюсь, так что за их работой я не слежу. (.) Элементарное, что я могу в бухгалтерии сделать, это выставить счёт и посмотреть, какие у нас должники.

Сталкивались ли Вы с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его. Проводите ли Вы оценивание персонала?

Нет, такого не провожу, просто наблюдаю за сотрудниками, как они работают. (.) Если что-то делают не так, то говорю им об этом. Мотивировать их тоже надо, стараюсь по мере возможности.

Сталкивались ли Вы с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества. Проводите ли Вы анализ работы?

(.) Нет, я анализирую всё-таки работников лично, потому что у каждого свои индивидуальные ошибки и так далее.

Спасибо! На этом, пожалуй, всё.

Дополнение 11. Интервью 10

Номер интервью: 10

Дата проведения: 19.11.2014

Время проведения, длительность: 17:37-18:07

Место проведения: контора фирмы Б

Здравствуйте. Спасибо, что согласились сейчас ответить на вопросы моего интервью. Оно анонимное, не надо имён и названий. Пожалуйста, расскажите о себе и своей работе. Какую должность Вы занимаете? Какой у Вас опыт работы?

Обо мне... (.) Мне пятьдесят один, я техник в этой фирме, ИТ-техник. По образованию я вообще инженер, кем я только не работал: и на заводе, и в охранной фирме, и своя у меня фирма по ремонту компьютеров, немного работал в... (.) Эх, нельзя называть названия с твоим анонимным интервью. В крупной фирме работал, тоже интернет людям давали.

Что входит в Ваши рабочие обязанности?

Давать людям интернет. (.) Это, если кратко описать, всё, что я делаю, чтобы у наших клиентов был интернет, консультирую, когда у них проблемы появляются. Не только я консультирую, другие техники тоже. Я не самый старый техник в нашей фирме, я так посерединке, один техник из нас работает с самого начала, как фирма появилась, потом пришел второй, третий, потом я, и недавно, ну (.) как недавно, взяли последнего. По сути-то мы все делаем одно и то же, обязанности у нас одинаковые, зарплата тоже, условия работы одинаковые. Естественно, так как одни работают дольше, то знаний у них больше, умеют больше, новенький, типа новенький, мало чего знает, так как всё-таки не так долго работает, как мы, так что знает не очень много по сравнению с нами. (.) По сути, уровень одинаковый. Что обязанности? (.) Если говорить подробнее, мы настраиваем сеть, прокладываем кабели, настраиваем рутера, прошиваем их, ставим антенны, микротики, в общем, делаем много чего, много технических терминов могу назвать.

Что Вы понимаете под организацией рабочего процесса?

Я не знаю, никогда руководителем-то не был, даже в свое фирме, я там сам себе работник, сам себе начальник, сам себе подчинённый, сам себе бухгалтер. Наши руководители всё организуют что-то, суетятся, идеи какие-то новые придумывают, воплощают. (.) Я просто делаю, что мне говорят, да все остальные тоже. Работа без особой инициативы, как-то делаешь по стандарту. Наверное, я знаю, как решить 99 процентов возникающих у клиентов проблемы. (.) Есть, конечно, нестандартные проблемы, но для них всё равно можно найти решение и в дальнейшем решать похожие проблемы по этому стандарту.

От чего, на Ваш взгляд, зависит рабочий процесс в фирме?

Я так думаю, что от того, насколько хорошо начальники суетятся. (.) А они суетятся, как я уже сказал, как истребители какие-то, туда-сюда постоянно куда-то ездят, о чём-

то договариваются, решения всё какие-то принимают, например, летом целый месяц переносили опорные станции, делали перенаправления. (.) Нас, техников, я имею в виду, некоторых, определили помогать, но по большей части и сами делали. Без работы не сидят, хотя начальство.

Каков, на Ваш взгляд, идеальный рабочий процесс?

(.) Когда я работал в (.) той самой большой анонимной фирме, то там, конечно, всё было организовано более просто, эффективно. В этой фирме, здесь, хотя у тебя есть какие-то стандарты, всё равно подход у начальства тут более творческий и мягкий, но я бы не сказал, что расслабляться особо дают тоже. (.) Иногда бывают дни, когда спокойно, работы мало, новых клиентов мало, подключать никого особо не надо, но наше начальство всё равно находят работу, туда съездить, сюда съездить, то настроить-перенастроить-перепрошить, кому-то позвонить. (.) Наверное, идеально должно быть так: без суматохи, спокойно работаешь, делаешь свою работу, никто тебя не дергает, не стоит над душой.

Насколько сильно происходящее в действительности отличается от описанного Вами идеального рабочего процесса?

На самом деле тебя в действительности сильно не дёргают, просто я раз в день сдаю отчёт о проделанной за день работе на каждый объект, они смотрят и всё. (.) Хотя часто кто-нибудь из них ездит с кем-нибудь из нас на объект, следят за установкой, но это если объект большой, а в последнее время таких было много.

Каковы, по Вашему мнению, основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса в фирме?

Я бы не сказал, что есть какие-то серьёзные проблемы, потому что всё организовано достаточно неплохо даже по сравнению с местом, где я работал. (.) Возникают всякие путаницы по ходу дела, но это неизбежно, даже тоже так было на моём старом месте работы. (.) Мне просто лично надоедает отчеты заполнять, ну что поделывать, надо.

Можете ли Вы назвать структуру фирмы чёткой? Всегда ли понятно, кто кому подчиняется?

По большей части понятно, но у нас, например, нету среди техников главного техника, да и вообще мы как-то работаем независимо друг от друга, всему учимся по ходу работы. (.) Например, вот в Юлемисте кескусе мы тоже работали отдельно, по человеку на каждый бокс. Да, мы тогда много кого подключили, было много у нас переработки. Даже на выходных приходилось работать. (.) Зарплата у нас одинаковая, основная часть, но можно подзаработать на переработке после рабочего дня, в праздник, на выходных, или даже ночью бывало пару раз. (.) Это зависит от клиента, некоторые хотят, чтобы мы делали свою работу вне рабочего времени, то есть, вне их рабочего времени. Они, конечно же, за это и платят, так как за установку и настройку в нерабочее время, наше нерабочее время, бухгалтерия выставляет достаточно большой счёт, так как (.) проблемы некоторые решаются не за час, установка и настройка интернета новому клиенту может занять очень много времени. (.) В плане вот такой вот переработки у нас всё добровольно, если есть время и желание, то идёшь и работаешь, но и начальство, и бухгалтер всё-таки следят за тем, чтобы в результате у нас всё равно

как-то ровно и переработка получалась, ну или с небольшими отклонениями. В зарплате чтобы так не получилось, что у одного переработка за месяц, допустим, на 30 евро, а у другого на 100. (.) Это честно, я считаю.

Насколько чётко распределение обязанностей в фирме? Какие проблемы при этом возникают?

(.)Сейчас всё как-то по мелочи получается, но, когда я начинал работать, то у нашего дорогого руководства, как у любого нормального руководства было большое и горячее желание поставить меня работать на все объекты сразу, хотя к тому времени помимо меня в фирме было уже три других техника. (.) Я их, конечно, понимаю, что они хотели, чтобы я побыстрее всему научился, но тогда и возникали проблемы. Я, например, помню, был один случай, когда меня пообещали очень важному клиенту, один начальник пообещал, что я приеду, а другой меня на объект в другую часть города отправил, там продавцы роутер сломали, в общем, долго мне там пришлось им всё делать. (.)Конечно, тогда клиенту отправили другого техника, но скандал всё-таки был, хотя я вроде как и ни при чём, меня отправили и отправили.

Что насчёт ответственности? Как обозначаются границы Вашей ответственности? Всегда ли Вы ясно понимаете, за что отвечаете?

Да, вроде как понятно, с ответственностью проблем никогда не возникало, не помню такого, чтобы от меня чего-то требовали сверхъестественное, штрафов у нас тоже нету никаких. (.) Пока хорошо работаешь, проблем никогда нет

Какие блага предлагает Ваше предприятие? Как они влияют на рабочий процесс?

(.) У меня дома и на даче интернет есть, а по сравнению с теми ценами, которые Элион предлагает у меня вообще за символическую цену всё сделано. (.) Я же ещё компы ремонтирую, это хорошо, что своя фирма, где не надо с девяти до пяти чётко работать. Я вообще люблю с техникой возиться, даже в свободное время, так что этот ремонт даже не как вторая работа, а как хобби. (.) У меня в конторе есть свой стол, так что в спокойный день я туда могу притащить какой-нибудь сломанный комп и параллельно с основной работой чего-нибудь чинить, на старой работе так было нельзя.

Используете ли Вы в своей работе какие-либо документы, инструкции? Если да, то какие?

Фактически, только мои нелюбимые отчеты. Они несложные сами по себе. И само заполнение по сути не очень долгое, просто, когда уезжаешь от клиента забудешь сразу записать, какой модели роутер поставил, или сколько кабеля ушло, а потом вечером, когда отчёт надо сдать, сидишь голову ломаешь, что же ты такое поставил или сколько потратил. (.) Чеки ещё в бухгалтерию отдаю, когда машину заправляю или инструмент какой покупаю для работы. (.)С чеками у нас достаточно строго, особенно, если потерял или забыл в магазине взять, но такого у меня лично не было, потому что я за этим слежу.

Сталкивались ли Вы с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его. Повлияло ли это на Ваш рабочий процесс?

(.)Нет, я с таким не сталкивался, но я думаю, что у нас, среди техников, надо такое сделать и нас как-то разделить по должности.

Сталкивались ли Вы с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества. Повлияло ли это на Ваш рабочий процесс?

(.)Тоже правильное дело, я в таком не участвовал, но мне нравится.

Дополнение 12. Интервью 11

Номер интервью: 11

Дата проведения: 23.11.2014

Время проведения: 09:55-10:25

Место проведения: контора фирмы Б

Здравствуйте! Спасибо, что согласились на интервью. Оно анонимное, поэтому не нужно называть никаких имён и названий фирм. Расскажите кратко о себе, для начала, о своей работе, о своём опыте работы.

Я являюсь одним из совладельцев фирмы по продаже интернета. Я открыл эту фирму совместно с моим знакомым, который является с тех пор моим бизнес-партнёром. До этого я работал в одной из крупных эстонских фирм, продающей интернет. Так что в этом плане опыта у меня предостаточно, работал я там долго. (.) Потом ушёл на вольные хлеба, открыл одну фирму, другую, начал заниматься бизнесом. Все фирмы так или иначе были связаны с интернетом или техникой, одно время владел мастерской по ремонту мобильных телефонов.

Что входит в Ваши рабочие обязанности в этой фирме?

У меня есть две основные области, которыми я занимаюсь. Это реклама и клиенты. Но это не значит, что я не разбираюсь в технической стороне. Благодаря моему опыту работы я обладаю достаточно обширными знаниями, в том, что касается интернета, могу сам, с нуля создать и настроить сетку. (.) Просто техническая сторона дела мне уже не так интересно, как раньше. Реклама и поиск новых клиентов теперь интересуют меня больше.

Расскажите, пожалуйста, поподробнее о том, как Вы занимаетесь рекламой.

Рекламой я занимаюсь и контролирую от начала до конца, но это не значит, что я прямо всё делаю сам. (.) Я решаю, во-первых, нужна ли она в какой-либо конкретный период, далее я думаю, где её лучше поместить, сколько денег из бюджета на это стоит выделить. Обсуждаю это с партнёром, мы приходим к какому-либо решению, и я обращаюсь в фирму или фирмы, которые помогают мне претворить мои рекламные идеи в жизнь: напечатать рекламу, сделать дизайн. После этого реклама помещается туда, куда её хотели поместить. (.) Некоторое время спустя я анализирую, принесла ли на пользу. А в частности, на рекламе указан телефон нашей техподдержки, поэтому, когда новые, потенциальные клиенты звонят нашему оператору, она обязана спросить, откуда они про нас узнали. Иногда ей говорят, что по знакомству, от знакомых, друзей, от других знакомых бизнесменов, но если они говорят, что видели нашу рекламу, то оператор это отмечает, потом сообщает мне, сколько новых клиентов обратилось к нам в связи с рекламой. (.) Но это делается не часто, на самом деле, так как на рекламу у нас достаточно небольшой бюджет, много клиентов приходит по сарафанному радио.

Вы заняты общением с потенциальными клиентами. Как это происходит?

Обычно это происходит так: если клиент заинтересовался нашими услугами, то оператор передаёт мне его номер, с ним связываюсь, отвечаю на какие-либо вопросы, которые могут возникнуть, делаю ценовое предложение, если клиент не заинтересован в стандартной услуге, иногда встречаюсь с клиентом лично. (.) После этого узнаю, какое время установки для клиента удобно. После того, как мы договариваемся о времени, я передаю информацию своему партнёру, он ставит нового клиента в график, и в назначенный день мы устанавливаем все необходимое, проводим интернет. То есть, техники устанавливают и проводят.

Так, по моему, Вы не упомянули, сколько Вам лет. Я это, конечно, знаю, но мне надо для протокола, как говорится, для статистики.

Мне сорок девять.

Хорошо. Вернёмся к вопросам интервью. Что вы понимаете под организацией рабочего процесса?

Это то, в чём я лично участвую, это результат моей работы. (.) От моего общения с клиентами зависит наличие рабочих заданий у техников.

От чего, на Ваш взгляд, зависит рабочий процесс в Вашей фирме?

От того, смогу ли я или в некоторых случаях мой бизнес-партнер убедить потенциального клиента в том, чтобы он подключился к нам. (.) Это самая главная, ключевая часть. В Эстонии есть намного более известные фирмы, чем мы, это всем известные СТВ, Элион, Старман. Когда человек хочет подключиться к интернету, в первую очередь он думает именно об этих трёх гигантах. М(.) ы менее известны, но, тем не менее, наши цены ниже. Очень часто бывает так, что человек, владеющий, скажем, сетью магазинов заинтересован в том, чтобы подключиться к нашему интернету не только в одном магазине, но и во всех. (.) Поэтому в нашей фирме есть очень много клиентов, у которых к нам подключено от семи до десяти точек. К сожалению, пока что мы можем обслуживать только клиентов в Харьумаа. Тем не менее, мы планируем расширяться в течение нескольких следующих лет. Есть много заинтересованных клиентов в Нарве и Тарту. (.) Тем не менее, пока что технически их обслуживать мы не можем.

Каков, на Ваш взгляд, идеальный рабочий процесс?

Лично мой практически идеален, потому что я могу работать и в офисе, и из дома. Просто мне в офис приходится ездить из Пирита в Мустамяэ. (.) Почему практически идеален? Клиенты иногда его затягивают. (.) Многие клиенты соглашаются на подключение достаточно быстро, если же не заинтересованы, то и об отказе сообщают достаточно быстро. Когда люди очень долго тянут с ответом, то от этого тормозится и работа техников, например, если клиент вроде как согласен, к нам подключается, но постоянно переносит время подключения.

Каковы, по Вашему мнению, основные проблемы, связанные с организацией рабочего процесса в Вашей фирме?

Как я уже сказал, многое зависит от клиента, но и внутрифирменная координация работы также влияет. (.) Еще тоже важно. Хотя я иногда и участвую в распределении

техников по объектам, но все-таки я не всегда знаю, какую работу где они выполнили. То есть, я не всегда в курсе дел.

Можете ли Вы назвать структуру Вашей фирмы чёткой? Всегда ли понятно, кто кому подчиняется?

Да, с этим проблемы вроде как нет, но я считаю, что работа не только между мной и моим бизнес-партнёром, но между нами и техниками могла бы быть более скоординированной. (.) Просто всегда есть пространство, куда расти, какие изменения проводить.

Насколько чётко распределение обязанностей в Вашей фирме? Какие проблемы при этом возникают?

Обязанности распределяются хорошо и четко, когда мы постепенно набирали на работу новых техников, то им объясняли, что от них будет требоваться, какие должны быть навыки. (.) А когда мы открывали фирму, то мы распределили обязанности, с этим никаких споров или проблем не возникло.

Что насчёт ответственности? Как обозначаются границы Вашей ответственности? Всегда ли Вы ясно понимаете, за что отвечаете?

Ответственность - это достаточно зыбкая область. Как руководитель я несу ответственность перед всеми, кто работает в фирме. (.) Тем не менее, границы как таковой нет. То есть, может, она и есть, но ни я, ни кто-либо другой не может с уверенностью сказать, где она проходит. Я должен делать свою работу хорошо, но никто кроме меня не может проконтролировать меня самого, насколько хорошо я это делаю. (.) Никаких последствий тоже нету. Очень часто бывает так, что я делаю какую-либо ошибку, но никто не узнаёт, но ни на что не влияет. (.) Руководитель он всегда как-то сам по себе. В этом плюс положения. В этом же и минус, так как ответственность руководителя всегда больше ответственности работников. (.) Если работника кто-то контролирует, их ошибки исправляют, то если ты руководитель, то ты сам себе хозяин.

Какие блага предлагает Ваше предприятие? Как они влияют на рабочий процесс?

Я был на этой фирме первым, у кого была своя фирма. (.) Я занимаюсь её развитием, когда не занят работой по этой фирме. Так, вторая фирма также связана с интернетом, обслуживанием сетей. У некоторых наших работников, у бухгалтера, у некоторых техников есть либо вторая работа, либо своя фирма. (.) Бухгалтер делает бухгалтерию для еще каких-то фирм, один техник занимается ремонтом техники, другой владеет точкой продажи аксессуаров для мобильных и самих мобильных, у третьего фирма связана с ремонтом, ну в квартирах. Я знаю, что в некоторых фирмах работодателям не нравится, если работники заняты где-то еще, но в нашей с этим нет никаких проблем. Всё равно высокий уровень зарплат предложить невозможно, поэтому вполне естественно, если работники ищут подработку или сами занимаются бизнесом. (.) Они нам новых клиентов доставляют. (.) Поэтому мы и начали разрабатывать идею, чтобы продавать интернет частным лицам. В начале, когда мы открыли фирму, мы с партнёром решили, что будем обслуживать только другие фирмы, другие FIE, у которых есть офисы и магазины, рестораны, где нужен интернет. Просто все мы люди,

у всех у нас много знакомых, или друзей-друзей, которые хотят интернет к себе в частный дом или квартиру, хотя основной контингент, который мы сейчас рассматриваем, это все-таки люди с частными домами в районе Табасалу и окружающих районах, Пирита и окружающих районах. (.) Наши техники тоже придут с утра на работу, говорят, что вот, знакомый в дом переехал, интернет себе хочет. Думаю, что уже со следующего года начнем подключать и частных клиентов, да и цены у нас будут ниже, чем у того же Элиона.

Используете ли Вы в своей работе какие-либо документы, инструкции? Если да, то какие? Помогают ли они Вам в работе? Что можно в них улучшить?

(.) Нет, инструкций и особо не использую, хотя, когда открывали фирму, в свое время мне пришлось нарисовать немало схем, написать немало объяснений для техников. Все-таки мы предпочитаем брать техников с опытом работы в крупных фирмах по продаже интернета. Т(.)огда меньше времени уходит на обучение.

Сталкивались ли Вы с оцениванием персонала? В ходе него дается оценка рабочим действиям человека и необходимости его дальнейшего развития, чтобы определить сильные и слабые стороны каждого работника или мотивировать его. Проводите ли Вы оценивание персонала?

В этой фирме не провожу, не проводим, но когда работал до того, как начал сам заниматься бизнесом, то у нас такое проводилось. Просто фирма то та большая, не то, что эта, там я занимал значительную руководящую должность. (.)Я уже не помню подробно, как там что было, но меня оценивали те, кто был меня по положению выше.

Сталкивались ли Вы с анализом работы? При этом методе анализируется именно работа, выполняемая работниками, её характер, а не сам работник и его качества. Проводите ли Вы анализ работы?

(.) Опять же, на старом месте работы такое было, но не только со мной, там всех руководителей оценивали, наблюдали за тем, что мы делаем.

Что ж, спасибо за интервью.

Дополнение 13. Стандарты обслуживания в ресторане «Эспрессо»

Стандарты обслуживания

Содержание: общие положения обслуживания клиентов

Для всех работников в отношении внешнего вида, знаний и умений действуют одинаковые правила и стандарты.

У работников должны быть также начальные знания о предлагаемых кафе блюдах, о совместимости напитков с определенными блюдами.

Цель: обеспечить стабильно высокий уровень обслуживания и общения с клиентом.

Понятия: Кельнер – бармен или официант – персонал кафе.

Гость - Клиент/посетитель – лицо, находящееся в помещениях обслуживания

Общие для всех правила и требования:

- ВСЕГДА заступать на смену в чистой униформе, причёсанным и опрятным.
- Заступать на рабочую смену только с хорошим настроением.
- Все трудности, проблемы и плохое настроение остаётся за порогом.
- Если рабочая смена начинается в 9.00, то необходимо как минимум за 15 минут быть на рабочем месте в форме, полностью готовым к работе. Все приготовления, переодевания, перекусы, телефонные звонки и прочие личные дела необходимо решать ДО наступления рабочей смены.
- *запрещается устраивать перерыв во время пиковых и интенсивных нагрузок!*
- *если возникла необходимость отлучиться, ОБЯЗАТЕЛЬНО поставить в известность работающих в смене коллег, старшего по смене или управляющего.*
- *запрещено оставлять личные вещи на рабочих поверхностях!*
- *запрещено жевать жевачку на рабочем месте*
- *запрещено приводить себя в порядок в рабочей зоне или зоне обслуживания*
- *Запрещено разговаривать по телефону во время работы на рабочем месте!*
- *запрещено употреблять пищу и напитки во время работы в зоне видимости для клиентов.*
- *запрещено громко разговаривать между собой, перекрикиваться, ругаться и выяснять отношения.*
- если нет Гостей, то всегда можно навести порядок (убираться можно всегда!) и приготовить столовые приборы, салфетки и прочие расходники.
- все нестандартные, спорные и внештатные ситуации обсуждаются и решаются ВСЕГДА и ТОЛЬКО со старшим по смене И управляющим.
- ПОВАРАМ шапочки ОБЯЗАТЕЛЬНЫ
- ПОВАРАМ мытьё рук после соприкосновении с ЛЮБОЙ не рабочей поверхностью! Нос, волосы, швабра, и т.д.

ПОДГОТОВКА К РАБОТЕ

- Работник обязан проконтролировать чистый ли зал и, при отсутствии порядка сообщить старшему смены или управляющему. Обязательно посмотреть, чтобы под столами не было прикрепленных жевательных резинок. Столы не должны шататься! Столы должны быть сервированы и накрыты!

- Работник следит, чтобы расстояние между стульями и столами было удобным для посетителей. Расстановка столов соответствовала плану зала.
- Контролирует, чтобы меню и винные карты были чистыми и целыми, на листах меню не было воска или других пятен.
- До начала смены рассчитывает кассу, разменных денег должно быть 250 евро.
- Следить за состоянием опрятностью в туалетах в течение дня, чистотой и гигиеничностью прочих элементов дизайна, а также общим порядком.
- К началу дня и в перерывах полирует столовые приборы, бокалы, тарелки.
- Наводит порядок и убирает сервировочные шкафы и в течение всего дня следит, чтобы там был порядок.
- Сервирует столы утвержденным способом, когда гости уходят, или когда это нужно дополнительно.
- Включает телевизоры и необходимое световое и музыкальное сопровождение, проверяет его работу во всех залах.

1. Общение с клиентами.

- В баре кафе ВСЕГДА должен быть официант/бармен. Бар никогда не должен оставаться пустым.
- Входящего в кафе посетителя персонал встречают приветливой улыбкой и фразой «Добро пожаловать в [REDACTED]»
- Официант направляет гостей кафе к основной зал и помогает выбрать столик и разместиться за ним. Гостям предлагается меню.
- Обслуживание и подача меню и блюд ВСЕГДА начинается с женщин. Если женщин несколько, то обслуживание начинается с более старшей по возрасту. Исключение – компании с детьми.
- Если явно выделяется пригласивший своих друзей – то его обслуживают (подают меню) в последнюю очередь.

ВСЕГДА ЖЕЛАЕМ КЛИЕНТАМ «ПРИЯТНОГО АППЕТИТА» и приятного времяпрепровождения.

- После ознакомления клиента с меню, официант предлагает свою помощь в выборе блюд меню. При необходимости он представляет блюда: описывает, комментирует и рекомендует то, что заинтересовало клиента. Кельнер обязан знать полное название всех блюд меню, цену, все составные элементы и ингредиенты входящие в блюда.
- Официант фиксирует заказ и вносит его в программу со всеми соответствующими пожеланиями.
- Обязательно уточняется очередность подачи блюд и напитков. Заказанные напитки должны быть поданы в течение 3-5 минут.
- Нельзя оставлять клиента без внимания более 5-7 минут, необходимо проверять столик, при необходимости доливать напитки или убирать грязную посуду, клиент должен чувствовать вашу заботу и внимание. Иногда бывает достаточно зрительного контакта, чтобы убедиться, что все в порядке.
- Когда гость покидает кафе, стол должен быть убран: грязная посуда унесена, скатерти/салфетки заменены, стол протерт и сервирован заново, проверено чистота вокруг стола (пол, кресла, диваны, стулья), нигде не должно быть грязи, остатков еды и пятен.
- **ЧИСТОТА и ОПРЯТНОСТЬ** рабочего места, рабочей зоны, территории кафе – необходимое условие для удовлетворения ожиданий гостей.
ЕСЛИ КЛИЕНТ ЗАКОНЧИЛ ОБЕД/УЖИН, БУДЕТ НЕВЕЖЛИВЫМ УБРАТЬ СО СТОЛА ВСЕ НАХОДЯЩИЕСЯ ТАМ ПРЕДМЕТЫ. НА СТОЛЕ ВСЕГДА ОСТАВЛЯТЬ ЛИБО БОКАЛ ДЛЯ ВОДЫ, КОФЕЙНУЮ ЧАШКУ И Т.Д. ДО ТЕХ ПОР, ПОКА КЛИЕНТ НЕ ПОКИНУЛ ЗАЛ.

Терраса

В летнее время у кафе расположена терраса. В отношении обслуживания террасы действуют все те же правила, что и для зала.

Терраса должна быть убрана с утра, сервирована в соответствии с требованиями, на террасе ВСЕГДА должен быть один или более официант

2. Персональный контакт

2.1 Помещения обслуживания

- Содержание в порядке зала обслуживания (зоны обслуживания)

Персонал заботится о том, чтобы клиенту/посетителю ничего не бросалось в глаза

Столы готовы к приёму клиентов. Работник обязан делать обход зала с т.н. «открытыми глазами» - ликвидируя грязь, беспорядок и организовывать его устранение.

2.2 Внешний вид работников [REDACTED] и порядок в залах

Внешность обслуживающего персонала – это один из важнейших элементов, влияющих на первое впечатление клиента. Клиент/посетитель должен ощущать, что с ним общаются с удовольствием, поэтому нельзя показывать свою усталость или плохое настроение. Необходимо ДРУЖЕЛЮБНО УЛЫБАТЬСЯ клиенту всегда, независимо ни от каких личных обстоятельств.

- внешность работника всегда корректна, причёска в порядке (у девушек волосы убраны).
- работники обязаны носить предназначенную для обслуживания форму (жилеты), а также табличку с именем (бейджик)
- форма всегда чистая и выглаженная
- обувь всегда начищенная.
- залы обслуживания всегда в порядке
- Всегда иметь в запасе дополнительные колготки (недопускается колготки/чулки со стрелками)

- Порядок на сервировочных столах и в баре

На сервировочном столе / баре находятся только корректно расставленные, необходимые для обслуживания вещи, всё лишнее убирается. На сервировочном столе / в баре запрещено держать газеты, личные кофейные кружки, тарелки, мобильные телефоны и проч. личные вещи (пр. колготки).

2.3 Обслуживание гостей

Желание клиента/посетителя [REDACTED]

- адекватное, дружелюбное, внимательное, вежливое обслуживание, готовность помочь
- быстрое и корректное обслуживание
- знание меню и карты напитков

Обслуживание клиентов в [REDACTED] предполагает готовность к обслуживанию и общению, выносливость, умение РАЦИОНАЛЬНО организовывать свою работу и быстро переключаться с одной деятельности на другую, хорошую память и спокойное настроение. Необходимо знание языков и умение выразить себя.

Смысл работы обслуживающего персонала [REDACTED] – это принять клиента и проводить клиента до стола; основательное ознакомление с напитками и блюдами, принятие заказа и его доставка, сервировка стола и его последующая уборка. Кроме этого поддерживать благоприятный

образ [REDACTED] и создать настроение для последующего посещения клиентом кафе. Работник знает блюда ресторана, способы приготовления их компонентов и цены без помощи меню!

Мы команда [REDACTED] поэтому необходима взаимопомощь и поддержка. Видя неубранный столик нельзя просто пройти мимо! Помогая друг другу вы улучшаете процесс обслуживания, и работаете на лучший имидж заведения, что ведет к росту числа посетителей, а как следствие касс и чаевых! **СОТРУДНИЧЕСТВО и ВЗАИМОПОМОЩЬ.**

У работника [REDACTED] должны быть следующие качества:

- Готовность общаться
- Готовность к обслуживанию
- Вежливость, внимательность и толерантность
- Выносливость
- Способность приспосабливаться к условиям, устойчивость к стрессам.
- Готовность вести совместную работу с коллегами
- Ответственность (доверие, корректность, точность, лояльность, самодисциплина)
- Эмоциональная стабильность
- Хорошая память
- Хороший слух
- Умение правильно выражаться, четкая дикция
- Готовность развиваться и учиться
- Умение концентрироваться
- Умение принимать решения
- Готовность брать на себя ответственность

Клиент хочет чувствовать себя ожидаемым и желанным посетителем.

При надобности извиниться перед новыми клиентами, за то что обслуживание других займет еще какое-то время.

• Приветствие

У клиента должно создаваться впечатление, что его ждут. Легкий способ этого достигнуть – поздороваться с клиентом и по возможности подойти к нему. Работник [REDACTED] всегда должен приветствовать первым клиента. Обязательно постараться достигнуть хоть секундного зрительного контакта и в этот момент постараться поздороваться. Здраваться с клиентом надо четко и слышно, бодрым голосом произнося всегда одну и ту же фразу «Добро пожаловать в [REDACTED]». Если ясна национальность посетителя, то по возможности надо поприветствовать клиента снова на его родном или на английском языке.

• Предложение клиенту верной информации

Общаясь с клиентом, работник должен быть уверен, что предлагаемая информация верная. Нельзя говорить о том, чего точно не знаешь. Меню и винная карта, способы приготовления и цены должны быть всегда в памяти, без исключения. В случае собственной неуверенности, надо признаться в незнании и быстро добыть интересующую клиента информацию.

• Вежливость и дружелюбие

В любой ситуации работник [REDACTED] должен быть улыбочивым, дружелюбным, вежливым, терпеливым и готовым помочь. Уметь извиниться, если клиент считает, что с ним обошлись не верно. С клиентом надо вести себя так, чтобы по окончании контакта у клиента оставалось еще более хорошее настроение и самочувствие, а также возникло устойчивое желание посетить нас еще раз.

- Окончании контакта на позитивной ноте

Хороший обслуживающий персонал даст клиенту почувствовать, что общение с ним было приятным, до самого ухода клиента контролируя свой тон, свою позу и манеру общения. При окончании контакта с клиентом нужно попрощаться.

- Исполнение обещаний

Если клиенту что-то обещают во время обслуживания, то это должно отмечаться. Все что работник обещает посетителю – должно быть исполнено. Если задание передается другому работнику, то нужно обязательно проверить его выполнение. Если обещанный заказ не возможно выполнить, то перед клиентом нужно извиниться, объяснить причину почему невозможно исполнить обещание и взамен предложить клиенту равноценную услугу.

2.4. Поведение в проблемных ситуациях

- Поведение в конфликтных ситуациях

В затруднительных ситуациях нужно соблюдать профессионализм и спокойствие. Необходимо следить, чтобы ситуация не мешала другим посетителям ресторана, избегая словесной перепалки.

В сложных ситуациях не ускоряют темп речи и не повышают голос, скорее понижают. При возникновении проблем, работник должен вызвать старшего смены или управляющего.

- Выслушивание клиента

Внимательное выслушивание сохраняет ситуацию, когда клиент сосредотачивается на отстаивании и защите своих позиций. Нужно избегать вмешательства даже тогда, когда клиент предлагает более легкое решение проблемы или если вы не согласны с его мнением.

- Претензии

Клиенту не говорится «Ваши претензии» и «Ваши проблемы». В таких ситуациях нужно снизить важность проблемы, ссылаясь на некие «сложности» или «недопонимание». Даже если работник не виноват и клиент является причиной недопонимания, об этом ни в коем случае нельзя говорить клиенту, а до конца сохранять скромность и вежливость. Нужно говорить от имени [REDACTED] и никогда нельзя сваливать вину на своих коллег. Выслушивая клиента нельзя обвинять других людей, а использовать выражение «мы», а не «они».

- Признание ошибок

Когда очевидно, что работником совершена ошибка или невыполнено обещание, нужно извиниться от себя и имени других коллег, пообещать исправить ошибку и проследить за тем, чтобы обещанное было выполнено. Каждая ошибка дает возможность в дальнейшем исправиться.

Об ошибке сразу же сообщается старшему смены и/или шеф-повару и анализируется причина ошибки.

- Невежливый, фамильярный и «пристающий» клиент

Невежливого клиента обслуживают так же как и всех остальных. Нужно помнить, что невежливое и надменное поведение показывает только невоспитанность клиента, в то время

как вежливый ответ и сохранение собственного достоинства позитивно характеризует весь персонал. Если ситуация выходит из под контроля нужно вызвать старшего смены.

В залах установлены камеры охраны! ДЛ Я ЛУЧШЕГО И ОБЪЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ, ВОЗНИКШИХ В ТЕЧЕНИЕ РАБОЧЕГО ДНЯ, ИМЕЮТСЯ ВИДЕОЗАПИСИ.

2.5. Завершение обслуживания

Клиенту следует предложить оставить свой отзыв на ресурсе Tripadvisor, а также выразить надежду увидеть его посетителем [REDACTED] в дальнейшем.

3. КОНТАКТ ПО ТЕЛЕФОНУ

• Ответы на телефонные звонки

На звонки телефона нужно отвечать, по возможности, сразу, не позднее третьего звонка. Отвечая нужно говорить: [REDACTED], назвать свое имя и поздороваться.

• Манера общения в телефонном разговоре

При разговоре с звонящим должна быть хорошая дикция, выразительность, подходящий темп речи, теплоту и «улыбку» в голосе. Избегать таких междометий как «mmm» и «эээ» и т.п. Никогда нельзя на вопросы отвечать «не знаю», в случае некомпетентности нужно переправить вопрос тому, кто может на него ответить, извиниться за то, что нет возможности ответить на него сразу. Просят данные звонящего и обещают перезвонить ему как только вопрос прояснится.

ЗАДАНИЯ НА ВЕСЬ ДЕНЬ

- В течение всего рабочего дня работник содержит в порядке рабочее место.
- По необходимости помогает сотрудникам, выполняет разовые или систематические поручения руководства.
- Во время перерыва в работе работник полирует бокалы и столовые приборы, сворачивает салфетки, контролирует порядок в зале и чистоту столов.
- Работник делает активную работу вместе с кухней для достижения лучшего и гибкого обслуживания, ставя на первое место ожидания и потребности клиента
- Работник выполняет доверенные конкретно ему повторяющиеся задания
- Принюхая грязную посуду, работник следит, чтобы она была доступна для посудомойки.
- Работник должен сразу же сообщить старшему смены и/или управляющему о причинах, мешающих работе, например, о неработающих предметах, поломанном инвентаре, об отсутствующих работниках и т.д, о необходимости дозакупки каких-либо материалов, инструментов и проч..
- Работник информирует управляющего о мнении клиента и предложениях клиента
- Работник выполняет все разовые устные задания, (которые дает старший смены, шеф-повар или управляющий), которые необходимы для лучшего обслуживания клиента или для предотвращения нанесения ущерба имуществу работодателя.
- Работник присматривает за туалетами, хватает ли там полотенце для вытирания рук, не стоит ли там неприятный запах, есть ли бумага и т.д.
- При складировании мусора следить за тем, чтобы все бутылки и банки и прочая упаковка были отсортированы и сложены в специально предназначенные пакеты и урны.
- Каждый работник во внутренних помещениях / раздевалке / туалете убирает за собой сам.

ОКОНЧАНИЕ РАБОЧЕГО ДНЯ

- Рабочий день заканчивается в указанное в графике время или с разрешения старшего смены
- В конце рабочего дня официант убирает столы, подготавливает зал для следующего рабочего дня.
- Убирается и приводится в порядок бар, выносятся мусор, что бы с утра было приятно заступать на работу
- Сдаст свою кассу.
- Фиксирует время окончания работы в графике.

РАБОТНИКУ ЗАПРЕЩЕНО

- Категорически запрещено выносить из ресторана посуду, элементы декора, продукты, алкоголь и прочую утварь.
- Работнику запрещено находиться в доме в состоянии алкогольного и наркотического опьянения и под влиянием психотропных веществ, поскольку подобное состояние может вызвать изменение физических или психических функций и реакций организма.
- Читать газеты и журналы в зоне обслуживания клиентов.
- Пользоваться мобильным телефоном в зале обслуживания. Телефон должен быть либо в беззвучном режиме, либо должен быть оставлен в гардеробе.
- Курить в непредназначенных для этого местах.
- Обедать, перекусывать, пить чай и проч., вне в зоне видимости клиентами.
- Очень шумно переговариваться между собой, звать друг-друга через весь зал, слишком эмоционально кривляться и поступать подобным образом, что может мешать другим работникам и посетителям, оставляя последних без внимания.

РАБОТА С КАССОЙ

- Кассовый аппарат (компьютер) предназначен только для кассовых действий. Компьютер запрещено использовать в личных нерабочих целях (FB, интернет и тд.)
- оформляя заказ в кассе, работник ОБЯЗАТЕЛЬНО указывает: количество клиентов, закрывая счет их национальность, выбирая из предложенного списка.
- Группы блюд вносятся последовательно (холодные закуски, горячие закуски, супы, пиццы, основные блюда, десерты) порядок в заказе облегчает работу кухни и гарантирует правильность выполнения заказа.
- При внесении дальнейших заказов внимательно следит за тем, чтобы нужный заказ был оформлен на нужный стол.
- Работник вносит в счет особые пожелания клиента (степень готовности блюда и очередность подачи).

**КАЖДЫЙ КЛИЕНТ И КОМПАНИЯ ДОЛЖНЫ ПОЛУЧАТЬ ЧЕК , ВЫБИТЫЙ В КАССЕ!
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСТНОГО СЧЕТА КЛИЕНТАМ – ЗАПРЕЩЕНО!**

**ПРИ ВОЗНИКНОВЕНИЕ СЛОЖНОСТЕЙ И НЕПРЕДВИДЕННЫХ СИТУАЦИЙ СРАЗУ
ЖЕ СВЯЗАТЬСЯ С УПРАВЛЯЮЩИМ РЕСТОРАНА, ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ.**

Дополнение 14. Пример личного дела сотрудника в фирме «Пиксель»

Имя	Наталья
Фамилия	Анискович
День рождения	7.06.1993
Моб.тел.	55506938
Дом.тел.	6616618
Адрес	Mustamäe tee 86-16
Email	nataljaaniskovits@gmail.com

Источник: составлено и заполнено автором в начале работы в фирме «Пиксель», сохранено оригинальное оформление

Дополнение 15. Пример из инструкции по пользованию бухгалтерской программой 1С в фирме «Пиксель»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

1

2 Selle jaoks, et sisestatud dokumendi kuupäeva muuta, on vaja, et ta oleks sisestatud, kuid mitte salvestatud.

3

4

5

6 1С:Предприятие - UniBuh v.1.13.01(R): [Uldzurnaol (01.01.12-31.12.12)]

7 Файл Действия Nimekirjad Dokumendid Registrid Aruanded Sправочники Сервис Окна Помощь

8 Новый Ins

9 Открыть Shift+Enter

10 Открыть операцию

11 Проводки операции

12 Перейти в журнал операций Ctrl+F11

13 Перейти в журнал проводок Ctrl+F12

14 Промотр

15 Копировать F9

16 Пометить на удаление Del

17 Вести на основании Alt+F9

18 Сделайте документ не проведенным

19 Изменить время документа ...

Dokument	Summa	Valuuta	Kommentaar
Panga väljavõtte	61.34	EUR	
Panga väljavõtte	-160.80	EUR	
Panga väljavõtte	-0.38	EUR	
Ostjale dokument	61.34	EUR	
Ostjale dokument	71.99	EUR	
Ostjale dokument	30.53	EUR	
Ostjale dokument	153.60	EUR	
Panga väljavõtte	221.83	EUR	

20 Peale seda võib kuupäeva muuta ja siis dokumenti uuesti salvestada.

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37