

ИНЕССА ЕРМИШКИНА

СЕРВИС В СТИЛЕ casual



СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ
для хостес и официантов
ресторана демократичного формата



Инесса Ермишкина

**Сервис в стиле casual. Стандарты
обслуживания для хостес
и официантов ресторана
демократического формата**

«Ресторанные ведомости»

2018

УДК 005.6:640.43.069.6
ББК 65.431.14-823.2-21

Ермишкина И. В.

Сервис в стиле casual. Стандарты обслуживания для хостес и официантов ресторана демократичного формата /
И. В. Ермишкина — «Ресторанные ведомости», 2018

Что необходимо делать, чтобы сотрудники хотели и могли позаботиться о гостях и как результат гости были довольны? В современном бизнесе есть ответ на этот вопрос – менеджмент качества. Управление качеством услуг предполагает создание стандартов поведения и выполнения рабочих процедур для различных категорий сотрудников, организацию системы обучения персонала, четкую постановку задач, контроль и оценку результатов работы на основе заявленных стандартов. Если использовать футбольную метафору, то можно сказать, что задача тренера – вывести на поле игроков, готовых побеждать. Так и в бизнесе важно создать такую атмосферу, когда каждому сотруднику все предельно ясно, и тогда люди выполняют свою работу качественно и с энтузиазмом. Эффективная система управления качеством услуг, основанная на стандартах, способна принести много пользы и отдельному человеку, и организации в целом. Выгоды получают все – и гости, и сотрудники, и компания. Позаботьтесь о своих сотрудниках – и сотрудники позаботятся о гостях!

УДК 005.6:640.43.069.6
ББК 65.431.14-823.2-21

© Ермишкина И. В., 2018
© Ресторанные ведомости, 2018

Содержание

Об авторе	6
Предисловие	10
01. Общие положения для всех специальностей	16
01.1_ Приветственное слово генерального директора	16
01.2_ Информация о компании	18
01.3_ Организационная структура и штатное расписание ресторана	19
01.4_ Правила внутреннего трудового распорядка	21
01.5_ Должностные инструкции	25
01.6_ Характеристики качества услуг	31
01.7_ Корпоративная культура компании	40
01.8_ Культура коммуникации	46
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Инесса Владиславовна Ермишкина

Сервис в стиле casual. Стандарты обслуживания для хостес и официантов ресторана демократического формата

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2018

© Ермишкина Инесса Владиславовна, 2018

* * *

Я люблю этот бизнес за то, что это реальная жизнь со смыслом.

Многие люди сыграли огромную роль на пути моего личного и профессионального развития. Каждый из них по-своему помог мне научиться понимать себя и других. Мне бы хотелось выразить искреннюю благодарность всем им.

Я благодарна каждому из сотен сотрудников, с которыми я работала и работаю, всем тем, кто принимал участие в моих тренингах. Вы помогли мне осознать смысл моего труда.

Спасибо ребятам из моей команды тренеров компании «Кофемания» за вашу преданность любимому делу и поддержку!

Спасибо команде профессионалов издательства «Ресторанные ведомости» – книга «появилась на свет» во многом благодаря вашей помощи.

И, наконец, маме и сыну Александру, тем, кто всегда был и остается для меня источником любви и вдохновения.

Инесса Ермишкина

Об авторе



Инесса Ермишкина

Философия «Марriott», заявленная с самого начала, когда в 1927 году открылся маленький бар на 9 посадочных мест, мне близка. Люди, создавшие такой красивый, умный и востребованный бизнес, с самого начала заявили:

«Позаботься о своих сотрудниках, и они позаботятся о твоих гостях».

За что я люблю «Кофеманию» – ей созвучны эти ценности, и повод для особой гордости – это российская компания.

Бизнес-тренер и консультант в индустрии гостеприимства, руководитель учебного центра компании «Кофемания», преподаватель кафедры «Менеджмент в индустрии гостеприимства» факультета гостиничного и ресторанного бизнеса РАНХиГС при Президенте РФ.

Окончила исторический факультет МГПИ им. Ленина, прошла программы профессиональной переподготовки на факультете психологии МГУ им. Ломоносова и в РАНХиГС при

Президенте РФ. Свой путь в индустрии гостеприимства начала более 20 лет назад в качестве помощника кондитера, официанта, хостес в отеле «Марко Поло Палас». Принимала участие в открытии гостиниц «Марриотт Гранд», «Марриотт Аврора Роял» в Москве и гостиницы «Марриотт Прайя дель Рей» в Португалии. Работала в должности менеджера ресторана, затем менеджера по обучению персонала в гостиницах «Марриотт» в Москве в течение девяти лет. С 2006 года является руководителем учебного центра компании «Кофемания». Принимала участие в подготовке к открытию ресторана «Кофемания» в Нью-Йорке осенью 2016 года.



Игорь Бухаров

Президент Федерации рестораторов и отельеров, декан факультета гостиничного и ресторанного бизнеса РАНХиГС при Президенте РФ

В России ресторан – это место, где можно приятно провести время с семьей и друзьями, с пользой для дела встретиться с партнерами по бизнесу, коллегами. И сегодня совершенно очевидно, что качество сервиса становится тем конкурентным преимуществом, которое позволяет занять прочную позицию на рынке. Культура обслуживания – это основа гостеприимства.

И каждый сотрудник должен обладать конкретными знаниями, умениями и навыками, которые гости будут ценить. Вопрос подготовки линейного персонала актуален как никогда для российского ресторанного бизнеса.

В пособии «Сервис в стиле casual. Стандарты обслуживания для хостес и официантов ресторана демократичного формата» последовательно и подробно дано описание процесса обслуживания гостей. Преимущество этого материала заключается в том, что это практическое руководство по адаптации общепринятых стандартов под специфику проекта. Созданные стандарты могут быть использованы для организации обучения стажеров на должность официанта и хостес, а также для повышения квалификации сотрудников. Предлагаемое пособие поможет вам в целом создать и внедрить стратегию качества услуг, которая повысит уровень удовлетворенности и лояльности гостей и как результат приведет к увеличению прибыли. И еще важно отметить, что автор делится проверенными на практике инструментами управления качеством услуг и содержание учебного пособия является результатом многолетнего опыта работы в индустрии гостеприимства в успешных международных и российских компаниях.

Успехов вам в бизнесе, уважаемые коллеги!



*Лана Баду заместитель генерального директора по стратегическому маркетингу
Компания UCS, бренд r_keeper*

Высокий уровень обслуживания гостя – главный приоритет успешных заведений. Сочетание профессионализма и личной харизмы официантов становится ключевым фактором успеха как самих сотрудников, так и заведения в целом. И если для создания успешной кон-

цепции не существует готовых формул, то в части обслуживания у гостей есть вполне конкретные ожидания: доброжелательность, коммуникабельность, знание меню и возможность посоветовать блюда, исходя из предпочтений, внимательность и обходительность. Вместе с этим официант – это, как правило, профессия, которая не воспринимается работником как долгосрочная. Человек таким образом пытается найти легкий способ оплаты счетов. В официанты чаще всего идут студенты и люди, еще не имеющие опыта работы, хотя работа официанта и физически, и психологически тяжелая, и именно от него зависят продажи ресторана. Поэтому важность обучения и развития персонала невозможно переоценить.

Данный практикум поможет вам создать работающую систему стандартов именно для вашей концепции. В нем вы сможете почерпнуть идеи для построения внутренних стандартов по обучению и совершенствованию навыков работы для персонала вашего заведения. Практические советы, представленные в книге, будут полезны не только для тех, кто впервые занимается вопросами обучения и управления персоналом в индустрии гостеприимства, но и для опытных управляющих и владельцев бизнеса.

Предисловие

О чем это учебное пособие?

КОНЦЕПЦИЯ CASUAL DINING

Мир не стоит на месте, меняется и стиль жизни людей. Сегодня бизнес-ланч с деловым партнером в ресторане, семейный отдых, встреча с друзьями или романтическое свидание в кафе – часть жизни современного человека. Мы все стали чаще посещать такие места, и не только по праздникам или выходным. Все большую популярность приобретают заведения с приятной и непринужденной атмосферой, доступными ценами, качественным сервисом и хорошей кухней. Одним словом, демократичные. Двумя словами – Casual Dining. Понятие casual прочно вошло в лексикон не только мира моды, но и ресторанного бизнеса, означая доступность этих услуг большому количеству людей в их повседневной жизни. К формату Casual Dining относятся все демократичные заведения – от ресторанов, кафе-кондитерских до баров и ночных клубов. Многие специалисты сходятся во мнении, что сейчас именно они наиболее востребованы, а значит, и прибыльны. Этот сегмент рынка имеет высокую динамику развития.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ

Вполне логично, что сегодня результат зависит не только от правильно выбранного формата, но и от качества предоставляемых услуг. Когда мы говорим о качестве услуг, то подразумеваем под этим и кухню, и напитки, и обслуживание. Услуги должны соответствовать и даже превосходить ожидания гостей.

Ресторанов с хорошей кухней, оригинальным интерьером и удобным местоположением становится все больше. И сегодня обслуживание быстро превращается в главное поле битвы за достижение конкурентного преимущества. Бесспорно, качество обслуживания – один из важнейших факторов успеха в ресторанном деле. Многочисленные исследования показали, что большинство ожиданий гостей направлено непосредственно на поведение сотрудников: надежность, компетентность, обходительность, коммуникабельность. Однако недостаточно просто сказать: «Мы должны хорошо обслуживать гостей!»

Необходимо делать это. И речь идет не о модном лозунге, а о том, как организована работа компании. Совершенно очевидно, что каждый сотрудник должен обладать конкретными знаниями, навыками и демонстрировать поведение, которое гости будут отмечать и ценить. Но умение обслуживать других – отнюдь не врожденная черта. Профессионалами сервиса не рождаются, профессионалами становятся. Успешные компании в индустрии гостеприимства целенаправленно создают культуру обслуживания и обучают сотрудников этому искусству. Сегодня данные вопросы актуальны как никогда.

Обслуживание – сложный и многогранный процесс. Чтобы сделать плохо, не нужно стараться, а для того чтобы сделать хорошо, пути должны быть строго выверены. Согласитесь, в ресторан не так часто приходят устраиваться на работу люди, которые сразу демонстрируют сервис высокого качества, опираясь на предыдущий опыт. А многие кандидаты и не имеют такого опыта. Поэтому логично предположить, что мы можем получить только то, чему мы их научим.

Что необходимо делать, чтобы сотрудники хотели и могли позаботиться о гостях и как результат гости были довольны? В современном бизнесе есть ответ на этот вопрос – менедж-

мент качества. Управление качеством услуг предполагает создание стандартов поведения и выполнения рабочих процедур для различных категорий сотрудников, организацию системы обучения персонала, четкую постановку задач, контроль и оценку результатов работы на основе заявленных стандартов. Если использовать футбольную метафору, то можно сказать, что задача тренера – вывести на поле игроков, готовых побеждать. Так и в бизнесе важно создать такую атмосферу, когда каждому сотруднику все предельно ясно, и тогда люди выполняют свою работу качественно и с энтузиазмом.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ

Единственный способ узнать, соответствует ли работа сотрудника стандартам, это создать соответствующие стандарты.

Лидеры индустрии гостеприимства создают стандарты для каждой категории сотрудников в форме руководства по специальности. Стандарты обслуживания – это требования менеджмента к поведению и работе сотрудников, зафиксированные в письменном виде. Причем эти правила формулируются с точки зрения гостей, так как комфорт гостей – главный приоритет в нашей работе. Они являются доступным и понятным руководством к действию. Стандарты обслуживания включают в себя подробное, пошаговое описание того, как должны вести себя сотрудники и как конкретная работа должна быть правильно выполнена. Эффективное сочетание личностного и делового уровня в обслуживании делает сервис ярким и запоминающимся, помогает завоевать лояльность гостей. Таким образом, стандарты компании, их реальная форма и содержание являются критериями качества обслуживания. Это ориентиры, в рамках которых творческий подход только приветствуется! На основе заявленных стандартов разрабатываются учебные буклеты для всех категорий сотрудников. Каждый сотрудник получает учебное пособие на руки под расписку. Изучение стандартов является частью профессионального обучения и начинающих, и опытных сотрудников. Все сотрудники обязаны строго соблюдать заявленные правила в течение всего периода работы.

Законы обслуживания гостей – своего рода личная философия сотрудника и общая философия компании, которую можно выразить одной фразой: «Вот как это делаем мы!»

ПРЕИМУЩЕСТВА СТАНДАРТИЗАЦИИ

- Рабочие процедуры и правила поведения четко регламентируются и являются доступным и понятным руководством к действию.
- Формируется единое видение и обеспечивается единый подход к любой рабочей ситуации в любом месте и в любой точке.
- Минимизируется вероятность ошибочных действий.
- Обеспечивается высокий и стабильный уровень оказания услуг.
- Создается общая информационная база для адаптации новых и обучения постоянных сотрудников.
- Создаются четкие критерии для оценки результатов деятельности и мотивации сотрудников.
- Снижается уровень ротации кадров.

АДАПТАЦИЯ БАЗОВЫХ СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Процесс создания стандартов не так прост, как может показаться на первый взгляд.

Перечень стандартов для определенных категорий сотрудников может варьироваться от 30 до 60 процедур объемом от одной до нескольких страниц каждая. При написании стандартов количество требуемых деталей, количественных и качественных характеристик зависит от сложности анализируемой задачи. Но масштаб работы не должен вас пугать, ведь результатом будут актуальные стандарты, которые станут фундаментом в управлении качеством услуг.

Для того чтобы обеспечить качество и скорость обслуживания, в заведениях концепции Casual Dining применяются основные правила обслуживания с учетом некоторых особенностей. В учебном пособии, предложенном вашему вниманию, ясно и четко изложены основные стандарты обслуживания гостей для хостес и официанта в формате «Руководства по специальности» в заведениях концепции Casual Dining. Но невозможно разработать стандартизацию, которая будет универсальной. Поэтому базовое «Руководство» необходимо самостоятельно адаптировать под специфику конкретного заведения. Работа над адаптацией базовых стандартов может быть выполнена командой, которая включает в себя управляющего, менеджеров и опытных линейных сотрудников.

Содержание базового «руководства по специальности» включает в себя следующие разделы:

- 01_ общие положения для всех специальностей.
- 02_ Специализированные стандарты для хостес.
- 03_ Специализированные стандарты для официантов.
- 04_ Приложение.

В каждом разделе «Руководства», где необходимо включить адаптированную информацию, вы найдете следующий знак-подсказку:

❗ Включите соответствующую/дополнительную/адаптированную информацию в «Руководство»

Адаптированные стандарты необходимо оформить и распечатать в виде комплекта учебных буклетов для определенной категории сотрудников.

В дальнейшем нужно редактировать «Руководство по специальности» по мере необходимости. Все последующие изменения и нововведения должны быть отражены в стандартах и доведены до сведения сотрудников.

ВНУТРЕННЯЯ СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Без должной подготовки сотрудники не могут действовать эффективно, и сегодня это аксиома.

Принципиально важно обучать новых сотрудников до того, как они начнут выполнять свои обязанности самостоятельно. Люди испытывают стресс, если их не обучают, но при этом требуют результат. Соблазнительно сразу же «закрыть амбразуру» новичком, особенно если у вас не хватает персонала. Но сотрудникам необходимо, чтобы им объяснили, как должна быть выполнена работа, и чтобы кто-то помог им почувствовать себя уверенно. Наверняка можно сказать, что каждый хочет справиться с работой на новом месте. И ответственность за подготовку все в большей степени ложится на плечи линейных менеджеров независимо от того, есть ли в компании менеджер по обучению персонала или нет. Специалисты пришли к выводу, что наибольшее влияние на ежедневное развитие каждого сотрудника имеет его непосредственный руководитель. Обучение происходит поступательно, в этом случае теория сразу же подкрепляется практикой. Колоссальный плюс этого подхода заключается в том, что сотрудникам не приходится самим импровизировать на тему качественного сервиса. То есть новичка не «бросают в воду», а в ходе обучения подробно разъясняют, как принято себя вести и выполнять

работу в данной компании. Кроме того, при таком подходе практически невозможно упустить что-либо в процессе обучения.

Точкой отсчета в системе обучения стажера служит должностная инструкция. Анализируя содержание работы сотрудника на определенной должности, необходимо составить перечень требований к знаниям, умениям, навыкам и качествам характера (ЗУНК), которые позволят сотруднику справиться со своими должностными обязанностями.

Таким образом формируется лист учета учебных занятий, служащий путеводителем в процессе обучения и инструментом контроля процесса обучения.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В ОБУЧЕНИИ

- Адаптация новых сотрудников.
- Непрерывное обучение постоянных сотрудников.
- Корпоративные тренинги по основам работы в сфере гостеприимства, направленные на улучшение качества обслуживания гостей.
- Специализированные тренинги по продукту.
- Тренинги, направленные на улучшение и развитие технических навыков, например, по основам компьютерной грамотности и использованию оргтехники; системные тренинги; тренинги по использованию оборудования.
- Кросс-тренинги.
- Тренинги по развитию управленческих навыков и знаний.
- Повышение квалификации (курсы, средние специальные и высшие учебные заведения и т. п.).

КЛАССИФИКАЦИЯ ФОРМ ОБУЧЕНИЯ

По количеству участников:

- групповое;
- индивидуальное.

По режиму обучения:

- с отрывом от работы;
- без отрыва от работы.

Место организации обучения

В компании:

- линейные менеджеры, опытные сотрудники, внутренние тренинг-менеджеры проводят учебные занятия вне и на рабочем месте сотрудников;
- внешние провайдеры проводят учебные программы вне рабочего места сотрудников.

Вне компании:

- открытые тренинги, семинары, курсы, конференции, профессиональные форумы, стажировки.

Обучение персонала часто проводится непосредственно на рабочем месте силами менеджеров и опытных сотрудников. Занятия могут быть групповыми и индивидуальными. Менеджеры должны уметь планировать и проводить оперативные тренинги. Некоторые занятия на рабочем месте могут занять лишь десять – пятнадцать минут, тогда как на другие темы может потребоваться больше времени.

Такое обучение на рабочем месте (ОРМ) может быть очень эффективным, если оно хорошо спланировано, сочетается с общей программой развития персонала и основывается на тщательно подготовленных материалах (лист учета учебных занятий и «Руководство по специальности» для каждой категории сотрудников). При проведении занятий на рабочем месте

используется пошаговое описание стандартов выполнения рабочих процедур, изложенных в «Руководстве по специальности». Сотрудники учатся выполнять свои обязанности в соответствии с требованиями компании. ОРМ можно назвать самым эффективным методом приобретения навыков, так как у обучаемых есть возможность применить только что полученные знания непосредственно на практике и сразу же получить отзыв менеджера о своей работе.

Программа адаптации стажеров на должность официанта рассчитана в среднем на три месяца, то есть на период прохождения испытательного срока. Далее они систематически принимают участие в дополнительных учебных программах. Постоянные сотрудники учатся с целью повышения квалификации и в условиях нововведений.

И еще важно отметить: сегодня в обучении активно применяются инновационные «облачные» технологии с использованием личных мобильных устройств. На такой учебной платформе, например, Service Guru, размещаются основные стандарты обслуживания, каталог меню с фотографиями и ассортимент напитков, новости ресторана, интерактивные тесты. Официанты скачивают на личный смартфон специальное мобильное приложение, на котором изучают информацию и проходят тесты в режиме онлайн. В личном кабинете менеджера доступны полные отчеты успеваемости сотрудников ресторана. Практика показывает, что использование новых технологий в обучении сотрудников превращает процесс получения новых знаний в интересную и захватывающую игру. В основе учебного контента для подобных программ лежат стандарты выполнения работы и правила корпоративной культуры.

Обучение и наставничество – непосредственные обязанности руководителя. Наиболее прогрессивные компании развивают у своих менеджеров знания и навыки в этой области. Поскольку именно менеджеры в ответе за качество работы сотрудников, а качество напрямую зависит от уровня подготовки, то менеджерам и решать вопросы обучения.

Адаптированные и актуальные стандарты в формате «Руководства по специальности» дают объективное основание для обучения, постановки задач, контроля и оценки результатов работы сотрудников.

Эффективная система управления качеством услуг, основанная на стандартах, способна принести много пользы и отдельному человеку, и организации в целом. Выгоды получают все – и гости, и сотрудники, и компания.

Позаботьтесь о своих сотрудниках – и сотрудники позаботятся о гостях!

ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Обеспечение высокого уровня обслуживания гостей сотрудниками ресторана за счет стандартизации рабочих процедур и организации системы обучения силами менеджеров на основе стандартов.

ЭТО УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ АДРЕСОВАНО

Владельцам ресторанов
Топ-менеджерам и менеджерам ресторанов
Линейным сотрудникам (официантам и хостес)

РУКОВОДСТВО ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ СОТРУДНИКА РЕСТОРАНА

Должность сотрудника:

Имя сотрудника:

Дата:

Я, нижеподписавшийся, подтверждаю,
что получил учебное пособие и признаю,
что обязан(а) изучить и следовать стандартам,
изложенным в этом руководстве.

Подпись сотрудника _____

01. Общие положения для всех специальностей



01.1_ Приветственное слово генерального директора

- Включите соответствующую информацию в «Руководство»



ПРИМЕР

Добро пожаловать в нашу команду!

Любое серьезное дело начинается с талантливых и ответственных людей.

Индустрия гостеприимства — интересный и сложный бизнес. Сегодня жизненно важно быть лучшими в своем деле. Услуги должны соответствовать и даже превосходить ожидания гостей. Совершенно очевидно, что каждый сотрудник должен обладать конкретными знаниями, навыками и демонстрировать поведение, которое гости будут отмечать и ценить. Когда мы говорим о качестве услуг, то подразумеваем под этим и кухню, и напитки, и обслуживание.

Основа успеха компании — это наши сотрудники: профессионалы и единомышленники. Именно ваша компетентность, ваши улыбки и забота, способность сделать так, чтобы гости почувствовали, что им здесь рады, делают нас уникальными.

Мы ценим в наших сотрудниках инициативность, ответственность, порядочность, умение работать в команде, успешно решая задачи, стоящие перед компанией.

Работа в сфере услуг — это возможность проявить все свои способности. Гордитесь умением работать с людьми и совершенствуйте свои знания и навыки!

*С наилучшими пожеланиями,
генеральный директор _____*

01.2_ Информация о компании

• Включите соответствующую информацию в «Руководство»

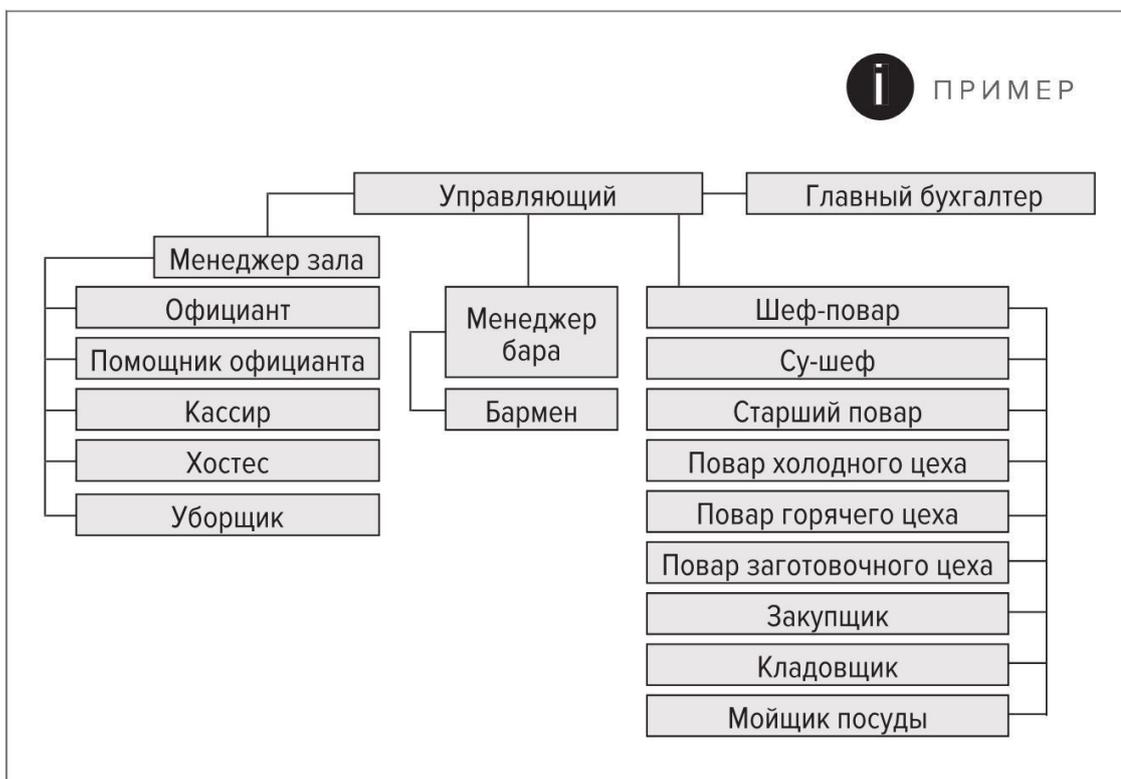
Адрес и телефон	Подробная информация о местоположении ресторана (адрес, телефон, ближайшие станции метро, наземный городской транспорт, которым можно добраться до ресторана, наличие парковки, схема проезда).
Описание ресторана	Концепция ресторана, фотографии интерьера, история создания ресторана, награды и перспективы развития.
Дополнительная информация	Адрес интернет-сайта ресторана, страницы в социальных сетях, e-mail.
Бронирование	Телефон и правила предварительного бронирования столика или зала в ресторане.
Режим работы	Часы работы ресторана: время завтрака, обеда и ужина в будни и выходные.
Тип кухни	Особенности кулинарных традиций и технологий. Общие сведения о меню и ассортименте напитков.
Средний счет	Сумма среднего счета на одного гостя.
Перечень дополнительных услуг	Например, заказ с собой, проведение банкетных мероприятий, выездное обслуживание корпоративных и частных мероприятий, мероприятия для детей, трансляция спортивных соревнований и т.д.
Музыкальное сопровождение	Стиль фоновой музыки, наличие живой музыки и репертуар, наличие караоке.
Форма оплаты	Наличные деньги, банковские карточки, подарочные сертификаты и т.п.
Программы поощрения лояльности гостей	Перечень скидок, предоставляемых постоянным гостям. Система накопительных бонусов. Подарочные сертификаты. Конкурсы и лотереи для гостей. «Счастливые часы».
Информация о руководителях	ФИО топ-менеджеров компании, менеджеров и шеф-повара ресторана.

01.3_ Организационная структура и штатное расписание ресторана

• Включите соответствующую информацию в «Руководство»

Организационная структура и штатное расписание формируются в зависимости от концепции предприятия. Состав и количество сотрудников могут варьироваться в зависимости от специфики ресторана.

Организационная структура – документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации. Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органиграммы – графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).



Штатное расписание

Штатное расписание – это внутриорганизационный нормативный документ, четко отражающий штатный состав предприятия. В него включены: перечень подразделений предприятия, наименования должностей, информация о количестве сотрудников по каждой должности. Штатное расписание утверждается локальным нормативным актом организации.

При составлении штатного расписания и графиков работы сотрудников учитываются следующие факторы:

- стиль и стандарты обслуживания;
- количество посадочных мест;

- режим работы заведения в будни и в выходные дни;
- уровень деловой активности в течение дня/недели;
- наличие дополнительных услуг.

01.4_ Правила внутреннего трудового распорядка

• Включите дополнительную информацию в «Руководство»

Эффективная работа сотрудников компании регламентируется ПВТР. Перечень правил может быть самым разнообразным, например, порядок приема на работу и увольнения, основные права и обязанности сотрудников, режим рабочего времени, а также меры поощрения за успехи в работе и ответственность за нарушение трудовой дисциплины. При приеме на работу сотрудники должны быть ознакомлены с полной версией данного документа. Все сотрудники обязаны соблюдать заявленные правила в течение всего периода работы.

Ниже приводятся наиболее распространенные положения из ПВТР.

Сотрудники обязаны:

- добросовестно выполнять трудовые обязанности в соответствии с трудовым договором, соблюдать трудовую дисциплину, использовать все рабочее время для производительного труда;
- своевременно и точно исполнять распоряжения администрации и непосредственного руководителя;
- качественно и в срок выполнять установленные трудовые нормы и производственные задания и поручения;
- работать над повышением своего профессионального уровня;
- на рабочем месте и в любых других гостевых зонах при встрече приветствовать каждого гостя;
- быть максимально вежливым, приветливым и предупредительным с гостями и коллегами;
- быть честным по отношению к гостям и коллегам;
- содействовать формированию духа сплоченной команды, строить взаимоотношения с коллегами на основе взаимопомощи и доверия;
- знать и применять правила телефонного этикета;
- знать и строго выполнять инструкции по открытию, закрытию и по передаче смены;
- знать и выполнять правила организации рабочего места;
- поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, в служебных и других помещениях предприятия;
- своевременно информировать менеджера смены обо всех проблемах, ошибках, технических неполадках и т. п.;
- знать и следовать правилам поведения в конфликтных ситуациях;
- соблюдать установленный порядок хранения документов и материальных ценностей;
- эффективно использовать вверенное ему оборудование, экономно и рационально расходовать материальные ресурсы;
- соблюдать стандарты внешнего вида и правила личной гигиены;
- содержать форменную одежду в надлежащем состоянии;
- иметь личную медицинскую книжку перед поступлением на работу и в дальнейшем регулярно проходить медицинский осмотр;
- вовремя быть на рабочем месте;
- регистрировать свой приход и уход с работы;
- предупреждать о невыходе на работу по причине болезни заранее, минимум за четыре часа до начала рабочей смены;

- в случае опоздания или в ситуации, когда сотрудник не может явиться на работу по объективным причинам, необходимо уведомить об этом непосредственного руководителя по телефону;

- быть готовым выйти на замену в любое время в случае необходимости;
- быть готовым продолжить рабочую смену после окончания табельного времени в случае необходимости;

- уходить на перерыв по согласованию с менеджером;
- есть и пить только в специально отведенном для этого месте;
- курить только в специально отведенном для этого месте;
- пользоваться только служебными туалетами;
- запрещается пользоваться туалетами для гостей;
- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- соблюдать конфиденциальность сведений, которые стали известны в процессе работы, если они составляют служебную и коммерческую тайну;

- соблюдать все законы и правила, применяемые к сфере деятельности организации.

Круг обязанностей, которые выполняет каждый сотрудник по своей специальности, квалификации, должности, определяется трудовым договором и должностной инструкцией.

Сотрудникам запрещается:

- находиться в гостевой зоне в любое время, за исключением тех случаев, когда это связано с выполнением должностных обязанностей;

- принимать на рабочем месте посторонних лиц, в том числе знакомых и родственников;
- покидать рабочее место без предварительного разрешения менеджера;
- давать интервью, касающиеся деятельности организации, без разрешения на то администрации;

- заниматься посторонними делами в рабочее время;
- заниматься на территории предприятия куплей-продажей любых вещей и другой коммерческой деятельностью за пределами своих должностных обязанностей;

- использовать ресурсы компании (телефоны, материалы, оборудование или конфиденциальную информацию организации) в личных целях;

- присваивать найденные на территории предприятия вещи;
- приносить на работу продукты питания и напитки;
- хранить в персональных шкафчиках любые вещи, кроме разрешенных для хранения;
- находиться на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или иного токсического опьянения, а также употреблять алкогольные напитки на территории предприятия;

- заниматься на территории предприятия политической, религиозной и любой другой агитационной деятельностью, а также совершать действия, нарушающие правила приличия и оскорбляющие общественную нравственность;

- пользоваться в рабочее время личным мобильным телефоном, особенно находясь в гостевой зоне; во время установленных перерывов для отдыха пользование личным мобильным телефоном разрешается в специально определенных для отдыха местах;

- совершать другие действия, противоречащие действующему законодательству, локальным нормативным актам, политикам и процедурам компании.

Ответственность за нарушение трудовой дисциплины:

За неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей по его вине администрация вправе применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Увольнение может быть применено:

- за систематическое неисполнение работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором и правилами внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания;
- за однократное грубое нарушение работником своих трудовых обязанностей;
- за прогул, в том числе за отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня;
- за появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- за совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного налагать административные взыскания.

Поощрения за успехи в работе:

За высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде организация вправе применить следующие меры поощрения:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- повышение в должности.

Поощрения объявляются приказом, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку работника.

График работы:

- для линейных сотрудников устанавливается суммированный учет рабочего времени; учетный период для организации – один месяц;
- работник трудится в соответствии с графиком сменности, в котором указываются рабочие и выходные дни и продолжительность работы в каждом из рабочих дней; график сменности составляет руководитель подразделения;
- графики работы составляются еженедельно и доводятся заранее (не позднее пятницы текущей недели) до сведения сотрудников;
- заявка на выходные дни составляется и подается за 10 дней до начала рабочей недели, на которую должны прийти выходные дни;
- при переносе рабочей смены оба сотрудника должны получить разрешение непосредственного руководителя;
- в целях контроля за соблюдением работниками установленного в организации режима рабочего времени каждый рабочий день работник делает отметку о времени прихода на работу и о времени ухода с работы в журнале учета пребывания сотрудников на рабочем месте/в системе учета рабочего времени;
- работник не может оставлять рабочее место по окончании рабочей смены в случае неявки или опоздания сменщика; работник обязан немедленно сообщить об этом непосредственному руководителю;

- отсутствие на рабочем месте в рабочее время без уважительной причины более четырех часов подряд считается прогулом и влечет за собой наложение дисциплинарного взыскания, вплоть до увольнения с работы.

Перерывы в работе, отпуска:

- в течение рабочего дня (смены) работнику предоставляется перерыв для отдыха и приема пищи, который не включается в рабочее время;
- время предоставления перерыва и его конкретная продолжительность устанавливаются по соглашению между работником и работодателем;
- все работники компании имеют право на ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней;
- очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливается графиком отпусков;
- право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы у работодателя;
- по соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части; при этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней;
- организация производит оплату очередного отпуска работникам в порядке, предусмотренном ТК РФ;
- по согласованию с администрацией организации и по уважительным причинам работодатель предоставляет работнику отпуск без сохранения заработной платы продолжительностью, установленной ТК РФ.

Заработная плата:

- выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации – рублях в установленные сроки не менее двух раз в месяц.

01.5_ Должностные инструкции

- Включите дополнительную информацию в «Руководство»

Цель создания должностных инструкций – формализация задач и функций сотрудников на каждой должности. При этом их содержание должно соответствовать тому, как эти обязанности выполняются на практике. При приеме на работу каждый сотрудник письменно подтверждает, что ознакомлен и согласен со всеми пунктами инструкции. Этот документ должен храниться в личном деле сотрудника. Правильно сформулированные должностные инструкции увеличивают эффективность работы каждого сотрудника и команды в целом.

Ниже приводятся основные положения должностных инструкций хостес и официанта.

Должностная инструкция хостес

Общие положения:

- хостес назначается на должность и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению управляющего рестораном;
- хостес административно подчиняется генеральному директору, а функционально – управляющему и менеджеру смены.

Основные задачи:

- в работе следовать профессиональным стандартам и постоянно поддерживать высокий уровень обслуживания гостей;
- быть вежливой и гостеприимной как с гостями, так и с коллегами;
- способствовать обеспечению эффективной работы ресторана.

Основные контакты:

- гости, менеджеры и линейные сотрудники.

Качества и характеристики, необходимые для выполнения работы:

- коммуникабельность;
- культура речи и хорошая дикция;
- профессиональная компетентность;
- доброжелательность;
- исполнительность;
- ответственность;
- дисциплинированность;
- адаптивность;
- умение работать в коллективе;
- честность;
- способность к обучению;
- уверенность в себе;
- стрессоустойчивость;
- среднее общее или высшее образование;
- знание английского языка на среднем уровне;
- хорошее физическое состояние здоровья;
- аккуратность и опрятность;
- приятная внешность;

- отсутствие вредных привычек.

Хостес обязана:

- знать и исполнять приказы, распоряжения и указания администрации компании;
- обладать полной информацией об услугах ресторана;
- знать и строго следовать профессиональным стандартам, связанным с исполнением функций хостес, изложенным в должностной инструкции, в руководстве по специальности, полученном при поступлении на работу, в правилах внутреннего трудового распорядка, в других письменных приказах, распоряжениях, инструкциях, с которыми сотрудник ознакомлен;
- соблюдать стандарты внешнего вида и униформы;
- присутствовать на ежедневных планерках отдела и ежемесячных общих собраниях коллектива;
- принимать участие в учебных занятиях;
- выполнять дополнительные обязанности, связанные с подготовкой к открытию и закрытием ресторана;
- проверять наличие необходимых ресурсов для работы перед началом смены;
- уметь общаться с гостями, понимать потребности гостей;
- уметь отвечать на телефонные звонки;
- уметь принимать бронирование по телефону и вести книгу бронирования в ресторане;
- уметь встречать гостей, помогать гостям расположиться в зале ресторана;
- знать меню и ассортимент напитков, специальные предложения ресторана и доводить эту информацию до сведения гостей;
- быть в курсе всех временно отсутствующих в ассортименте блюд и напитков;
- быть в курсе стоимости, способов приготовления и подачи тех или иных блюд и напитков, быть готовой ответить на вопросы гостя, связанные с меню и ассортиментом напитков;
- знать назначение посуды, стекла, приборов, столового белья;
- знать правила сервировки столов согласно типу обслуживания;
- обладать навыками продаж, применять на практике правила предлагающей продажи;
- уметь принять и зарегистрировать заказ в автоматизированной системе роз;
- знать порядок расчета с гостями;
- знать все виды предоставляемых администрацией ваучеров, приглачительных, подарочных сертификатов, дисконтных карточек и т. п.;
- доводить до сведения руководителя все замечания гостей (похвалы или жалобы) незамедлительно;
- знать и следовать правилам поведения в ситуации, когда гость предъявил претензии;
- знать порядок и правила проведения инвентаризаций, оформления реквизиций и других документов, касающихся перемещения продукции внутри компании (отмены, списания, перемещение и т. п.);
- знать и выполнять правила получения продукции из бара, со склада и с кухни;
- работать в команде с другими сотрудниками своего и других подразделений для достижения высоких результатов и безукоризненного обслуживания гостей;
- строго следовать рабочему графику, составленному в соответствии с производственной необходимостью; сотрудники могут быть привлечены к работе в любое время в случае необходимости;
- знать и выполнять установленные санитарно-гигиенические нормы для предприятий общественного питания;
- рационально использовать вверенные материальные ресурсы;
- бережно относиться к имуществу компании, гостей и коллег;
- принимать участие в еженедельных и ежемесячных уборках помещений ресторана;

- знать и соблюдать правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- знать и соблюдать правила безопасного поведения в экстремальных ситуациях.

Основные функциональные обязанности хостес:

- обслуживать гостей на уровне стандартов, принятых в компании;
- встречать и приветствовать гостей ресторана, прощаться с гостями;
- помогать гостям комфортно расположиться в зале ресторана;
- принимать бронирование по телефону и вести книгу бронирования;
- предоставлять гостям полную информацию об услугах ресторана;
- способствовать повышению уровня продаж;
- выполнять ежедневные дополнительные задания, связанные с организацией работы ресторана;

Мои лучшие друзья

История, которой со мной поделилась участница тренинга.

Проработав хостес год, я заметила за собой одну вещь: я стала очень вежливой. Нет, не подумайте, мои родители воспитали меня хорошо, но я стала вежливой со всеми и всегда. Я стала здороваться в лифте, в подъезде. Слова «могу ли я уточнить», «прошу прощения», «могу ли я помочь», «спасибо», «пожалуйста», «разрешите» стали моими лучшими друзьями. Великая сила гостеприимства!

- поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте.

Любые дополнительные обязанности, назначаемые руководителем, должны выполняться.

Перечисленные выше функции не исчерпывают всех рабочих обязанностей и могут периодически изменяться, если требуют интересы дела и гостей.

Должностная инструкция официанта

Основные положения:

- официант назначается на должность и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению управляющего рестораном;
- официант административно подчиняется генеральному директору, а функционально управляющему и менеджеру смены.

Основные задачи:

- в работе следовать профессиональным стандартам и постоянно поддерживать высокий уровень обслуживания гостей;
- быть вежливым и гостеприимным как с гостями, так и с коллегами;
- способствовать обеспечению эффективной работы ресторана.

Основные контакты:

- гости, менеджеры и линейные сотрудники.

Качества и характеристики, необходимые для выполнения работы:

- коммуникабельность;

- доброжелательность;
- культура речи и хорошая дикция;
- профессиональная компетентность;
- исполнительность;
- ответственность;
- дисциплинированность;
- адаптивность;
- умение работать в коллективе;
- честность;
- способность к обучению;
- уверенность в себе;
- стрессоустойчивость;
- среднее общее или высшее образование;
- знание английского языка на среднем уровне;
- аккуратность и опрятность;
- приятная внешность;
- хорошее физическое состояние здоровья;
- отсутствие вредных привычек.

Официант обязан:

- знать и исполнять приказы, распоряжения и указания администрации компании;
- обладать полной информацией об услугах ресторана;
- знать и строго следовать профессиональным стандартам, связанным с исполнением функций официанта, изложенным в должностной инструкции, в руководстве по специальности, полученном при поступлении на работу, в правилах внутреннего трудового распорядка и в других письменных приказах, распоряжениях, инструкциях, с которыми сотрудник ознакомлен;
- соблюдать стандарты внешнего вида и униформы;
- присутствовать на ежедневных планерках отдела и ежемесячных общих собраниях коллектива;
- принимать участие в учебных занятиях;
- осуществлять в полном объеме выполнение ежедневных дополнительных заданий, связанных с подготовкой к открытию и закрытием ресторана, перечень которых доводится до сведения сотрудника менеджером смены;
- проверять наличие необходимых ресурсов для работы перед началом смены;
- уметь встречать гостей, помогать гостям расположиться в зале ресторана;
- уметь общаться с гостями, понимать потребности гостей;
- обладать полной информацией о меню и ассортименте напитков, о специальных предложениях ресторана и доводить эту информацию до сведения гостей;
- быть в курсе всех временно отсутствующих в ассортименте блюд и напитков;
- быть в курсе стоимости, способов приготовления и подачи тех или иных блюд и напитков, быть готовым подробно ответить на любой вопрос гостя, связанный с меню и ассортиментом напитков;
- обладать навыками продаж, применять на практике правила предлагающей продажи;
- знать назначение посуды, стекла, приборов, столового белья;
- знать правила сервировки столов согласно типу обслуживания;



Золотая свадьба

Поздним вечером, незадолго до закрытия кофейни, пришли гости – милая семейная пара в возрасте. Присели за стол, заказали капучино, латте и стали с интересом рассматривать интерьер зала.

Официантка, обратив на это внимание, вежливо предложила провести экскурсию: о дизайне кофейни и о старинном особняке, в котором она располагается, есть что рассказать. Гости были благодарны за проявленное внимание и через некоторое время, тепло попрощавшись, ушли. А через две недели они праздновали свою золотую свадьбу именно в этой кофейне. Они потом рассказали, что в тот вечер заходили в разные рестораны, заказывали кофе и выбирали, куда пригласить своих близких на семейный праздник. Радушие – это призвание!

- уметь принять заказ и зарегистрировать его в автоматизированной системе pos;
- правильно производить и оформлять все продажи и платежи (ни блюда, ни напитки не могут быть сервированы и поданы без соответствующей регистрации в системе POS);
- контролировать своевременность приготовления, температуру и презентацию блюд и напитков перед подачей на стол;
- сервировать все наименования блюд и напитков в соответствии со стандартами, установленными в руководстве по специальности;
- соблюдать правила уборки и замены использованных приборов, посуды и стекла в процессе обслуживания;
- поддерживать чистоту и порядок в зале в течение смены;

- знать и применять на практике положения, инструкции, руководящие материалы и другие нормативные документы по ведению кассовых операций;
- знать порядок расчета с гостями;
- знать все виды предоставляемых администрацией ваучеров, пригласительных, подарочных сертификатов, дисконтных карточек и т. п.;
- доводить до сведения руководителя все замечания гостей (похвалы или жалобы) незамедлительно;
- знать и следовать правилам поведения в ситуации, когда гость предъявил претензии;
- знать порядок и правила проведения инвентаризаций, оформления реквизиций и других документов, касающихся перемещения продукции внутри компании (отмены, списания, перемещение и т. п.);
- знать и выполнять правила получения продукции из бара, со склада и с кухни;
- работать в команде с другими сотрудниками своего и других подразделений для достижения высоких результатов и безукоризненного обслуживания гостей;
- строго следовать рабочему графику, составленному в соответствии с производственной необходимостью; сотрудники могут быть привлечены к работе в любое время в случае необходимости;
- знать и выполнять установленные санитарно-гигиенические нормы для предприятий общественного питания;
- уметь обращаться с вверенным ему оборудованием, посудой, стеклом, приборами, столовым бельем;
- рационально использовать вверенные материальные ресурсы;
- бережно относиться к имуществу компании, гостей и коллег;
- принимать участие в еженедельных и ежемесячных уборках помещений ресторана;
- знать и соблюдать правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- знать и соблюдать правила безопасного поведения в экстремальных ситуациях.

Основные функциональные обязанности официанта:

- обслуживать гостей на уровне стандартов, принятых в компании;
- встречать и приветствовать гостей ресторана;
- принимать и регистрировать заказ в автоматизированной системе pos;
- обеспечивать высокий уровень продаж;
- получать напитки и блюда согласно чекам в баре и на кухне;
- подавать гостям напитки и блюда;
- осуществлять расчет гостей и нести персональную ответственность по проводимым кассовым операциям;
- прощаться с гостями ресторана;
- выполнять ежедневные дополнительные задания, связанные с организацией работы ресторана;
- убирать и поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте до начала, во время и после рабочей смены.

Любые дополнительные обязанности, назначаемые руководителем, должны выполняться. Перечисленные выше функции не исчерпывают всех рабочих обязанностей и могут периодически изменяться, если требуют интересы дела и гостей.

01.6_ Характеристики качества услуг

- Включите дополнительную информацию в «Руководство»

Перечень услуг

Предприятия общественного питания предоставляют гостям услуги, оказываемые квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом, по производству, реализации и организации потребления определенного ассортимента блюд и напитков в сочетании с организацией досуга.

Перечень услуг, предоставляемых предприятием общественного питания, может быть расширен в зависимости от его концепции.

Основные услуги по предоставлению гостям питания состоят из следующих процессов:

- производство (приготовление блюд и напитков);
- торговля (продажа готовых к потреблению блюд и напитков);
- сервис (обслуживание гостей официантами).

К дополнительным традиционно относятся следующие услуги:

- предоставление газет и журналов;
- продажа фирменной посуды и сувениров;
- анимационная программа для детей, детское меню;
- организация музыкальных мероприятий;
- организация кулинарных учебных программ;
- заказ еды и напитков с собой или доставка.

Характеристики качества услуг

Для гостя критерий качества услуг – это степень его удовлетворенности.

Если результат далек от ожиданий, то гость будет разочарован. Если услуги соответствуют ожиданиям, то гость будет удовлетворен. Если же результат превосходит ожидания, то это может вызвать восхищение гостя. Таким образом, высокое качество услуг – это совокупность необходимых свойств и характеристик услуг, способных удовлетворить или превзойти ожидания гостей.



Мне здесь даже лучше, чем дома

Я ранняя пташка и, когда работала менеджером ресторана в гостинице, уже с 6:30 была в «полях». гости приходят на завтрак с самого раннего утра. И как-то раз мы разговорились с гостем, когда я подошла к столу с кофейником в руках, чтобы предложить налить фильтр-кофе. Если в двух словах, то речь шла о том, что мы хотим, чтобы гости чувствовали себя в гостинице как дома. На что гость ответил мне с улыбкой: «Что вы! Мне здесь даже лучше, чем дома! Вы думаете, дома в 6:30 утра меня кто-то кормит завтраком?»

И так как требования менеджмента к поведению и работе сотрудников основаны на ожиданиях гостей, то именно стандарты, их реальная форма и содержание являются критериями качества услуг. Это ориентиры, в рамках которых персональный подход только приветствуется!

Показателем лояльности всегда будет желание гостя вернуться еще раз и посоветовать прийти в этот ресторан своим друзьям и знакомым.

На что обращают внимание гости

В результате маркетинговых исследований был составлен следующий перечень показателей качества услуг, с точки зрения гостей:

- доступность услуг и оперативность в обслуживании;
- доброжелательность персонала;
- коммуникабельность персонала;
- опрятный и аккуратный внешний вид сотрудников;
- компетентность сотрудников;
- наличие необходимой информации;
- качество и ассортимент еды и напитков;
- отзывчивость персонала;
- понимание индивидуальных потребностей гостей;
- эффективное взаимодействие сотрудников;
- стабильность качества услуг;
- безопасность услуг;
- комфорт помещений;
- чистота и состояние помещений;
- чистота и состояние оборудования, инвентаря и аксессуаров.

Большинство ожиданий направлено непосредственно на поведение сотрудников, взаимодействующих с гостями: доброжелательность, компетентность, обходительность, коммуникабельность и понимание, персональный подход. Сотрудники на всех уровнях должны осознавать важность предоставления гостям высококачественных услуг. Это то, что делает сервис ярким и запоминающимся и помогает завоевать лояльность гостей.

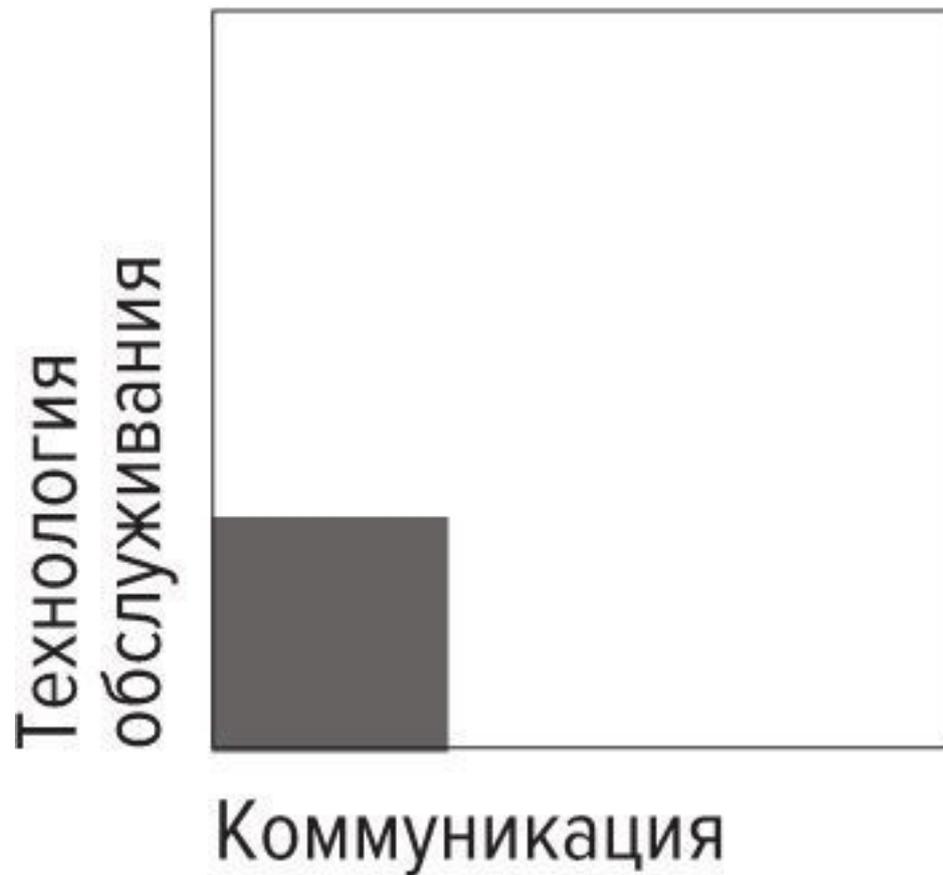
Тысяча чертей!!!

Когда Михаилу Боярскому доставили завтрак в номер, он эмоционально обсуждал какой-то вопрос со своим коллегой. Сотрудница потихоньку, чтобы не мешать, подкатила столик к окну. И уже направилась к выходу, когда услышала вопрос: «Девушка, а где же ложка?!» Дело в том, что стол был уставлен посудой, бокалами, салфетками и цветами, так что ложку для каши было трудно заметить сразу. Лизе хватило секунды, чтобы сориентироваться и, развернувшись, выпалить: «Тысяча чертей, на столе!» Михаил Боярский в ответ только рассмеялся. Но так можно было ответить только одному гостю в мире – нашему неотразимому д'артаньяну!

Типология обслуживания

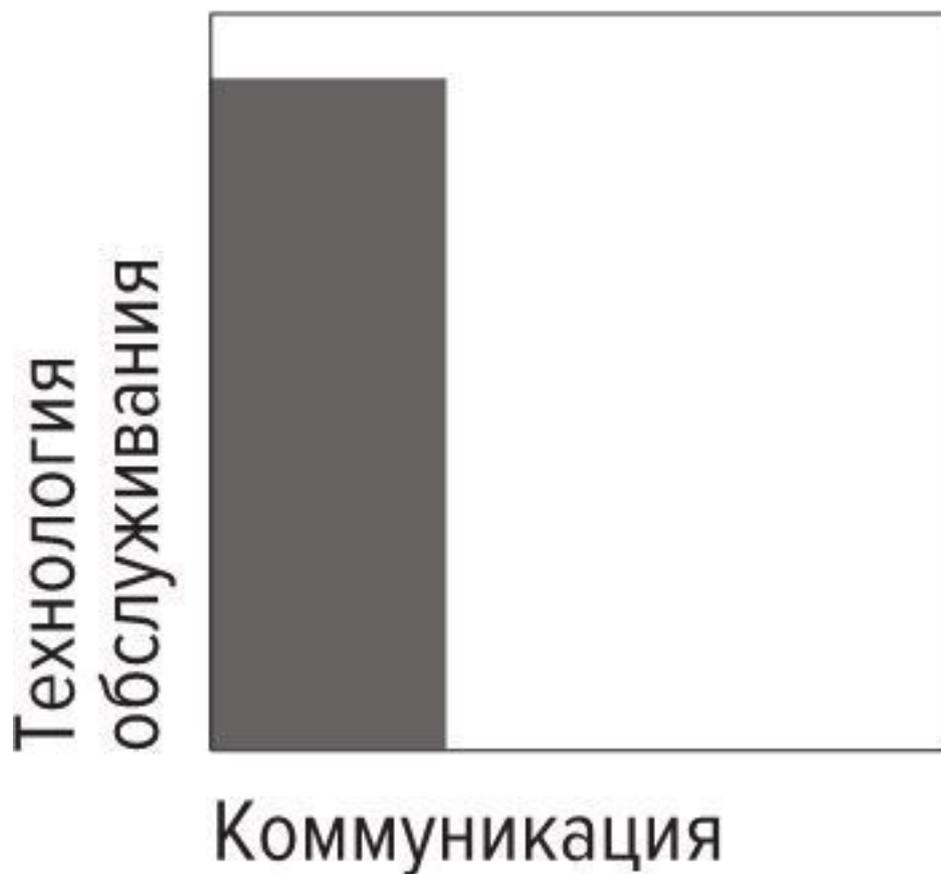
Холодильник

При таком обслуживании отсутствует внимание к гостю и не соблюдается технология обслуживания. Сотрудники невербально сообщают гостям, что им все безразлично.



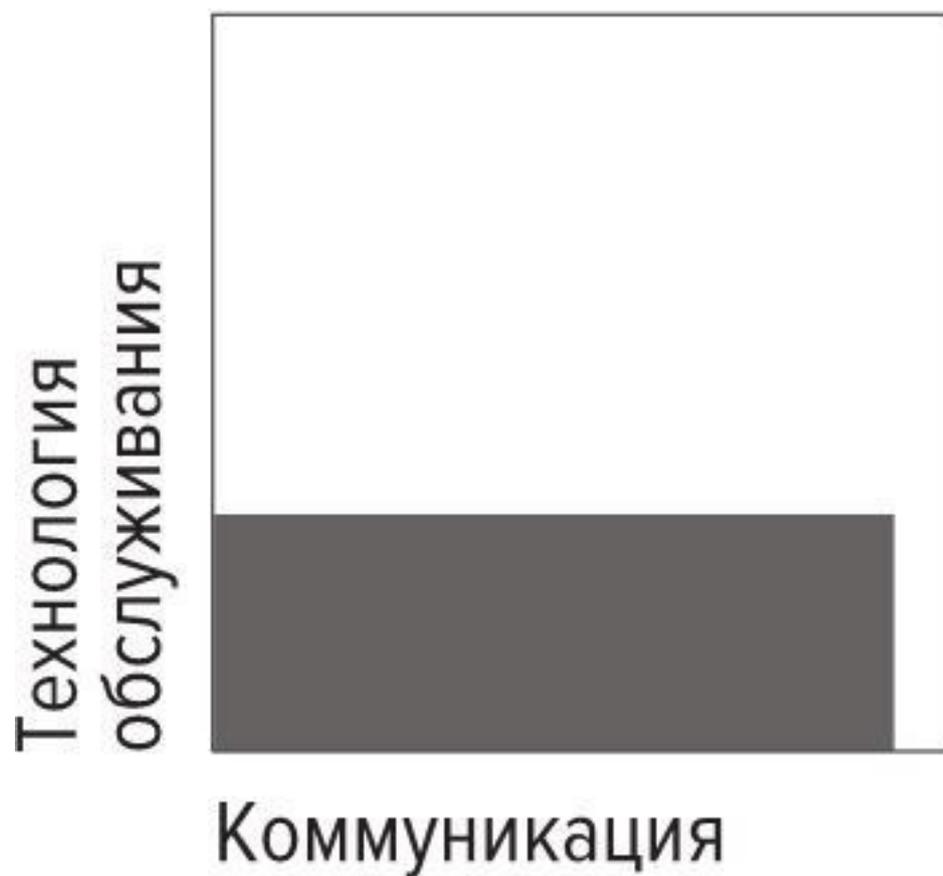
Конвейер

При таком подходе работа выполняется технично, но отсутствует доброжелательность в общении с гостями.



Зоопарк

При этом типе обслуживания сотрудники очень приветливы, но выполняют свою работу хаотично. Стандарты обслуживания почти не соблюдаются, возможно, потому, что их нет. В такой ситуации гость как бы слышит от сотрудников: «Мы очень стараемся, хотя и сами не знаем, что именно мы делаем».



Качественное обслуживание

Сотрудники соблюдают требования к работе и проявляют персональный подход к гостям. Именно такое обслуживание соответствует ожиданиям гостей.

Технология
обслуживания



Коммуникация

Момент истины

Сотрудники делают даже больше, чем ожидают гости. В этом случае многие люди считают необходимым поделиться своим позитивным опытом с другими и просто становятся постоянными гостями. Таким образом, если реальность превзошла ожидания, то формируется лояльность гостей.

Технология
обслуживания



Коммуникация



Любит – не любит

Постоянная гостья заходит в кофейню каждый раз после работы выпить кофе и полакомиться любимым десертом. Это стало своего рода традицией. Как-то ближе к пяти вечера кондитер обратила внимание на то, что осталось только одно пирожное «Любит – не любит», а до вечерней поставки еще пара часов, и убрала его с витрины в холодильник, решив приберечь специально для гостьи.

Придя в кофейню после шести, гостья обвела взглядом витрину. Ее разочарованию не было предела – любимого пирожного там не оказалось. Но когда кондитер жестом фокусника вынула из холодильника «Любит – не любит» и подала его гостье, взрослая женщина радовалась как ребенок.

Куда возвращаются гости? Туда, где о них умеют заботиться!

01.7_ Корпоративная культура компании

• Включите адаптированную информацию в «Руководство»

Латинский корень слова hospitāle означает развлекать незнакомцев с щедростью и великодушием. Понятие «индустрия гостеприимства» отражает всю природу этой деятельности и ассоциируется с дружелюбным и внимательным отношением к гостям.

Атмосфера гостеприимства возникает в результате общения под девизом «Мы рады тому, что вы здесь!» Одна из главных причин, по которой гости возвращаются в ресторан, – приветливый, внимательный и компетентный персонал. Наш бизнес – это люди. Он создан людьми и ради людей. Совершенно очевидно, что сегодня одним из условий лидерства в бизнесе является наличие корпоративной культуры. Корпоративная культура выражается через то, как сотрудники относятся к гостям, к коллегам и к своей работе. Культура складывается понемногу, из слов и поступков. Постепенно формируются правила и традиции, приобретенные компанией в процессе успешного развития. Назначение корпоративной культуры очевидно – сплотить коллектив вокруг общих целей и ценностей, создать собственный стиль работы и взаимоотношений с гостями и коллегами. Главное, чтобы слова не расходились с поступками, и тогда выигрывают все!

Искусство гостеприимства

Провозглашаемые ценности и принципы должны стать для каждого сотрудника поведенческими нормами в работе, в отношениях с гостями и коллегами. Сформулированные ценности и принципы – это общая система координат. И это вовсе не жесткий свод правил, в рамках корпоративной культуры всегда есть место уникальности и творчеству.

Пример

Ценности

Ценности придают смысл и объясняют нормы и стандарты, принятые в организации, с точки зрения этики поведения.

Кто мы

Мы любим жизнь, людей, свое дело и делимся этой любовью с другими!

Наша цель

Создать незабываемые впечатления, которые побуждают гостей вернуться.

Наша миссия

Мы обещаем нашим гостям теплый прием и заботливое обслуживание, блюда и напитки только высокого качества.

И делаем все, чтобы выполнить эти обещания!

Наш девиз

Внимание гарантировано всем и всегда!

Принципы гостеприимства

Принципы гостеприимства – это эффективные и разделяемые сотрудниками правила деловых взаимоотношений с гостями и коллегами, ориентиры, которые помогают сотрудникам решать, как поступать в повседневной деятельности.

Пример

1. Я с гордостью и достоинством представляю компанию.
2. Я всегда в хорошем настроении и радушно приветствую каждого гостя улыбкой.
3. Я с уважением отношусь к гостям и к коллегам.
4. Я следую высоким стандартам качества, потому что качество начинается с меня.
5. Я опираюсь на знания и опыт в работе.
6. Я проявляю персональный подход и стремлюсь превзойти ожидания гостей.
7. Я расту каждый день.
8. Я беру на себя ответственность и принимаю участие в решении проблем.
9. Я забочусь о безопасности гостей и коллег.
10. Я искренне признателен каждому гостю.
11. Я предан нашей команде.
12. Я бережно отношусь к имуществу компании.

Что такое улыбка?

Для нее не нужны особые усилия, но с ней можно многого добиться. Она дает много тем, кто ее получает, не отбирая ничего у тех, кто ее дарит.

Она загорается на миг, но память о ней остается навсегда.

Нет богатых, кто обошелся бы без нее, но нет и бедных, которых бы она не сделала богаче.

Она поддерживает счастье в семье, помогает в бизнесе, она – постоянный спутник хороших людей.

Она – отдых для усталых, свет для разочарованных, солнце для печальных, она – естественное противопоставление любой неприятности.

В то же время ее нельзя купить, нельзя вымолить, занять или украсть, потому что она есть неприкосновенная собственность каждого до того момента, пока добровольно не отдана другому.

И если кто-то другой слишком устал, чтобы одарить вас улыбкой, почему бы не поделиться с ним своей?

Ведь никто так не нуждается в улыбке, как те, кто не может ее дать.



Снеговик

Перед Новым годом в меню кофейни всегда появляются новые и оригинальные десерты. Как-то днем перед праздниками пришли пообедать мама с сыном лет пяти. Ребенок первым делом побежал к витрине и сразу же обратил внимание на симпатичного «Снеговика». Но мальчик забеспокоился, что ему пирожного не достанется – «Снеговик» на витрине был только один. Увидев, как он переживает, официант с разрешения мамы предложил мальчику пройти к холодильнику в холодном цехе кухни и, подняв ребенка на руки, показал, что на полке еще есть пять «Снеговиков». Мальши довольный вернулся к маме с радостным криком: «Их там много, всем хватит!»

Этика делового общения

Деловое общение в бизнесе должно строиться в соответствии с профессионально-этическими нормами. Конечно, этот перечень правил не является исчерпывающим, но он дает ясное и четкое представление о том, «что такое хорошо и что такое плохо» в нашей работе.

Что следует делать:

- всегда искренне приветствовать гостей;
- улыбаться;
- поддерживать визуальный контакт;
- быть приветливым и доброжелательным;
- быть внимательным;
- говорить четко и ясно;
- говорить «извините», «спасибо», «пожалуйста», «приятного аппетита»;
- слушать внимательно;
- сохранять хорошую осанку;
- всегда уступать дорогу гостю, даже если вы спешите;
- быть аккуратным и опрятным;
- быть позитивным;
- быть отзывчивым;
- контролировать свои эмоции даже в сложной ситуации;
- знать услуги, предлагаемые гостям;
- давать точную информацию;
- не говорить гостю «нет», предлагать альтернативные решения;
- знать имена и индивидуальные предпочтения постоянных гостей;
- обращаться к гостям только на «вы»;
- обращать внимание на детали;
- предлагать помощь еще до того, как гости обратятся к вам с вопросом;
- если гость чем-либо недоволен, поставить менеджера в известность;
- при возникновении проблемы сконцентрироваться на решении;
- постараться поставить себя на место гостя, выслушивая жалобу;
- убедиться, что проблема решена;
- не стесняться обращаться за помощью к коллегам;
- обо всех несчастных случаях и о нештатных ситуациях немедленно сообщать менеджеру;
- если у вас нет ответа на тот или иной вопрос гостя, нужно спросить у менеджера или более опытного сотрудника;
- не обсуждать с гостем внутренние проблемы компании;
- всегда тепло прощаться с гостями.

Что не следует делать:

- упускать возможность поприветствовать гостей;
- игнорировать гостей;
- заставлять гостей ждать;
- неправильно выполнять заказ;
- забывать о специальных просьбах гостей;
- вести разговоры на посторонние темы с коллегами, сплетничать о гостях либо о коллегах с другими сотрудниками;
- не реагировать на жалобы гостей;
- не говорить «спасибо», «пожалуйста», «извините»;
- общаться с гостями фамильярно;
- говорить монотонно, медленно и невнятно;
- говорить слишком быстро;
- говорить громко;
- повышать голос, кричать, какая бы ни была на то причина;

- спорить с гостями;
- бесцельно ходить;
- бегать по залу, резко двигаться;
- собираться группами, разговаривая между собой в зале ресторана;
- не обращать внимания на гостей, если они сидят за столиками, которые вы не обслуживаете;
- жевать жевательную резинку, есть или пить в зале ресторана;
- приводить себя в порядок в зале ресторана;
- звонить и разговаривать по телефону по личным делам в зале ресторана;
- намекать на чаевые;
- давать комментарии по поводу отсутствия или суммы чаевых;
- держать руки в карманах;
- облокачиваться на стены или стойку;
- иметь неухоженный внешний вид;
- не прощаться с гостями.

Команда

Команды обладают огромным потенциалом. Все больше компаний убеждаются в том, что приверженность сотрудников философии «общего дела» мотивирует и повышает эффективность в работе. Работа в слаженной команде приносит удовольствие не только в связи с получением материальных результатов, но и потому, что при этом создается неповторимая эмоциональная атмосфера. Командами не рождаются, командами становятся. Группа становится командой только при условии, что все участники используют свои знания и навыки для достижения общих целей, испытывают коллективную ответственность, доверие и высокий уровень сплоченности.

Характеристики эффективной команды вполне конкретны и узнаваемы. Хотя любая группа может обладать какими-то из этих признаков, в эффективной команде должен присутствовать весь комплекс характеристик.

Характеристики эффективной команды:

- цели организации и личные цели сотрудников согласованы;
- менеджеры – лидеры своих команд;
- сотрудники профессионально подготовлены и являются единомышленниками;
- определены эффективные методы работы, и сотрудники следуют принятым правилам;
- сотрудники преданы команде;
- сотрудники испытывают взаимную ответственность и доверие;
- сотрудники объективно оценивают ошибки и признают личные и командные достижения;
- состав команды неоднородный, но сотрудники совместимы друг с другом;
- для коллектива характерна открытая коммуникация;
- сотрудники постоянно учатся и развиваются;
- совершенствуются методы работы и внедряются инновации;
- команда эффективно поддерживает отношения с другими командами;
- команда достигает высоких результатов.



Маленький помощник

Как-то раз в кофейню пришла гостья с трехлетним сыном. Они купили много десертов с собой. Пирожные упаковали в большую коробку. Официант предложил свою помощь и донес коробку до машины. Придя в кофейню в следующий раз, гостья рассказала менеджеру, что было дальше.

Мальчик спросил маму, почему ей помог официант. «Потому что он мужчина. Увидел, что мне тяжело, и предложил свою помощь, и я ему очень признательна», – ответила она. «Я тоже хочу быть твоим помощником», – сказал сын. «Ты подрастешь и будешь мне помогать», – заверила его мама и услышала в ответ: «Нет, я уже сейчас могу помогать тебе».

Теперь, бывая в кофейне, они перед уходом обязательно покупают пирожное в коробочке, и мальчик несет ее к машине, спрашивая: «Мама, я же твой помощник?» «Да, сынок, ты мой помощник», – неизменно отвечает мама.

01.8_ Культура коммуникации

• Включите дополнительную информацию в «Руководство»

Сотрудники выполняют свою работу, общаясь друг с другом и гостями. Коммуникация – это фундамент, на котором строится целостность организации. Поскольку общение представляет собой очень обширную тему, мы концентрируем внимание только на навыках вербального и невербального общения, так как именно они создают основу эффективной коммуникации.

Вербальные навыки общения: речь, умение задавать вопросы, умение слушать.

Невербальные навыки общения: язык тела и голос.



Согласно данным психологов, исследующих поведение людей в процессе общения, три элемента влияют на качество коммуникации:

- речь, то есть слова, которые мы произносим;
- язык тела: визуальный контакт, мимика, жесты и движения, осанка и внешний вид собеседника;
- характеристики голоса: громкость, скорость, интонация, дикция и тембр.

Наилучшего результата мы достигаем, общаясь друг с другом, когда четко и ясно выражаем свои мысли, эмоционально вовлечены в разговор и когда наши слова подтверждаются языком тела. Слова дают содержание, невербальная часть – контекст, а все вместе – смысл сообщения. То есть мы убеждаемся в том, что вербальная и невербальная коммуникация должна быть согласована, тогда послание оказывается целым и однозначным и мы хорошо понимаем друг друга. Используя навыки вербального и невербального общения осознанно, вы сможете более эффективно общаться.

Навыки вербального общения

Вербальные навыки общения: речь, умение задавать вопросы, умение слушать.

Речь

Говорите четко и ясно!

В нашей работе особенно важно умение говорить на определенную тему логично и кратко, понятно и с воодушевлением.

Как говорить понятно

1. Используйте общеизвестные, наиболее распространенные слова.
2. Стройте простые, короткие предложения.
3. Говорите четко и ясно.
4. Концентрируйте внимание на главном.
5. Следуйте правилам речевого этикета:
 - *Добрый день/вечер/доброе утро!*
 - *Позвольте...*
 - *Будьте так любезны...*
 - *Прошу вас...*
 - *Будьте добры и т. п.*
6. Употребляйте позитивные слова и выражения и избегайте слов, имеющих негативное значение:
 - *Вместо «Возникла проблема...» скажите: «Сложилась следующая ситуация...»*
7. Не используйте слова, свидетельствующие о некомпетентности, слова-сомнения:
 - *Как бы, может быть, наверное, мне кажется...*
8. Не используйте уменьшительно-ласкательные суффиксы, которые выражают вашу неуверенность:
 - *Вкусненько, бокальчик...*
9. Не используйте лексику «уличного» общения:
 - *Кошмар, ужас, ничего себе, так себе, с ума сойти, чудовищно...*
10. По возможности избегайте употребления профессиональных терминов. В тех случаях, когда используется профессиональная лексика, необходимо объяснять значение этих терминов.
11. Избегайте использования профессионального сленга:
 - *Блюдо «встало на стоп».*
12. Не используйте слова-паразиты, они мешают восприятию информации: *ага, ну, вот, хм, э-эх, как бы...*

Разговор с гостями:

- вежливая беседа с гостями помогает проявить заботу и внимание;
- никогда не обсуждайте личные проблемы с гостями;
- будьте дружелюбны, но не фамильярны;
- избегайте неуместных тем, разговаривая с гостями;
- никогда не вмешивайтесь в разговор, пока гость не обратится непосредственно к вам;
- сохраняйте в тайне содержание ваших разговоров с гостями на личные темы, возникающих по инициативе гостя;
- некоторые гости открыты для общения, другие, очевидно, заинтересованы в обслуживании и больше ни в чем.

«**Малый разговор**» (small talk) – это непринужденная беседа на интересную и приятную для собеседников тему. Например, беседа о спорте, хобби, интересных событиях. Беседа эта кажется случайной, попутной, незначительной. Цель такой беседы – создать благоприятную и доброжелательную атмосферу.

Возможные темы для разговора с гостями:

- что-либо, чем заняты гости (фотоаппарат, карта города...);
- спортивные события;

- культурные мероприятия;
- праздники и особые местные события;
- погода, смена времен года и т. п.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.