



УЧЕБНИК МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАНА

ЗІДНЕВНИЙ КУРС ОБУЧЕННЯ СТАЖЕРА НА МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАНА

Київ. 2015 г

Положение о конфиденциальности

Все материалы, представленные в данном учебном пособии принадлежат ООО «....» и не могут быть переданы третьим лицам, а также без уведомления руководства компании ООО «...». Использование в полном или частичном объёме материалов из данного учебного пособия без согласования с руководством компании ООО «...» является нарушением авторских прав и преследуется по закону. Короче – лучше бы тебе не нарушать правил конфиденциальности использования материалов. Выяснили и больше не возвращаемся к этому разговору ;-)

Добро пожаловать в органы, сынок!)))

* * *

Привет!

Меня зовут Александр Мусатов. Я являюсь тренером-консультантом компании RESTTEAM, а также со-владельцем TRUE BURGER BAR в г. Киев.

Этот учебник для тебя создал я, на основе своего личного опыта. Все что здесь написано, испробовано на практике лично мной, твоими коллегами (или конкурентами). Фактически, на создание этого учебника ушло более 16 лет, ведь именно столько времени назад, я впервые попал в ресторан на позицию бармена. Много воды утекло с тех пор, но моими учителями были все это время мои первые менеджеры, потом мои сотрудники, затем слушатели учебных программ в Учебном центре, где я работал тренером, потом слушатели семинаров по всему постсоветскому пространству.

И вот теперь, я выношу на твой суд это пособие. Я вложил в него не только свой опыт и знания, но и свою душу и очень надеюсь, что оно поможет тебе стать профессионалом и научиться (если ты этого ещё не достиг) любить ресторанный бизнес.

Огромной удачи тебе!



С уважением, Александр Мусатов

февраль 2015 года

WELCOME TO THE JUNGLE.

Добро пожаловать на борт, юнга! Ну или просто - welcome в нашу дружную команду!

Мы, команда нашего ресторана, искренне надеемся, что время, которое ты проведёшь с нами, в нашем ресторане, принесет нам пользу, а тебе новый опыт, радость и удовольствие.

Тебе предстоит узнать много о работе нашего ресторана, о его структуре, основных механизмах управления, взаимодействия между департаментами, управления сотрудниками и финансами. Мы расскажем тебе что такое маркетинг ресторана и объясним твою роль в завоевании рынка, на котором мы трудимся.

Давай знакомиться! Я буду твоим помощником и путеводителем по этому учебнику. Буду подсказывать тебе, давать задания, которые попрошу тебя выполнять. Возможно ты попал в ресторан, где процессы управления не отточены на 100%. Значит вместе, ты и я, мы поможем этому ресторану стать лучше, эффективнее, успешнее. На тебя возложена большая ответственность! Все ожидают, что по окончании обучения ты станешь профи своего дела. И я верю в тебя! У тебя все получится! Главное не бояться, не отступать, не поддаваться лени и искушению на все забыть и ... уйти за горизонт с высокоподнятой головой неудачника)))

Итак, давай начнём, не станем терять времени. Сейчас я познакомлю тебя как пользоваться этим учебником. Все очень просто и я уверен, ты очень быстро во всем разберёшься.

Тебе надо запомнить всего 3 правила

1. Каждый день ты планируешь свой день
2. Каждый день ты читаешь учебник
3. Каждый день ты выполняешь задания

И, да! Пожалуй, самое главное! Перед началом обучения договорись со своим директором о том, что минимум раз в неделю ты будешь садиться с ним на Т-А-Т (личная встреча) и рассказывать ему все, чему ты научился, а также, если директор будет не против, давать ему обратную связь по работе ресторана. Но, помни! В первую очередь ты учишься, а не пытаешься поломать систему! Соблюдай главный принцип

НЕ НАВРЕДИ!

ЭЛЕМЕНТЫ УЧЕБНИКА

Итак, давай познакомимся с основными и важными элементами учебника:

1. План обучения
2. Ежедневный план
3. Контрольные задания и тесты
4. Формы для заполнения
5. Материал для чтения

Эти 5 важных элементов будут встречаться в течение всего твоего обучения. Самый важный из них –

ПЛАН ОБУЧЕНИЯ

Тебе необходимо его строго придерживаться. Позволь пояснить из чего он состоит

День / смена	Тема	Место в учебнике	Формы для заполнения	Тесты / контрольные формы
1 день				
	Домашнее задание			

День / смена. Под днём или сменой я подразумеваю твой рабочий день. Он может длиться 8 часов, может 12 и более, а может быть ты выходишь на суточный график работы. Этот вопрос тебе необходимо обговорить с директором ресторана.

Тема. В данной колонке будут отображаться темы, которые тебе необходимо изучить на данной смене, прочесть материалы из учебника или заполнить какие-либо формы.

Место в учебнике. Здесь я дам тебе ссылки на страницы учебника, соответствующие тем темам, которые указаны в предыдущей колонке, чтобы тебе было легче ориентироваться.

Формы наблюдения. Прежде чем чему-то научиться, тебе необходимо узнать об этом (теория) и получить навык (практика). Здесь будут указаны формы, которые тебе необходимо будет заполнять, чтобы понять как работает та или иная процедура в ресторане.

Тесты / контрольные формы. Если иного не будет обговорено, эти тесты должен проверять твой наставник (скорее всего это будет директор / управляющий). Заполняй их в соответствии с планом обучения, не расти хвосты!) В противном случае рекомендую заполнять эти тесты для самопроверки. Ответы на тесты будут даны в конце учебника в Приложениях.

Домашнее задание. В конце каждого дня / смены тебе будет даваться Домашнее задание. Чаще всего это задание прочесть какую либо главу из учебника или выучить что-либо. Выполняй домашние задания каждый раз, ведь они являются важной составляющей твоего обучения!

ПЛАН ОБУЧЕНИЯ СТАЖЕРА НА МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАНА

Не пугайся его объема. Каждый день твоего обучения из Плана обучения будет дублирован в Учебнике.

ДЕНЬ / СМЕНА	ТЕМА	МЕСТО В УЧЕБНИКЕ	ПРАКТИКА	ТЕСТЫ / КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ
1 ДЕНЬ УТРО	WELCOME TO THE JUNGLE	6 стр	Познакомиться со всеми сотрудниками на смене	Заполнить ЛН за работой хостесс
	Ежедневный план	26 стр		
	История ресторана	32 стр		
	Структура ресторана "Кто есть кто"	33 стр		
	Должностная инструкция менеджера	35 стр		
	Политика открытых дверей	39 стр	Провести 3 дисциплинарных беседы (долгосрочная задача)	Заполнить ЛН за работой бармена
	Теория черной двери	41 стр		
	Стандарты внешнего вида	42 стр		
	Дисциплинарная политика	46 стр		
	Режим работы сотрудников	56 стр		
	Домашнее задание			
	Выучить Дисциплинарную политику			
	Выучить Режим работы сотрудника			
	Прочитать обязанности менеджера по открытию			
	Выучить меню. Супы			
	Выучить меню. Безалкогольные напитки			
2 ДЕНЬ УТРО	Открытие ресторана	65 стр		Написать тест. Супы
	Карта учета рабочего времени	66 стр	Заполнить Карту Учета рабочего времени	
	Чек-лист	69 стр	Заполнить чек-лист открытия	
	Лайн-чек	73 стр	Провести лайн-чек холодного цеха	Написать тест, Безалкогольные напитки
	Проведение собрания смены	75 стр	Участвовать на собрании смены	
	35 дневный план собраний смены	80 стр		
	Домашнее задание			
	Выучить темы на собрания смены			
	Выучить меню. Закуски			
	Выучить меню. Крепкий алкоголь			
3 ДЕНЬ ДЕНЬ	Обязанности в течение дня	87 стр	Провести лайн-чек горячего цеха	Написать тест. Закуски
	Карта уборки	90 стр	Участвовать в проведении вечернего собрания смены	
	Книга уборки	94 стр	Заполнить Карту уборки	Написать тест. Крепкий алкоголь
	Моющие средства	95 стр		

	Инвентарь для уборки	96 стр	Принять работу по Карте уборки	
	Обязанности сотрудников	100 стр		
	Домашнее задание			
	Прочитать обязанности сотрудников (открытие, в течение дня, закрытие)			
	Выучить меню. Салаты			
	Выучить меню. Горячие напитки			
4 ДЕНЬ УТРО	Политика компании по обслуживанию	106 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени	Написать тест. Салаты
	5 принципов обслуживания	107 стр	Заполнить чек-лист открытия ресторана	
	Точки впечатления	108 стр	Провести лайн-чек кондитерского цеха	
	Правила обслуживания Гостей	110 стр	Участвовать в проведении собрания смены	
	Решение конфликтных ситуаций	126 стр	Разместить информацию на информационном стенде	Написать тест. Горячие напитки
	Общение с Гостем	130 стр	Принять работу по Карте уборки	
	Контрольный лист наблюдения (КЛН)	140 стр	Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
	Реестр КЛН	144 стр	Заполнить КЛН	
			официант	
			бармен	
			повар	
	Домашнее задание			
	Прочитать Политику компании по обслуживанию			
	Выучить шаги обслуживания гостя за столиком			
	Выучить методы решения конфликтных ситуаций			
Выучить меню. Основные блюда. Часть 1				
Выучить меню. Коктейли. Часть 1				
5 ДЕНЬ ДЕНЬ	Политика компании по обслуживанию (см. Предыдущий день)	106 - 144 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени	Написать тест. Основные блюда. Часть 1
			Участвовать в проведении вечернего собрания смены	
			Разместить информацию на информационном стенде	
			Принять работу по Карте уборки	
	Информационный стенд	150 стр	Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	Написать тест. Коктейли. Часть 1
			Заполнить КЛН	
			Официант	
			Бармен	
			Дать обратную связь по КЛН	
			Официант	
			Бармен	

	Домашнее задание			
	Выучить Политику компании по обслуживанию			
	Выучить правила по всем точкам впечатлений			
	Выучить меню. Основные блюда. Часть 2			
	Выучить меню. Коктейли. Часть 2			
	Книга "Одноминутный Менеджер и обезьяны", Кен Бланшар. Прочитать			
ДЕНЬ 6 ВЕЧЕР	Обязанности менеджера по закрытию ресторана	157 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени	Написать тест. Основные блюда. Часть 2
			Участвовать в проведении собрания смены	
			Разместить информацию на информационном стенде	
	Чек-лист закрытия ресторана	158 стр	Принять работу по Карте уборки	
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
			Заполнить КЛН	
	Аптечка ресторана	160 стр	Официант	Написать тест. Коктейли. Часть 2
			Бармен	
			Дать обратную связь по КЛН	
	Процедуры по работе с оборудованием	166 стр	Официант	
			Бармен	
			Общение с гостями	
	Чек-лист технического состояния	178 стр	Решение конфликтных ситуаций с Гостями	Рассказать наставнику правила обслуживания по всем точкам впечатления
			Работа с Книгой отзывов и предложений	
			Заполнить чек-лист технического состояния (зал, бар)	
			Закрытие ресторана с наставников	
Заполнение чек-листа закрытия ресторана с наставником				
Домашнее задание				
Выучить меню. Десерты				
Прочитать материал для чтения. Управление продажами. Часть 1				
ДЕНЬ 7 УТРО	Бюджетирование	187 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени	Написать тест. Десерты
			Заполнить чек-лист открытия ресторана	
	Виды бюджета	189 стр	Провести собрания смены	
			Разместить информацию на информационном стенде	
	Структура бюджета ресторана	190 стр	Принять работу по Карте уборки	
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	

	Управление продажами. Часть 1	198 стр	Заполнить КЛН		
			Официант		
	Средний чек	199 стр	Бармен		
			Дать обратную связь по КЛН		
	Оборачиваемость стола	199 стр	Официант		
			Бармен		
	Планирование продаж	201 стр	Общение с гостями		
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями		
	Постановка целей по продажам. Деньги	202 стр	Работа с Книгой отзывов и предложений		
			Заполнить таблицу по расчету целей по продажам		
Домашнее задание					
Прочитать материал для чтения. Управление продажами. Часть 2					
Выучить методы продаж					
ДЕНЬ 8 УТРО	Расчет целей по продажам. Ассортимент	206 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени	Написать тест по методам продаж	
			Заполнить чек-лист открытия ресторана		
			Провести собрания смены		
	Анализ меню		Разместить информацию на информационном стенде		
			Принять работу по Карте уборки		
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики		
	Sales mix	207 стр	Заполнить КЛН		
			Официант		
			Бармен		
	Работа с персоналом	209 стр	Дать обратную связь по КЛН		
			Официант		
			Бармен		
	Методы продаж	210 стр	Общение с гостями		
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями		
			Работа с Книгой отзывов и предложений		
	Домашнее задание				
	Прочитать материал для чтения. Стимуляция продаж				

ДЕНЬ / СМЕНА	ТЕМА	МЕСТО В УЧЕБНИКЕ	ПРАКТИКА
ДЕНЬ 9 ВЕЧЕР	Стимуляция продаж	219 стр	Участвовать в проведении собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
			Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
			Заполнить КЛН
			Официант
			Бармен
			Дать обратную связь по КЛН
			Официант
	Организация соревнований и конкурсов по продажам	220 стр	Бармен
			Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
			Работа с Книгой отзывов и предложений
			Заполнить чек-лист технического состояния (зал, бар)
			Закрытие ресторана с наставников
			Заполнение чек-листа закрытия ресторана с наставником
			Разработать соревнование по продажам
	Домашнее задание		
	Прочитать материал для чтения. Процедуры по работе с деньгами		
10 ДЕНЬ УТРО	Процедуры по работе с деньгами	224 стр	Заполнить карту учета рабочего времени
			Заполнить чек-лист открытия ресторана
			Провести собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
			Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
	Выявление фальшивых денежных средств	235 стр	Заполнить КЛН
			Официант
			Бармен
			Дать обратную связь по КЛН
			Официант

			Бармен	
			Общение с гостями	
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
			Работа с Книгой отзывов и предложений	
			Практика с кассиром	
Домашнее задание				
Прочитать материал для чтения. Управление персоналом. Поиск и отбор сотрудников				
11 ДЕНЬ УТРО	Управление персоналом	239 стр	Открыть ресторан	
			Заполнить Карту учета рабочего времени	
			Заполнить чек-лист открытия ресторана	
			Расчитать цели по продажам на смену	
			Деньги	
	Система работы с персоналом		Блюда и напитки	
			Организовать соревнование по продажам	
			Участвовать в проведении собрания смены	
			Поиск и отбор сотрудников	Разместить информацию на информационном стенде
				Принять работу по Карте уборки
	Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики			
	Критерии отбора	240 стр	Заполнить КЛН	
			Официант	
			Бармен	
			Дать обратную связь по КЛН	
	План набора сотрудников	241 стр	Официант	
			Бармен	
			Общение с гостями	
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
	Где искать персонал	243 стр	Работа с Книгой отзывов и предложений	
			Заполнить План набора сотрудников	
			Определить критерии отбора для официанта и бармена	
			Составить текст объявления о поиске сотрудников	
	Домашнее задание			
	Прочитать материал для чтения. Управление персоналом. Пре-скрин			
ДЕНЬ 12 ДЕНЬ	Методы отбора сотрудников	248 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени	

	Анкета кандидата	250 стр	Провести вечернее собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
			Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
			Заполнить КЛН
	Политика найма сотрудников	251 стр	Официант
			Бармен
			Дать обратную связь по КЛН
	Собеедование с пре-скрином	253 стр	Официант
			Бармен
	Пре-скрин	258 стр	Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
	Личный файл сотрудника	260 стр	Работа с Книгой отзывов и предложений
			Провести собеседование с пре-скрином (с наставником)
	Анкета сотрудника	261 стр	Завести Личный файл сотрудника
Заполнить Анкету сотрудника			
Домашнее задание			
Прочитать материал для чтения. Управление персоналом. Система обучения			
Прочитать книгу "Сотрудники на всю жизнь"			
ДЕНЬ 13 УТРО	Управление персоналом. Система обучения сотрудников	264 стр	Открыть ресторан
			Заполнить Карту учета рабочего времени
	Элементы системы обучения		Заполнить чек-лист открытия ресторана
			Расчитать цели по продажам на смену
	Лист первого дня	265 стр	Деньги
			Блюда и напитки
	План обучения	266 стр	Организовать соревнование по продажам
			Провести собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
	Учебное пособие стажера	270 стр	Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
			Заполнить КЛН
	Листы наблюдения	271 стр	Официант
			Бармен

			Дать обратную связь по КЛН
	Методы контроля знаний	272 стр	Официант
			Бармен
	Аттестация стажера	274 стр	Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
			Работа с Книгой отзывов и предложений
	Политика компании по обучению и развитию	276 стр	Заполнить Лист первого дня
			Проверить тесты стажера
Провести Аттестацию стажера (долгосрочная задача)			
Домашнее задание			
Прочитать материал для чтения. Управление персоналом. ОРС			
ДЕНЬ 14 ДЕНЬ	Управление персоналом. Оценка работы сотрудников (ОРС)	281 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
	Цели проведения ОРС		Провести вечернее собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
	Порядок проведения ОРС	282 стр	Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
	Политика по оценке и развитию сотрудников	283 стр	Заполнить КЛН
			Официант
			Бармен
	Дать обратную связь по КЛН		
	Подготовка к проведению ОРС		Официант
			Бармен
			Общение с гостями
	План проведения ОРС		Решение конфликтных ситуаций с Гостями
			Работа с Книгой отзывов и предложений
		Провести ОРС сотрудника	
Бланк Оценки Работы сотрудника	286 стр	Официант	
		Бармен	
Бланк РИД	287 стр	Заполнить РИД на сотрудника	
		Заполнить План проведения ОРС	
Домашнее задание			
Прочитать материал для чтения. Расходы ресторана. Часть 1			
ДЕНЬ 15	Расходы ресторана	294 стр	Открыть ресторан

УТРО	Расчет себестоимости		Заполнить Карту учета рабочего времени
			Заполнить чек-лист открытия ресторана
			Расчитать цели по продажам на смену
			Деньги
			Блюда и напитки
	Расходы на оплаты труда (Labor cost)	295 стр	Организовать соревнование по продажам
			Провести собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
	Расчет продуктивности	296 стр	Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
			Заполнить КЛН
	Идеальные часы	297 стр	Официант
			Бармен
			Дать обратную связь по КЛН
	Мастер график	298 стр	Официант
			Бармен
Общение с гостями			
Лист пожеланий	299 стр	Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
		Работа с Книгой отзывов и предложений	
Расписание работы сотрудников	300 стр	Расчитать продуктивность (бармены)	
		Составить мастер график (бармены и официанты)	
		Составить расписание (бармены)	
Домашнее задание			
Прочитать материал для чтения. Расходы ресторана. Недельный учет затрат на ФОТ			
ДЕНЬ 16 УТРО	Расчет затрат на ФОТ	303 стр	Открыть ресторан
			Заполнить Карту учета рабочего времени
			Заполнить чек-лист открытия ресторана
			Расчитать цели по продажам на смену
			Деньги
			Блюда и напитки
			Организовать соревнование по продажам
			Провести собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде

			Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
	Недельный учет затрат на ФОТ	304 стр	Заполнить КЛН
			Официант
			Бармен
			Дать обратную связь по КЛН
			Официант
			Бармен
			Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
			Работа с Книгой отзывов и предложений
			Заполнить Недельный учет рабочего времени
	Домашнее задание		
	Прочитать материал для чтения. 5 правил работы кухни		
ДЕНЬ 17 ДЕНЬ	5 правил работы кухни	308 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
	Правильно заказывай	309 стр	Провести вечернее собрания смены
	Лист утвержденных продуктов		Разместить информацию на информационном стенде
	Расчет заказа товара поставщикам	310 стр	Принять работу по Карте уборки
	Правильно прими	311 стр	Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
	Проверка продуктов при приеме	312 стр	Заполнить КЛН
	Правильно храни	314 стр	Официант
	Маркировка продукции	317 стр	Бармен
	Принципы товарного соседства	318 стр	Дать обратную связь по КЛН
	Правильно готовь	321 стр	Официант
			Бармен
	Score cards	322 стр	Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
	Правильно отдавай	323 стр	Работа с Книгой отзывов и предложений
Практика с Шеф-поваром			
Домашнее задание			
Прочитать материал для чтения. Бланк заготовки			
ДЕНЬ 18 УТРО	Расчет нормы заготовки	327 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
			Заполнить чек-лист открытия ресторана

			Расчитать цели по продажам на смену
			Деньги
			Блюда и напитки
			Организовать соревнование по продажам
			Провести собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
			Принять работу по Карте уборки
	Бланк заготовки	329 стр	Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
			Заполнить КЛН
			Официант
			Бармен
			Дать обратную связь по КЛН
			Официант
			Бармен
			Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
			Работа с Книгой отзывов и предложений
			Практика с Шеф-поваром. Заполнить Лист заготовки
	Домашнее задание		
	Прочитать материал для чтения.Инвентаризация		
ДЕНЬ 19 ДЕНЬ	Движение товара в ресторане	334 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
			Провести вечернее собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
			Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
			Заполнить КЛН
			Официант
	Виды инвентаризаций	335 стр	Бармен
			Дать обратную связь по КЛН
			Официант
	Алгоритм проведения Бланк инвентаризации	336 стр	Бармен
			Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
			Работа с Книгой отзывов и предложений
	Принять участие в проведении инвентаризации (долгосрочная задача)		

	Домашнее задание					
	Прочитать материал для чтения.Процедуры по работе с товаром					
ДЕНЬ 20 УТРО	Процедуры по работе с товаром	343 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени Заполнить чек-лист открытия ресторана			
	Централизованная и децентрализованная система закупки	344 стр	Расчитать цели по продажам на смену Деньги			
	Заказ товара в бар	345 стр	Блюда и напитки Организовать соревнование по продажам Провести собрания смены			
	Прием товара от поставщика в бар		Разместить информацию на информационном стенде			
	Правила приема алкогольной продукции		Принять работу по Карте уборки Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики			
	Правила хранения товара в баре	348 стр	Заполнить КЛН Официант			
	Процедура списания товара	349 стр	Бармен Дать обратную связь по КЛН			
	Процедура внутреннего перемещения товара	350 стр	Официант Бармен			
	Бланк заявки на кухню	351 стр	Общение с гостями Решение конфликтных ситуаций с Гостями			
	Процедура маркировки продукции	353 стр	Работа с Книгой отзывов и предложений Практика с барменеджером			
	Домашнее задание					
	Прочитать материал для чтения. Стандарты организации рабочих мест					
	ДЕНЬ 21 УТРО	Стандарты рабочего места	356 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени Заполнить чек-лист открытия ресторана Расчитать цели по продажам на смену Деньги Блюда и напитки Организовать соревнование по продажам Провести собрания смены		
				Схема бара	356 стр	Разместить информацию на информационном стенде Принять работу по Карте уборки Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики Заполнить КЛН

			Официант
			Бармен
	Схема зала	358 стр	Дать обратную связь по КЛН
			Официант
			Бармен
			Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
			Работа с Книгой отзывов и предложений
	Маркировка рабочих мест	359 стр	Создать схемы рабочих мест
			Станция официанта
Бар			
Распечатать, заламинировать и повесить на рабочие места			
Промаркировать (пропитачить) места хранения инвентаря – зал, бар			
Домашнее задание			
Прочитать материал для чтения. Введение в маркетинг. 9 маркетинговых зон			
Прочитать книгу Б.Марвин "Маркетинг ресторана"			
ДЕНЬ 22 ДЕНЬ	Введение в маркетинг	363 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
			Провести вечернее собрания смены
	Этапы формирования лояльности гостя	365 стр	Разместить информацию на информационном стенде
	Выявление потребностей Гостя		Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
			Заполнить КЛН
	Ожидания Гостей	366 стр	Официант
			Бармен
			Дать обратную связь по КЛН
	Маркетинговые зоны	368 стр	Официант
			Бармен
			Общение с гостями
	Чек-лист 9 маркетинговых зон	370 стр	Решение конфликтных ситуаций с Гостями
		Работа с Книгой отзывов и предложений	
		Составить и провести чек-лист 9 маркетинговых зон	
Домашнее задание			
Прочитать материал для чтения. Введение в маркетинг. Мерчендайзинг и реклама			
ДЕНЬ 23 УТРО	Четыре понятия мерчендайзинга в ресторане	378 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
			Заполнить чек-лист открытия ресторана
			Расчитать цели по продажам на смену
			Деньги

			Блюда и напитки
			Организовать соревнование по продажам
			Провести собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
			Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
	Правила размещения информации	380 стр	Заполнить КЛН
			Официант
			Бармен
			Дать обратную связь по КЛН
			Официант
			Бармен
			Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
Работа с Книгой отзывов и предложений			
Проанализировать размещение рекламы снаружи и внутри ресторана			
Домашнее задание			
Прочитать материал для чтения. Введение в маркетинг. Программы лояльности			

ДЕНЬ 24 УТРО	Виды прорамм лояльности	385 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
			Заполнить чек-лист открытия ресторана
			Расчитать цели по продажам на смену
	Система фиксированных скидок	386 стр	Деньги
			Блюда и напитки
	Накопительные системы лояльности	387 стр	Организовать соревнование по продажам
			Провести собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
			Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
	Коалиционные программы		Заполнить КЛН
	Измерение эффективности программ лояльности	388 стр	Официант
			Бармен
Дать обратную связь по КЛН			
Работа с информационной базой	389 стр	Официант	
		Бармен	
		Общение с гостями	
Стратегия выхода из программы лояльности	390 стр	Решение конфликтных ситуаций с Гостями	

			Работа с Книгой отзывов и предложений
			Заполни таблицу Оценка эффективности программы лояльности
	Домашнее задание		
	Прочитать книгу "Восторженные приверженцы"		
	Прочитать материал для чтения. Введение в маркетинг. Маркетинговые исследования		
ДЕНЬ 25 ДЕНЬ	Анализ текущей ситуации	393 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
	Маркетинговые исследования		Провести вечернее собрания смены
	Кто проводит МИ	395 стр	Разместить информацию на информационном стенде
	Кто пользуется результатами МИ	396 стр	Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
	Кто является источником информации		Заполнить КЛН
	Количественные и качественные исследования		Официант
			Бармен
	Мини анкетирование гостей	398 стр	Дать обратную связь по КЛН
			Официант
			Бармен
			400 стр
	Решение конфликтных ситуаций с Гостями		
	Работа с Книгой отзывов и предложений		
	Создать анкету опроса гостей. Провести минианкетирование		
Домашнее задание			
Прочитать книгу "Восторженные приверженцы"			
Прочитать материал для чтения. Введение в маркетинг. Оценка текущих показателей ресторана			
ДЕНЬ 26 УТРО	Оценка текущих показателей ресторана	404 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
			Заполнить чек-лист открытия ресторана
			Расчитать цели по продажам на смену
			Деньги
			Блюда и напитки
	Динамика посещения постоянных гостей		Организовать соревнование по продажам
			Провести собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
			Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
			Заполнить КЛН
	Когда Гости должны прийти?	405 стр	Официант

			Бармен
			Дать обратную связь по КЛН
			Официант
	Расчет повышения выручки от повышения дневной посещаемости	409 стр	Бармен
			Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
			Работа с Книгой отзывов и предложений
			Заполнить таблицу "Расчет повышения выручки от повышения дневной посещаемости"
			Заполнить таблицу "Когда должны прийти гости"
	Домашнее задание		
Прочитать книгу "Нестандартное обслуживание в стандартных ситуациях"			
Прочитать материал для чтения. Введение в маркетинг. Карта Торговой Территории			
ДЕНЬ 27 УТРО	Карта Торговой территории	412 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
			Заполнить чек-лист открытия ресторана
			Расчитать цели по продажам на смену
			Деньги
			Блюда и напитки
	Источники объема продаж	413 стр	Организовать соревнование по продажам
			Провести собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
			Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
	Анализ конкурентов	417 стр	Заполнить КЛН
			Официант
			Бармен
			Дать обратную связь по КЛН
			Официант
	Мероприятия по работе с КТТ	420 стр	Бармен
			Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
			Работа с Книгой отзывов и предложений
	Предложения по увеличению посещаемости	423 стр	Составить Карту Торговой Территории
			Предложить размещение рекламных носителей
			Составить список мероприятий по работе с потенциальными объектами КТТ
	Домашнее задание		

	Прочитать материал для чтения. Маркетинговое планирование. SWOT анализ		
ДЕНЬ 28 ДЕНЬ	SWOT анализ	429 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
			Провести вечернее собрания смены
	Как провести SWOT анализ	430 стр	Разместить информацию на информационном стенде
			Принять работу по Карте уборки
	Сильные и слабые стороны ресторана	431 стр	Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
			Заполнить КЛН
	Возможности и угрозы рынка	432 стр	Официант
			Бармен
	Матрица SWOT анализа	434 стр	Дать обратную связь по КЛН
			Официант
	Определение стратегии и тактики	435 стр	Бармен
			Общение с гостями
ДЕНЬ 29 УТРО	Цели ресторана	436 стр	Решение конфликтных ситуаций с Гостями
			Работа с Книгой отзывов и предложений
			Составить матрицу SWOT анализа
	Домашнее задание		
	Прочитать материал для чтения. Маркетинг план		
	Маркетинг план	439 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
	Заполнение таблиц	440 - 453 стр	Заполнить чек-лист открытия ресторана
	Гости ресторана		Расчитать цели по продажам на смену
	Оценка Гостями показателей ресторана		Организовать соревнование по продажам
	Анализ каналов коммуникации		Провести собрания смены
	Оценка внешнего окружения (КТТ)		Разместить информацию на информационном стенде
	Оценка прошедших акций		Принять работу по Карте уборки
	Оценка конкурентной среды		Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
	Оценка Sales Mix		Заполнить КЛН и дать обратную связь (официант, бармен)
	Оценка целевых групп ресторана		Общение с гостями
	Список маркетинговых мероприятий		Решение конфликтных ситуаций с Гостями
	Расчет экономической целесообразности акции		
	Анализ эффективности проведенной акции		Работа с Книгой отзывов и предложений
	Дополнительные каналы распространения		

	Наружная реклама ресторана		Составить маркетинг план (долгосрочная задача)
	Маркетинговый календарь	454 стр	
	Домашнее задание		
	Повторение пройденного материала. Подготовка к Самому Важному Тесту		
ДЕНЬ 30 ДЕНЬ	Написание Самого Важного Теста	459 стр	Заполнить Карту учета рабочего времени
			Провести вечернее собрания смены
			Разместить информацию на информационном стенде
			Принять работу по Карте уборки
			Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики
			Заполнить КЛН и дать обратную связь (официант, бармен)
			Общение с гостями
			Решение конфликтных ситуаций с Гостями
			Работа с Книгой отзывов и предложений
	Домашнее задание		
Повторение пройденного материала. Подготовка к Аттестации			
ДЕНЬ 31 УТРО	Аттестация		

ЕЖЕДНЕВНЫЙ ПЛАН

Я хочу, чтобы твой первый и основной навык, который ты приобретёшь в рамках этого курса был – планирование. И в первую очередь планирование своего рабочего времени, которого, поверь мне, очень скоро тебе станет катастрофически не хватать (((Для того чтобы избежать этого, а особенно на этапе обучения, выделить себе необходимое количество времени, давай познакомимся с формой твоего плана на день

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС ВЫПОЛНЕНИЯ
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО / ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	

“Задачи на день”. Их по умолчанию 10. Сюда заноси задачи, которые тебе необходимо выполнить в течение дня. Ты можешь заполнять Ежедневный план накануне своей рабочей смены, например вечером или утром, перед самым началом твоей смены.

“Встретиться с” Если ты знаешь, что у тебя сегодня запланированы какие-либо встречи – запиши их в соответствующий раздел. Тем самым ты обезопасишь себя от того, что ты забудешь встречу провести. Если встреча назначена на определённое время - укажи это в расписании (средняя колонка)

“Написать письмо / позвонить”. В работе современного менеджера ресторана очень много электронной работы и звонков. Постарайся спланировать свои звонки и письма. Вспомни утром, кому ты обещал это сделать и внеси в этот раздел

“Расписание”. Как ты видишь оно стандартно начинается в 8 утра и заканчивается в 24 часа. Внеси по часам всю свою работу на сегодня, а особенно пункты из Плана обучения. Фактически ты самостоятельно будешь определять когда и какую тему тебе проходить. Договаривайся о встречах с другими наставниками (например, с Шеф-поваром, бар-менеджером, бухгалтером, управляющим), подтверждай время и вноси в расписание.

“Статус”. Эта колонка необходима для того, чтобы убедиться, что ты ничего не забыл выполнить из запланированного. В идеале – напротив каждого пункта в расписании в разделе статус должно стоять “выполнено”. Стремись к этому.

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ТЕСТЫ

Здесь ты встретишься с необходимостью выполнять задания, которые будут даны в плане обучения и будут повторяться в тот или иной день. Задания могут быть различными – например: проведи чек-лист открытия ресторана, или проведи дисциплинарную беседу с опоздавшим сотрудником. Тесты чаще всего будут направлены на закрепление твоих теоретических знаний, например меню или знания и понимания тех или иных политик. Не стоит бояться этого. Наоборот, радуйся каждому заданию, ведь это и есть твоё обучение!

ФОРМЫ ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

Это примеры действующих (или возможно действующих) инструментов управления в твоём ресторане. Чек-листы, Бланки заготовок, Бланки взысканий и приказы, лайн-чеки и КЛНы – их много и каждый из них служит своей цели. Твоя задача довести до автоматизма заполнение этих бланков, но при этом проводить процедуру заполнения с чётким пониманием важности этого процесса.

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ

В учебнике будет «много букв»)))) Без этого никак, но я постарался сделать изложение материала нескучным. Эта теория, которая необходима тебе, чтобы понимать – как работает ресторан, как управлять им. По каждому блоку и на каждый день у тебя будет материал для чтения. Читай это обязательно! Это очень и очень важно для твоего роста как профессионального менеджера. Без знаний ты не сможешь стать практиком.

ИТАК, ПОДВЕДЕМ ПЕРВЫЕ ИТОГИ:

1. Каждый день знакомься с Планом обучения
2. Планируй свою деятельность каждый день и заполняй Ежедневный План
3. Читай теоретический материал
4. Выполняй задания и учись работать с формами
5. Заполняй тесты

ДЕНЬ 1. УТРО

ПУНКТЫ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
1. История ресторана	
2. Концепция ресторана	
3. Структура ресторана “Кто есть кто”	
4. Должностная инструкция менеджера	
5. Обязанности менеджера	
6. Дисциплинарная политика	
7. Режим работы сотрудников	
ПРАКТИКА	
1. Познакомиться со всеми сотрудниками на смене	
2. Заполнить ЛН за работой хостесс	
3. Заполнить ЛН за работой официанта	
4. Заполнить ЛН за работой бармена	
5. Заполнить ЛН за работой повара раздачи	
6. Провести 3 дисциплинарных беседы (долгосрочная задача)	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
1. Выучить Дисциплинарную политику	
2. Выучить Режим работы сотрудника	
3. Прочитать обязанности менеджера по открытию	
4. Выучить меню. Супы	
5. Выучить меню. Безалкогольные напитки	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Шеф-повар
- Старший бармен (бар-менеджер)

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ!

Из всех кандидатов, желающих получить работу, предпочтение было отдано ТЕБЕ!

Мы принимаем на работу только самых талантливых и многообещающих людей. Сотрудники, которые наняли тебя, уже верят в тебя и возлагают надежды, иначе тебя бы не взяли на работу.

Мы очень серьёзно относимся к качеству нанимаемого персонала по следующей причине: от тебя, как от менеджера нашего ресторана, зависит наша репутация, наш успех, и что самое главное - впечатление гостей от посещения нашего места!

Ты стал частью сети ресторанов в, начало которой положил первый ресторан ... в Киеве на, Мы открыли свои двери для гостей(дата).

Мы очень гордимся нашей идеей и с радостью думаем о будущем! Однако, мы никогда не забываем о самом главном, что собственно и принесёт нам успех - это наши сотрудники, которые делают все возможное, чтобы наши гости приходили к нам снова и снова.

Особое отношение к гостям отличает сотрудников от персонала других ресторанов. Мы относимся к нашим посетителям, как к гостям. Наш основной принцип гласит:

**Относись к каждому гостю,
как к почётному гостю своего дома.**

Сотрудники ... следуют этому принципу на практике. Наши сотрудники - самые лучшие в ресторанном бизнесе. Ты стал членом ведущей команды. И то, что ты был выбран для работы в, говорит очень многое о тебе, как о личности. Желаем тебе раскрыть свой потенциал по максимуму!

ПОЗДРАВЛЯЕМ!

НАША ИСТОРИЯ

Первый ресторан нашей сети был открыт в 1812 году на пересечении Хорошевского шоссе и Урбан штрассе под Смоленском. Владелец ресторана был прямым наследником Екатерины Второй от третьего брака с четвертым мужем Алексеем Меншиковым. Звали его Джон МакГрей. В то время на Камчатке свирепствовал голод и, конечно, Джон не мог оставаться безучастным и решил зарабатывать деньги, путём продажи качественной еды по доступным ценам жителям Новой Англии. Еда оказалась настолько вкусной, что однажды он проснулся знаменитым. Его ресторан «Три Бурых Бра» стал известным и популярным настолько, что все мировые СМИ написали свой очерк и воспели его в Калевале. Количество лайков было столь же велико как и количество голодных камчадалов, готовых по доступным ценам покупать качественную еду, так что Джон МакГрей, принял решение стать ещё более известным и ещё более популярным! Поэтому он открыл ещё один ресторан «Три Бурых Бра» в небольшом городе на северо-востоке Бирюлёво. В то время это был самый перспективный район Старой Земли. Однозначно, Джон обладал чутьём, вложив деньги именно в этот ресторан, ведь через некоторое время в Бирюлёво обнаружили упавший метеорит, с неиссякаемым источником драгметаллов, цветметов и метизов, что стало привлекательным для голодных камчадалов.

Шло время и так год за годом, шаг за шагом, Джон открывал по несколько ресторанов в каждом районе и теперь наша сеть насчитывает около 3 «Три Бурых Бра» в нашей стране.

НАША МИССИЯ

Стать сетью в Украине и странах бывшего СНГ. Мы хотим сделать наших гостей счастливыми и здоровыми, предлагая им лучшие блюда ... кухни и великолепные коктейли. Мы хотим, чтобы каждый гость, который приходит в наши бары, чувствовал бы себя как дома в кругу самых близких друзей и знакомых.



«КТО ЕСТЬ КТО» В?

Итак, давай знакомиться! С радостью представим тебе нашу команду:



Директор компании
ФИО



Финансовый директор
ФИО



Шеф-повар
ФИО



Бар-менеджер
ФИО



Менеджер
ФИО



Менеджер
ФИО

Также, скорее всего, ты будешь встречать каждый день на работе следующих людей))
Мы партнёры и владельцы нашего бара.



Имя Фамилия

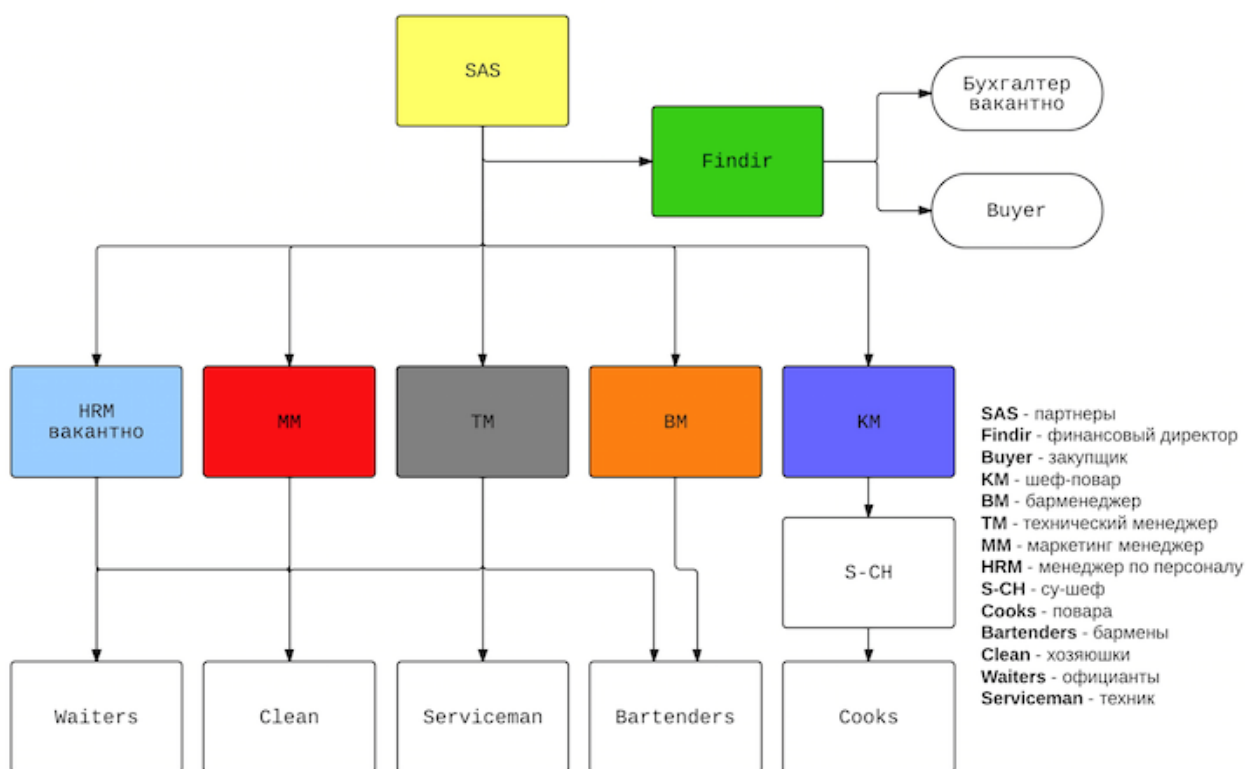


Имя Фамилия



Имя Фамилия

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Как ты можешь видеть в нашем ресторане множество сотрудников и каждый из них отвечает за свой фронт работ. Ответственность каждого из них определяется стандартным документом, называемым Должностная инструкция.

Для твоей должности также существует ДИ. Прошу тебя ознакомиться с ней. Но, прежде давай познакомимся с определением термина “Должностная инструкция”:

Должностная инструкция — документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника.

Должностные инструкции разрабатывает руководитель подразделения для своих непосредственных подчинённых. Должностные инструкции на должности, находящиеся непосредственно в его подчинении, утверждает руководитель организации. На другие должности инструкции утверждают соответствующие заместители по функции. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в отделе кадров, второй — у руководителя подразделения, третий — у работника.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАНА

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
Фамилия И.О.
«» г.

1. Общие положения

- 1.1. Менеджер ресторана относится к категории руководителей.
- 1.2. Менеджер ресторана назначается на должность и освобождается от неё приказом руководителя предприятия.
- 1.3. Менеджер ресторана подчиняется непосредственно руководителю предприятия или его заместителю.
- 1.4. На время отсутствия менеджера ресторана его права и обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке.
- 1.5. На должность менеджера ресторана назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.
- 1.6. Менеджер ресторана должен знать:
 - основные нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность предприятий общественного питания;
 - основы менеджмента и его основных функций (планирование, организация, мотивация и контроль);
 - теорию управления производством и оказания ресторанных услуг;
 - основы экономики, маркетинга и логистики в ресторанной индустрии;
 - товароведение;
 - состояние и тенденции развития рынка ресторанных услуг и поставщиков продукции;
 - основы делопроизводства и оформления документов;
 - основы финансового менеджмента и бухгалтерского учёта;
 - принципы и методы управления товарными запасами;
 - основы бизнес-планирования;
 - правила внутреннего трудового распорядка;
 - должностные обязанности персонала;
 - основы кадрового менеджмента;
 - методы обучения персонала на рабочем месте;

- структуру и планировку ресторана;
- теорию организации обслуживания посетителей ресторана;
- методы изучения вкусов и потребительских предпочтений посетителей ресторана;
- принципы и методы работы с жалобами и предложениями посетителей;
- методы контроля качества обслуживания посетителей;
- оптимальные параметры светового и температурного режима в помещении ресторана;
- правила эксплуатации обогревательных приборов и кондиционеров;
- правила подготовки ресторана к обслуживанию;
- правила сервировки столов и оформления барной стойки;
- стили, виды и методы обслуживания посетителей ресторана;
- ассортимент и характеристику основных моющих и дезинфицирующих средств;
- правила уборки различных видов мебели;
- перечень услуг, предлагаемых в ресторане;
- санитарные правила и гигиенические нормативы (применительно к работе ресторана);
- правила пожарной безопасности, охраны труда, производственной санитарии;
- внутренние стандарты одежды (униформы);
- принципы формирования и актуализации меню;
- правила учёта, мойки и хранения посуды, столовых приборов;
- правила приёмки и учёта продукции;
- правила оформления первичной документации;
- порядок учёта товарно-материальных ценностей и отчётности;
- правила инвентаризации;
- правила хранения, подготовки к продаже и подачи напитков, готовых блюд и фасованных продуктов;
- технологии приготовления профессиональных заготовок (льда, гарниров, украшений и т. д.);
- профессиональную терминологию;
- ассортимент и назначение посуды, столовых приборов;
- краткие характеристики, правила и особенности подачи спиртных напитков;
- правила подачи табачных изделий и замены пепельниц;
- основы межличностного общения, правила протокола и этикета;
- психологию продаж;
- правила и особенности подачи смешанных напитков (коктейли, пунши);
- правила и температурный режим подачи прохладительных напитков, соков, минеральной воды;
- особенности обслуживания отдельных категорий посетителей (подростков, семей с детьми, инвалидов, пожилых людей);
- способы принятия оплаты (наличные деньги, кредитные карты);
- правила кассовых операций;
- правила поведения в конфликтных ситуациях;
- передовой отечественный и зарубежный опыт ресторанной индустрии;
- основы, принципы и виды рекламы;
- основы трудового законодательства;
- основы научной организации труда;
- правила и нормы охраны труда;

— формы и правила оформления отчётности и внутренней документации.

1.7. Менеджер ресторана руководствуется в своей деятельности:

— законодательными актами;

— Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;

— приказами и распоряжениями руководства;

— настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности менеджера ресторана

Менеджер ресторана выполняет следующие должностные обязанности:

2.1. Планирует, организует и контролирует работу ресторана (организация взаимодействия всех структурных подразделений ресторана; рациональная организация труда персонала ресторана; обеспечение и контроль наличия необходимых запасов товарно-материальных ресурсов; контроль технического состояния технологического оборудования; ведение учётной и отчётной документации; соблюдение правил охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности, санитарных правил и гигиенических нормативов).

2.2. Планирует и рационально организует рабочее время персонала (составление графиков и расписания работы; использование методов и принципов научной организации труда).

2.3. Рассчитывает потребности ресторана в продуктах и иных товарно-материальных ценностях, планирует и организует его материально-техническое обеспечение (анализирует потребности ресторана в ресурсах с учётом состояния и тенденций развития рынка ресторанных услуг и потребительского спроса; маркетинговый анализ рынка поставщиков; контроль сроков, объёмов и качества приобретаемой продукции; анализ соотношения «цена — качество товара»).

2.4. Контролирует качество обслуживания посетителей ресторана.

2.5. Управляет персоналом (приём и расстановка кадров; распределение обязанностей и делегирование полномочий; повышение трудовой мотивации на основе использования современных социально-психологических методов управления и совершенствования системы материального стимулирования; планирование, организация и контроль эффективности обучения персонала, в т. ч. на рабочих местах; развитие внутрикорпоративной культуры и служебной этики; аттестация персонала ресторана).

2.6. Организует делопроизводство, своевременное и качественное оформление документации и статистической отчётности (разработка и совершенствование нормативной и технологической документации, включая внутренние стандарты, инструкции, правила и т. д.; сбор, компьютерная обработка и анализ производственной информации; подготовка статистических отчётов, информационных материалов и т. д.).

2.7. Планирует, организует и контролирует эффективность рекламных мероприятий.

2.8. Обеспечивает прибыльность ресторана на основе грамотной маркетинговой политики и наиболее полного удовлетворения потребностей посетителей.

2.9. Оптимизирует расходы при ведении бизнеса.

2.10. Формирует положительный имидж ресторана (повышение и контроль качества и культуры обслуживания посетителей ресторана; создание приятной и дружелюбной

атмосферы; изучение потребительских предпочтений посетителей ресторана; подготовка предложений и их реализация по улучшению обслуживания посетителей; установление и расширение связей с общественностью и средствами массовой информации; учёт и анализ жалоб, претензий и пожеланий посетителей; устранение недостатков в работе ресторана; соблюдение правил протокола и этикета).

3. Права менеджера ресторана

Менеджер ресторана имеет право:

- 3.1. Отдавать распоряжения, обязательные для исполнения подчинёнными ему работниками.
- 3.2. Участвовать в подборе и расстановке кадров по своей деятельности.
- 3.3. Вносить предложения руководству по поощрению и наложению взысканий на работников предприятия по своей деятельности;
- 3.4. Вносить предложения по развитию и совершенствованию деятельности предприятия.
- 3.5. Запрашивать у руководства, получать и пользоваться информационными материалами и нормативно-правовыми документами, необходимыми для исполнения своих должностных обязанностей.
- 3.6. Принимать участие в совещаниях, на которых рассматриваются вопросы, связанные с его работой.
- 3.7. Проходить в установленном порядке аттестацию с правом на получение соответствующей квалификационной категории.
- 3.8. Повышать свою квалификацию.

4. Ответственность менеджера ресторана

Менеджер ресторана несёт ответственность за:

- 4.1. Осуществление возложенных на него должностных обязанностей.
- 4.2. Организацию своей работы, своевременное и квалифицированное выполнение приказов, распоряжений и поручений вышестоящего руководства, нормативно-правовых актов по своей деятельности.
- 4.3. Рациональное и эффективное использование материальных, финансовых и кадровых ресурсов.
- 4.4. Соблюдение правил внутреннего распорядка, санитарно-противоэпидемического режима, противопожарной безопасности и техники безопасности.
- 4.5. Ведение документации, предусмотренной должностными обязанностями.
- 4.6. Предоставление в установленном порядке статистической и иной информации по своей деятельности.
- 4.7. Соблюдение трудовой дисциплины и выполнение должностных обязанностей подчинёнными ему работниками.
- 4.8. Готовность к работе в чрезвычайных ситуациях.

Как ты видишь, перечень твоих обязанностей достаточно широк. Но, не пугайся! Со временем ты поймёшь, что под сложными формулировками скрываются достаточно простые действия. Наша задача не только нагрузить тебя ответственностью, но и дать понимание каким образом выполнять свои функции.

ПОЛИТИКА ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ

Необходимо познакомить тебя с ещё одним важным правилом, действующим в нашей компании, Оно называется Политика открытых дверей. Суть ее заключается в том, что у каждого сотрудника в течение работы на предприятии могут возникать определённые вопросы, требующие участие руководителя. Твоим непосредственным руководителем является директор / управляющий ресторана. По всем возникающим вопросам тебе необходимо обращаться именно к нему. Вдруг и если только, директор не смог решить твою проблему или ответить тебе на какой-то вопрос, ты можешь в любой момент обратиться к владельцам бизнеса. Мы открыты к сотрудникам, но при этом хотим быть уверенными в том, что вы с управляющим приложили максимум усилий для решения твоего вопроса. Если этого не произошло, мы постараемся помочь тебе.

TRUE МЕНЕДЖЕР

Настало время познакомить тебя с твоим наставником, твоим старшим товарищем, иногда в зарубежных компаниях их называют buddy – «ответственный человек, который помогает во всем своему стажёру и сопровождает его на протяжении всего проекта и становится ему со временем близким другом!»- менеджером нашего ресторана.

Для начала расскажем тебе о том, какие менеджеры есть у нас в ресторане.

Управляющий – человек, который несёт ответственность за все что происходит в ресторане. Он отвечает за безопасность, за обеспечение тебя работой, за благоприятное впечатление наших гостей о нашем ресторане – фактически он является правой рукой партнёров бизнеса. Мы доверили ему самое важное в нашем ресторане – сотрудников и гостей. Уровень его ответственности высок и работа у него немного нервная))) Но, наш управляющий очень любит свою работу и искренне желает, чтобы наш ресторан был успешным!

Шеф-повар – сердце и душа нашего ресторана! Ведь из под его ножа и умелых рук его команды выходят те шедевры, за которые гости готовы платить деньги и возвращаться к нам снова и снова! Он главный на кухне и гриль баре, но у него есть помощники

Су-шеф – правая рука шеф-повара. Он отвечает за качество продукции, составляет расписание поваров, организует работу так, чтобы блюда вылетали из кухни с молниеносной скоростью и твои гости не ждали их!

Бар-менеджер. Нам очень повезло, потому что не во всех ресторанах есть такая позиция. Этот человек, который управляет баром, придумывает новые коктейли, учит

барменов и в первую очередь заинтересован в том, чтобы гости остались в восторге от наших напитков

Менеджеры зала – это те, кто трудятся с тобой рука об руку. Они волнуются, чтобы сотрудники вышли на работу вовремя, чтобы они красиво выглядели в течение смены. У каждого менеджера есть свои обязанности. О том как распределяются обязанности между менеджерами в твоём ресторане тебе расскажет управляющий.

У каждого менеджера масса обязанностей и каждый из них отвечает за свой фронт работ. Еженедельно они собираются на топ-митинге – собрании менеджеров, где принимаются решения о том, как сделать наш ресторан лучшим, чтобы он был прибыльным, чтобы тебе и твоим коллегам работалось в радость.

О собраниях каждого департамента мы поговорим чуть позднее. А сейчас – давай отбросим все плохое, настроимся на позитив и начнём работать. Кстати, и на этот счёт у нас есть специальное правило. Мы его называем

ТЕОРИЯ ЧЕРНОЙ ДВЕРИ

Представь себе, что каждый раз, когда ты заходишь на работу через чёрную дверь на бэке (Back of the House - так мы называем все помещения, не относящиеся к залу – Front of the House) ты проходишь через специальный «портал». Во время перехода из твоих мыслей улечиваются все плохие мысли, твоё плохое настроение остаётся за этой чёрной дверью и тыходишь в ресторан совершенно другим человеком – светлым, радостным, позитивным. Ведь впереди тебя ждёт увлекательное время, которое ты проведёшь в нашем баре под музыку, с замечательными людьми и при этом заработаешь денег!



**ИТАК, МЫ НАХОДИМСЯ В РЕСТОРАНЕ ТОЛЬКО В ХОРОШЕМ
НАСТРОЕНИИ,,
А ПЛОХОЕ ОСТАВЛЯЕМ ЗА ДВЕРЬЮ РЕСТОРАНА!**

СТАНДАРТЫ ВНЕШНЕГО ВИДА

Мы особое внимание уделяем внешнему виду наших сотрудников и очень хотим, чтобы ты чувствовал (а) себя в нашей форме круто и удобно! Поэтому мы заказываем униформу из профессиональных материалов, которые легко отстирываются, прочны и долговечны. У нас существуют стандарты внешнего вида. Ознакомься с ними и придерживайся их на каждой твоей смене.

МЕНЕДЖЕР		
1	Волосы чистые, аккуратно уложены, распущенные волосы неприемлемы	
2	Макияж аккуратный, неброский	
3	Отсутствие резких запахов, в том числе запаха пота	
4	Маникюр светлых тонов, аккуратный	
5	Недопустимо ношение украшений, кроме обручального кольца и небольших серёг	
6	Классическая чёрная рубашка с длинным рукавом (зима), с коротким рукавом (лето)	
7	Бейдж с именем и должностью с правой стороны	
8	Брюки классического покроя, чёрного цвета (свои)	
9	Классические черные туфли на невысоком каблуке	

Помимо стандартов внешнего вида менеджера тебе необходимо выучить стандарты внешнего вида рядовых сотрудников ресторана, ведь именно ты будешь контролировать соблюдение этих стандартов на смене.

ОФИЦИАНТ		
1	Волосы чистые, аккуратно уложены, распущенные волосы неприемлемы	
2	Макияж аккуратный, неброский	
3	Отсутствие резких запахов, в том числе запаха пота	
4	Маникюр светлых тонов, аккуратный, ногти средней длины(3-5 мм.)	
5	Недопустимо ношение украшений, кроме обручального кольца и небольших серёг, часов, браслетов без мелкой фурнитуры	
6	Клетчатая рубашка	
7	Джинсовый фартук (через шею)	
8	Светлые джинсы	
9	Красные кеды	
10	Красная бандана	

ОФИЦИАНТ		
1	Волосы чистые, причёска аккуратная	
2	Гладко выбрит, если нет бороды/усов	
3	Отсутствие резких запахов, в том числе запаха пота	
4	Ногти подстрижены, чистые	
5	Недопустимо ношение украшений, кроме обручального кольца, часов, браслетов без мелкой фурнитуры	
6	Клетчатая рубашка	
7	Джинсовый фартук (через шею)	
8	Светло-синие джинсы	
9	Черные кеды	

БАРМЕН		
1	Гладко выбрит, если нет бороды/усов	
2	Отсутствие резких запахов, в том числе запаха пота	
3	Ногти подстрижены, чистые	
4	Недопустимо ношение украшений, кроме обручального кольца, часов, браслетов с мелкой фурнитуры	
5	Клетчатая рубашка бармена	
6	Джинсовый фартук	
7	Светло-синие джинсы	
8	Закрытая обувь спортивного типа	

ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ПОЛИТИКА

Для того чтобы в нашем баре было комфортно всем – и гостям и сотрудникам, конечно нам нужно договориться о правилах. В том числе правилах поведения. Давай поговорим о дисциплине!

КСТАТИ, ЭТОТ ДОКУМЕНТ ТЕБЕ НУЖНО ВЫУЧИТЬ НАИЗУСТЬ!!!

Дисциплина – это поведение, направленное на следование порядку, т.е. все, что происходит в заведении, начиная от прихода сотрудника на смену, до закрытия заведения в конце смены должно быть подчинено определённым правилам. Нарушения этих правил негативно сказывается на деятельности заведения, что, в свою очередь, может повлечь за собой негативное восприятие нашими гостями нашего ресторана. Чтобы не допустить подобного все сотрудники должны неукоснительно соблюдать принятые в Компании правила.

Настоящий стандарт устанавливает требования к поведению сотрудников ресторана ..., и является обязательным для исполнения всеми сотрудниками вне зависимости от подразделения и занимаемой должности. Ответственность за выполнение требований настоящего стандарта, а также за фиксацию дисциплинарных нарушений, за проведение работы, направленной на устранение и предупреждение причин не выполнения дисциплинарных требований несут непосредственные руководители подразделений – су-шеф, старший повар, менеджеры зала, а также руководитель заведения.

Дисциплинарная политика – это документ, описывающий базовые требования Компании к поведению сотрудников. В течение рабочего дня, или находясь в помещении кафе в нерабочее время, все сотрудники должны соблюдать дисциплинарные правила. Их нарушение влияет на нашу работу и имидж кафе в глазах его Гостей и партнёров.

Дисциплинарная политика определяет стандарты допустимого поведения, ожидаемого поведения от сотрудников, а также обозначает последствия их нарушения.

Дисциплинарные правила в нашей Компании определяют следующие документы и стандарты поведения:

1. Правила внутреннего трудового распорядка
2. Трудовой договор между сотрудником и Компанией
3. Договор о материальной ответственности
4. Должностная инструкция сотрудника
5. Правила техники безопасности
6. Трудовой Кодекс
7. Правила пожарной безопасности
8. СанПиН
9. Требования ветеринарной службы
10. Уголовный и Гражданско-административный Кодекс
11. Этический корпоративный Кодекс

Дисциплинарные нарушения делятся на два вида:

1. Нарушения, ведущие к немедленному увольнению сотрудника;
2. Нарушения, которые не влекут за собой немедленного расторжения взаимоотношений с сотрудником.

При возникновении нарушений первого вида, Компания расторгает взаимоотношения с сотрудником, а в отдельных случаях может выступить инициатором возбуждения уголовного дела. К нарушениям такого рода относятся:

1. Воровство – несанкционированное присвоение в собственность продукции и имущества, вынос продуктов, предназначенных для продажи, материальных ценностей Компании, коллег, Гостей, в том числе интеллектуальной собственности. Принос и реализация на предприятии собственной продукции.

2. Передача третьим лицам конфиденциальной информации, все формы документов о работе Компании, а также о ее Гостях. Передача информации, как в виде документов, так и в устной форме.

3. Грубое нарушение кассовой дисциплины:

- Приготовление блюд и напитков без «марки» (за исключением ситуации, когда техника неисправна);
- Использование бонусных и банковских карт гостей в личных корыстных целях;
- Проведение операций по оплате заказа гостя с начислением бонусов на личную бонусную карту. Любые несанкционированные действия с бонусными картами;
- Не отданная (или не полностью отданная) сдача гостям;
- Излишки и недостача в кассе в размере 100 и более рублей, в том числе недостача денег в сейфе. Наличие в кассе личных денег (чаевые официантов) и денег, не учтенных через кассовую машину, кроме денег для размена, выданных перед началом работы.
- Невыдача чека гостю (или товарного чека в случае отключения электричества или сбоя в компьютерно-кассовой системе).

4. Хамство по отношению к Гостям: нецензурная брань, неприличные жесты по отношению к гостям, резкие высказывания о внешнем виде, поведении, физических недостатках гостей, умышленное нанесение вреда здоровью, как при личном контакте, так и в интернете (соц. сети, блоги, форумы и пр.)

5. Умышленное нанесение вреда здоровью сотрудникам БЦ и Гостям.

6. Употребление алкогольных напитков и наркотических средств во время рабочей смены на территории кафе, или нахождение на рабочем месте в рабочее время в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, а также хранение и/или распространение алкогольных напитков и наркотических средств.

7. Умышленное уничтожение или повреждение имущества предприятия на сумму более 1500 рублей.

Остальные виды дисциплинарных нарушений не влекут за собой немедленного расторжения взаимоотношений с сотрудником, а возникновение подобных ситуаций подпадает под действие дисциплинарных процедур, изложенных ниже.

К нарушениям подобного рода относятся:

1. Передача ведения кассы другому работнику без согласования с руководителем. Излишки/недостача при снятии кассы в размере до 100 рублей.
2. Употребление на рабочем месте нецензурных выражений по отношению к коллегам, неприличные жесты по отношению к ним, резкие высказывания о внешнем виде, поведении, физических недостатках.
3. Употребление продуктов предназначенных для продажи.
4. Если сотрудник стал свидетелем факта воровства со стороны другого сотрудника, но не сообщил об этом руководителю.
5. Отсутствие на рабочем месте без уважительной причины и предупреждения, а также без предоставления справки, подтверждающей отсутствие данного сотрудника на рабочем месте, более 4 часов, и/или полной смены, независимо от ее продолжительности, согласно графику выхода на работу*.
6. Чтение литературы, использование электронных проигрывателей, электронных книг, других носителей информации на рабочем месте в рабочее время.
7. Опоздание на рабочее место более чем на 1 минуту без уважительной причины и оправдательного документа.
8. Неоднократное нарушение при выполнении своих должностных обязанностей и стандартов.
9. Умышленная порча имущества кафе на сумму менее или равной 1500 руб.
10. Курение в рабочее время и на территории предприятия в местах, не предназначенных для курения, без разрешения непосредственного руководителя и без сменной одежды и обуви (халат и бахилы/галоши).
11. Пользование мобильным телефоном в личных целях на рабочем месте без уведомления непосредственного руководителя.
12. Использование компьютерного терминала в личных целях.
13. Употребление пищи/напитков на рабочем месте (на процессе), кроме случаев, когда на предприятии нет специального отведённого места.
14. Жевание жевательной резинки на рабочем месте и в рабочее время.
15. Общение по личным вопросам с посторонними лицами или с сотрудниками, не работающими в смену, в рабочее время и на рабочем месте.
16. Уход или отсутствие на рабочем месте без уведомления непосредственного руководителя (самовольный уход на обед, самовольное окончание смены).
17. Присутствие сотрудников в течение рабочего времени не на своём «процессе» без производственной необходимости.
18. Нарушение субординации (игнорирование распоряжений и приказов руководителя).
19. Приход на работу и уход с работы не через служебный вход (в случае его наличия).
20. Закрытие и открытие заведение в несоответствии с режимом работы, без согласования непосредственного руководителя (самовольное принятие решения открыть или закрыть заведение не в соответствии с режимом работы).
21. Несоблюдение санитарных норм (в том числе несвоевременное прохождение медосмотра). Нахождение на рабочем месте в верхней одежде или без униформы. Выход в зал работников кухни в униформе без производственной необходимости.

СТАДИИ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ПРОЦЕССА

В Компании утверждены **пять стадий дисциплинарных процедур** для дисциплинарных нарушений, не влекущих расторжения трудовых отношений с сотрудником. Каждое из описанных выше нарушений переводит дисциплинарный процесс на следующую стадию. Если сотрудник «доходит» до пятой стадии дисциплинарного процесса, Компания прекращает с ним трудовые отношения.

Срок давности по каждому нарушению – **6 месяцев**. Это означает, что при каждом новом дисциплинарном нарушении, зафиксированном у сотрудника, при утверждении стадии дисциплинарного процесса, учитываются только те дисциплинарные нарушения, которые произошли в течение последних 6 месяцев. Если по конкретному нарушению истёк срок давности, то данное нарушение аннулируется.

После совершения **каждого дисциплинарного нарушения** управляющий/менеджер зала/су-шеф/старший повар кафе проводит с сотрудником беседу, заполняет бланк фиксации дисциплинарного нарушения и акт о нарушении, объяснительную записку по факту совершенного нарушения сотрудник пишет собственноручно

*Если сотрудник совершил дисциплинарное нарушение: «Отсутствие на рабочем месте без уважительной причины и предупреждения, а также без предоставления справки, подтверждающей отсутствие данного сотрудника на рабочем месте, более 4 часов, и/или полной смены, независимо от ее продолжительности, согласно графику выхода на работу» управляющий/менеджер зала/су-шеф, также проводит все требуемые процедуры. Данное нарушение не является «смертельным», но считается серьёзным нарушением дисциплинарной политики, поэтому оно приравнивается к 3 дисциплинарным нарушениям, по факту нарушения сотрудником данного правила, управляющий издаёт внутренний приказ по предприятию о дисциплинарном взыскании

После совершения **третьего и четвёртого** дисциплинарных нарушений издаётся приказ о вынесении сотруднику дисциплинарного взыскания. Основанием для издания приказа служат бланки дисциплинарных взысканий, акты о нарушениях, объяснительные записки сотрудника по факту нарушения. Данные документы отправляются в Службу персонала, кадровый специалист издаёт приказ о дисциплинарном взыскании.

После совершения **пятого дисциплинарного нарушения** сотрудник подлежит увольнению.

Нарушения	Бланк дисциплинарного взыскания	Акт о совершенном нарушении	Объяснительная записка	Приказ о вынесении дисциплинарного взыскания	Приказ на увольнение
1-е нарушение	✓	✓	✓		
2-е нарушение	✓	✓	✓		
3-е нарушение	✓	✓	✓	✓	
4-е нарушение	✓	✓	✓	✓	
5-е нарушение	✓	✓	✓	✓	✓

Дисциплинарные процедуры – это внутренний управленческий механизм для применения дисциплинарных правил и осуществления эффективных и позитивных дисциплинарных мер воздействия. Правильно проводимая менеджером дисциплинарная практика подчёркивает философию решения проблем в Компании конструктивным, справедливым и положительным способом.

В НАШЕЙ КОМПАНИИ ПОЛНОСТЬЮ ОТСУТСТВУЕТ СИСТЕМА ШТРАФОВ СОТРУДНИКОВ.

Мы считаем, что позитивное управление дисциплиной может повысить производительность труда и моральный настрой коллектива. Для этого требования к дисциплине необходимо сочетать с обучением, консультированием и наставничеством сотрудников по вопросам справедливого и последовательного управления персоналом. **Основная задача менеджеров** – помочь сотрудникам найти своё место в Компании и показывать высокую результативность при соблюдении дисциплинарных правил.

ДИСЦИПЛИНАРНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

Эффективным инструментом улучшения работы персонала в нашей Компании является **дисциплинарное собеседование**, которое проводится в ситуациях, когда что-то идёт не так, как нужно.

Дисциплинарное собеседование, с одной стороны как инструмент исследования дисциплинарного нарушения, и с другой - как способ разрешения ситуации совместно с сотрудником, допустившим дисциплинарное нарушение, очень важный инструмент в руках руководителя.

Дисциплинарное собеседование проводится каждый раз, когда сотрудник допускает дисциплинарное нарушение. Каждое дисциплинарное собеседование документируется непосредственным руководителем при помощи специального бланка, подкрепляется заполненным актом о нарушении и объяснительной запиской сотрудника по факту нарушения

По первому нарушению, совершенному сотрудником – проводится беседа и заполняется бланк фиксации дисциплинарного нарушения, объяснительная записка, акт о нарушении, все документы вкладывается в личное дело сотрудника, в папке файлы сотрудников. **После второго нарушения** проводятся стандартные дисциплинарные процедуры.

При совершении третьего нарушения, руководитель подразделения проводит беседу и заполняет аналогичный пакет документов (бланк фиксации дисциплинарного нарушения, объяснительная записка, акт о нарушении), информирует управляющего о стадиях дисциплинарного процесса сотрудника. На основании трёх бланков фиксации дисциплинарных нарушений управляющий издаёт внутренний приказ по предприятию о вынесении дисциплинарного взыскания.

Приказ должен быть доведён до сотрудника для ознакомления и подписан сотрудником. Приказ вкладывается в личное дело сотрудника, личные дела сотрудников хранятся в офисе БЦ, в папке файлы сотрудников.

При совершении четвёртого нарушения на основании бланков дисциплинарных взысканий выносится официальный приказ по холдингу. Основанием для создания приказа служат бланки дисциплинарных взысканий, акты о нарушениях, объяснительные записки сотрудника по факту нарушения. Управляющий направляет данные документы в Службу персонала, кадровый специалист издаёт приказ о дисциплинарном взыскании. Приказ должен быть доведён до сотрудника для ознакомления, подписан сотрудником и отправлен в Службу персонала.

На каждой стадии дисциплинарных процедур с работником прорабатываются дисциплинарные нарушения, уточняется их количество, совместно вырабатывается программа их устранения, уточняется стадия дисциплинарного процесса.

При совершении пятого дисциплинарного нарушения в последние 6 месяцев, выносится второй, официальный приказ и Компания расторгает взаимоотношения с сотрудником в соответствии в действующей в Компании процедуре.

На основании бланков взысканий и приказов, кадровый специалист, проверяя их правомочность, издаёт приказ об увольнении сотрудника.

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ДИСЦИПЛИНАРНОЙ БЕСЕДЫ

В большинстве случаев структура дисциплинарного собеседования будет похожей:

1. Зафиксировать факт нарушения;
2. Пригласить сотрудника для беседы;
3. Констатировать факт нарушения, указать пункт дисциплинарной политики, который он нарушил посредством заполнения бланка фиксации дисциплинарного нарушения и акта о дисциплинарном нарушении;
4. Напомнить дисциплинарную политику;
5. Выслушать причину совершения нарушения;
6. Получить письменное объяснение нарушения от сотрудника
7. Объявить стадию дисциплинарного процесса, учитывая количество нарушений за последние 6 месяцев;
8. Узнать у сотрудника, что он планирует изменить в своей работе, и какая помощь может понадобиться от вас;
9. Подвести итог, проговорив достигнутые договорённости;
10. Закончить беседу напутствием сотруднику, выскажите надежду на то, что подобных встреч более не состоится.

Заполняйте бланк фиксации дисциплинарного нарушения параллельно с ведением беседы, не оставляйте это «на потом». Сотрудник не должен думать, что бланк может оказаться незаполненным, это может привести к попыткам разжалобить руководителя или манипулировать им.

После выполнения всех утверждённых процедур, непосредственный руководитель доводит до управляющего информацию о выявленных нарушениях, и передаёт бланки фиксации дисциплинарных нарушений, управляющий готовит приказ (начиная с третьей стадии дисциплинарного процесса) и даёт его сотруднику для ознакомления, приказ с подписью сотрудника кладётся в личный файл.

В том случае, когда при собеседовании выясняется, что нарушение не подпадает под дисциплинарное нарушение, а является не соблюдения должностных обязанностей, стандартов предприятия в силу определённых причин, бланк заполняется, но не выносится приказ. Фиксируется в бланке в пункте «Несоблюдение стандартов». Бланк хранится в личном файле сотрудника, в папке **«Личные файлы сотрудников»**, и при повторном нарушении является подтверждением дисциплинарного нарушения, по которому была проведена беседа.

БЛАНК ФИКСАЦИИ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ НАРУШЕНИЙ

Бланк должен полностью соответствовать утверждённой форме

1. Впишите название кафе, адрес;
2. Впишите число заполнения бланка;
3. Впишите фамилию, имя, отчество сотрудника нарушившего дисциплинарное правило;
4. Впишите подразделение, где работает сотрудник: зал, кухня, бар;
5. Впишите должность сотрудника;
6. Впишите дату нарушения;
7. Впишите время нарушения;
8. Опишите нарушение (описание должно быть фактическим) непосредственно в бланке и посредством составления акта о дисциплинарном нарушении;
9. Впишите свою фамилию и инициалы (непосредственный руководитель, управляющий);
10. Поставьте свою подпись;
11. Попросите сотрудника написать объяснение в виде отдельного документа, в котором ему необходимо указать причину нарушения дисциплинарных правил
12. Попросите сотрудника написать свою фамилию, поставить свою подпись;
13. Попросите сотрудника проставить число написания объяснения;
14. Впишите Фамилию Имя Отчество сотрудника, которому выносится взыскание;
15. Впишите порядковый номер выносимого взыскания за последние 6 месяцев;
16. Впишите выводы, которые необходимо сделать сотруднику по результатам данного взыскания;
17. Впишите свою фамилию и инициалы (непосредственный руководитель, управляющий);
18. Поставьте свою подпись;
19. Попросите сотрудника написать свою фамилию, поставить свою подпись;
20. Попросите сотрудника поставить число, когда он был уведомлён о взыскании;
21. Укажите информацию о наличии или отсутствии объяснительной записки сотрудника;
22. Если сотрудник отказывается подписать бланк фиксации дисциплинарных нарушений, попросите двух других сотрудников предприятия поставить свою подпись, подтверждающую отказ, поставить дату;
23. Поставьте свою фамилию, подпись;
24. Ознакомьте управляющего с комментариями о ходе дисциплинарного собеседования после заполнения бланка, заверьте бланк его подписью.
25. Заполните акт о нарушении в присутствии сотрудников заведения, ознакомьте с ним сотрудника, нарушившего правила дисциплинарной политики

БЛАНК ФИКСАЦИИ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ НАРУШЕНИЙ

Кафе «», г., «» 20 г.

Кому выписан бланк (Ф.И.О. сотрудника)

Подразделение Должность

ОПИСАНИЕ НАРУШЕНИЯ

(описание должно быть фактическим и объективным)

Дата: Время:

Руководитель/должность / Подпись

ФИО/Подпись сотрудника / « » 20 г.

Уважаемый (ая)

Уведомляю Вас, что в связи с фактом описанным выше:

- Вам рекомендовано пройти обучение по

- на Вас налагается дисциплинарное взыскание.

Общее число взысканий, включая настоящее, за последние 6 месяцев, составляет:

☐ Не соблюдение стандартов

☐ 1 Беседа ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Увольнение

Выводы/Рекомендации на будущее:

Руководитель/должность Подпись

С уведомлением о дисциплинарном взыскании ознакомлен (а)

ФИО/Подпись сотрудника / «» 20 г.

Объяснительная прилагается/не прилагается (нужное подчеркнуть)

Сотрудник отказался (лась) от дачи объяснений и подписания бланка фиксации дисциплинарных нарушений, не мотивируя свой отказ.

Отказ, от дачи объяснений сотрудником подтверждаю:

ФИО/Подпись сотрудника / «» 20 г.

Руководитель подразделения Ф.И.О. Подпись .

КОМЕНТАРИИ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО

Управляющий заведения Ф.И.О. Подпись , «» 20 г.

ПРИКАЗ
(распоряжение о дисциплинарном взыскании)

В связи с нарушением дисциплинарной политики компании ООО «»

ПРИКАЗЫВАЮ объявить выговор (замечание)

ФИО сотрудника

Должность

Подразделение

ОСНОВАНИЕ:

1. Бланк дисциплинарного взыскания и акт нарушений от «» 201 г.

Управляющий //
Подпись ФИО

С ПРИКАЗОМ ОЗНАКОМЛЕН:

Сотрудник //
Подпись

ФИО

Помимо правил дисциплины есть ещё несколько важных моментов в нашей работе и ты должен о них знать.

РЕЖИМ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

ПРИХОД НА РАБОТУ

Стандартом в нашей компании является прибытие сотрудников на работу по установленному графику. Это значит, что сотрудник в установленное графиком время должен приступить к выполнению должностных обязанностей в соответствии с принятыми стандартами в компании и дисциплинарной политикой.

Недопустимо нахождение сотрудника на территории производственных и служебных помещений предприятия ранее, чем за 30 минут перед началом рабочей смены сотрудника, кроме менеджерского состава ресторана. Торговый зал до открытия бара считается производственным помещением. Сотрудник, пришедший на работу ранее, на территорию предприятия не допускается, кроме случаев, согласованных с менеджерами ресторана.

Подтверждением прибытия на работу во время является регистрация в «Бланке Учёта Рабочего Времени».

Если сотрудник знает, что ему придётся опоздать к своей смене, ему необходимо предупредить непосредственного руководителя не менее, чем за 30 минут до начала его смены, по установленному графику. При отсутствии у сотрудника оправдательного документа, факт дисциплинарного нарушения при этом будет зафиксирован (согласно дисциплинарной политике в компании).

Если сотрудник знает, что не сможет выйти на работу (без предоставления оправдательного документа), он должен предупредить непосредственного руководителя не менее чем за сутки и найти себе замену из числа сотрудников ресторана и сообщить о замене непосредственному руководителю. Замены должны быть равноценными.

Сотрудник, согласившийся выйти на замену, обязан поставить об этом в известность непосредственного руководителя. Замена утверждается непосредственным руководителем при получении подтверждения от обоих сотрудников.

Если на следующий день сотрудник на замену не выходит, дисциплинарное нарушение фиксируется у сотрудника, который стоит в графике.

Если сотрудник не может найти замену, и не выходит на смену, он должен поставить в известность непосредственного руководителя*. Факт дисциплинарного нарушения при этом будет зафиксирован (согласно дисциплинарной политике в компании).

**Непосредственным руководителем сотрудника является руководитель, указанный в должностной инструкции данного сотрудника.*

УХОД С ЗАКРЕПЛЕННОГО РАБОЧЕГО МЕСТА

В нашем ресторане установлено зонирование – распределение сотрудников по рабочим местам. В течение рабочего времени сотрудник обязан находиться на своём рабочем месте.

Сотрудник может покинуть рабочую позицию в случае:

- По указанию непосредственного руководителя
- По согласованию с непосредственным руководителем
- По производственной необходимости
- При получении травмы, поставив известность непосредственного руководителя
- При возникновении аварийных / чрезвычайных ситуаций

Для достижения благоприятной работы сотрудников ресторана введён следующий регламент перерывов для сотрудников:

Сотрудники, в зависимости от продолжительности смены имеют право перерывы на обед по следующей схеме:

Смены длительностью 8-12 часов	2 перерыва по 30 минут
Смена длительностью более 12 часов	2 перерыва по 15 минут и 1 перерыв 30 минут

Сотрудники могут уйти на обеденный перерыв только по согласованию с непосредственным руководителем. Руководитель должен организовать замену сотрудника на время его обеденного перерыва. Во время обеденного перерыва сотрудник не имеет право покидать территорию предприятия. В случае возникновения производственной необходимости непосредственный руководитель имеет право прервать обеденный перерыв сотрудника. Неиспользованное время обеденного перерыва, предоставляется сотруднику в другое время в течение смены.

УХОД С РАБОТЫ

Стандартом в нашей компании является уход с работы по установленному графику. Подтверждением ухода с работы вовремя является запись в «Бланке учёта рабочего времени». Запись производит непосредственный руководитель по фактическому времени ухода сотрудника. Сотрудник обязан поставить свою подпись в Бланке учёта рабочего времени. В случае отсутствия подписи сотрудника фактическим временем окончания работы будет считаться время, проставленное менеджером, на основании установленного графика, кроме случаев покидания рабочего места без разрешения менеджера.

Уход с работы раньше установленного времени в обязательном порядке согласовывается с непосредственным руководителем. Уход с работы раньше установленного времени без согласования с руководителем дисциплинарное взыскание будет зафиксировано (согласно дисциплинарной политике в компании).

ПРАКТИКА

Сегодня твой первый день и тебе важно познакомиться с работой нашего ресторана. Считаю, что лучшим способом сделать это станет прохождение тобой мини практики в каждом департаменте нашего ресторана. Выдели на следующую работу не менее 3 часов из своего рабочего дня.

Тебе предстоит наблюдая за работой различных департаментов (зал, бар, кухня) отвечать на вопросы, указанные в следующих Листах Наблюдения (ЛН). Я заранее подготовил для тебя эти вопросы. Записывай ответы на них в правой части этого листа. Твой наставник (Управляющий) познакомит со всеми работающими сотрудниками на смене в каждом подразделении. Твоя задача познакомиться с ними и записать в ниже следующую таблицу имена всех твоих коллег. После этого, приступим к заполнению Листов Наблюдения.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	ДОЛЖНОСТЬ	ИМЯ
ЗАЛ	Хостесс	
	Официанты	
БАР	Бармены	
КУХНЯ	Повара	

ЛИСТ НАБЛЮДЕНИЯ ЗА РАБОТОЙ ЗАЛА		
Сначала ты будешь наблюдать за работой официантов в зале. Тебе придётся задавать вопросы, однако твоё присутствие не должно влиять на скорость оказания услуг гостям. В процессе наблюдения ответь на следующие вопросы и запиши ответы. После прохождения наблюдения расскажи наставнику о своих наблюдениях		
Вопросы	Ответы	
1. Для чего официанту поднос?		
2. Как распределяются столы среди официантов?		
3. Где туалет для гостей? Почему сотрудникам нельзя его посещать?		
4. Что такое «мягкий чек» и когда он используется?		
5. Что такое пре-чек и фискальный чек?		
6. Какими платёжными средствами гость может рассчитаться за заказ?		
7. Куда относить грязную посуду?		
8. Что такое станция официанта?		
9. Почему сотрудники не садятся в течение смены?		
10. Что значит гость всегда прав?		
11. Почему в зале журналы и газеты?		
12. Почему убираем меню со стола после приёма заказа?		
13. Что делать если гость задаёт вопрос, на который я не знаю ответа?		
Подпись сотрудника/Дата	Подпись наставника/Дата	Подпись менеджера/Дата

Прежде всего тебе необходимо познакомиться с работой официанта. Это не значит, что ты будешь выполнять его работу, но ты должен на 100% разбираться в работе своих подчинённых. В скором времени мы познакомимся с тобой со стандартами обслуживания в нашем ресторане, где ты более подробно изучишь специфику сервиса в нашем ресторане.

А сейчас переходим к заполнению следующего Листа наблюдения. На очереди Бар. Жемчужина ресторана, ведь именно здесь готовятся великолепные коктейли. Бар – это таинственный департамент для многих менеджеров, но не для тебя. Ты должен будешь контролировать работу барменов на смене, а для этого тебе необходимо чётко понимать как работают бармены.

ЛИСТ НАБЛЮДЕНИЯ ЗА РАБОТОЙ БАРА	
Сначала вы будете наблюдать за работой барменов в баре. Вам придётся задавать вопросы, однако ваше присутствие не должно влиять на скорость оказания услуг гостям. В процессе наблюдения ответьте на следующие вопросы и запишите ответы. После прохождения наблюдения расскажите менеджеру о своих наблюдениях.	
Вопросы	Ответы
1. Для чего у бармена принтер?	
2. Что такое маргатита-риммер?	
3. Почему первым делом в баре включается кофе-машина?	
4. Что такое бойлер?	
5. Зачем бармену весы?	
6. Что такое Рецептурная книга? Зачем она нужна?	
7. Почему чашки стоят на кофе-машине?	
8. Как узнать для какого гостя напиток стоит на сервис-баре?	
9. Чем отличается блендер от миксера?	

10. В чем заключается принцип эспresso?	
11. Почему объем порции эспresso 30 миллилитров?	
12. Что такое «драфт»?	
13. Зачем в баре газовый баллон?	
14. Где хранится кофе в баре и почему?	
Подпись сотрудника/Дата	Подпись наставника/Дата
	Подпись менеджера/Дата

Молодец! У тебя получается очень хорошо! Не забывай обсуждать результаты своих наблюдений со своим наставником. Если что-то не понятно, обязательно спроси, ведь ты будущий менеджер и ты должен знать все!

Переходим к самому сложному, но от этого ещё более интересному департаменту – сердцу любого ресторана – Кухня.

Познакомься с Шеф-поваром, если ты этого ещё не сделал. Договорись с ним о времени прохождения наблюдения. Зачастую работы у поваров слишком много и чтобы не создавать лишних помех в их работы утверди с Шеф-поваром время твоего пребывания на кухне.

ЛИСТ НАБЛЮДЕНИЯ ЗА РАБОТОЙ КУХНИ	
Сначала вы будете наблюдать за работой поваров на кухне. Вам придётся задавать вопросы, однако ваше присутствие не должно влиять на скорость оказания услуг гостям. В процессе наблюдения ответьте на следующие вопросы и запишите ответы. После прохождения наблюдения расскажите менеджеру о своих наблюдениях	
Вопросы	Ответы
1. Где официант забирает готовый заказ с кухни?	
2. Какие цеха есть на кухне?	
3. Что такое рецептурная книга?	
4. Зачем поварам весы?	

5. Чем отличается пароконвектомат от духовки?	
6. Что такое метод «фри»?	
7. Зачем повару головной убор?	
8. Правила выдачи и оформления кондитерских изделий	
9. Где делают равиоли?	
10. Что такое стоп-лист? Это плохо или хорошо?	
11. Что такое маркировка?	
12. Кто и в какое время кормит персонал в кафе?	
Подпись сотрудника/Дата	Подпись наставника/Дата
	Подпись менеджера/Дата

ДЕНЬ 2. УТРО

ПУНКТЫ	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
1. Открытие ресторана	
2. Карта учёта рабочего времени	
3. Чек-лист	
4. Лайн-чек	
5. Проведение собрания смены	
ПРАКТИКА	
1. Заполнить Карту Учёта рабочего времени	
2. Заполнить чек-лист открытия	
3. Провести лайн-чек холодного цеха	
4. Собрание смены	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
1. Выучить темы на собрания смены	
2. Выучить меню. Закуски	
3. Выучить меню. Крепкий алкоголь	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Шеф-повар

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

ОТКРЫТИЕ РЕСТОРАНА

Для того чтобы в ресторане всегда поддерживался высокий уровень обслуживания, качество подаваемых блюд и напитков, было также неизменно высоким, каждый сотрудник заведения должен чётко знать и выполнять ряд обязанностей. Эти обязанности делятся на обязанности по открытию ресторана, т.е. обязанности по подготовке рабочего места, обязанности, выполняемые в течение рабочего дня, и обязанности по закрытию ресторана, после окончания смены.

Менеджер зала обязанности открытие	
07:00 –	Открывает ресторан, снимает с охранной сигнализации.
	Включает свет и вентиляцию.
	Включает тепловую завесу при температуре ниже минус 5 С°, в летнее время включает кондиционеры, при температуре свыше 21 С°.
	Включает наружную рекламу (вывеску), если выключается в ночное
	Переодевается.
	Включает кофе – машину, наполняет бойлер.
	Включает компьютеры в офисе и ККС.
	Заполняет Карту учёта рабочего времени за предыдущий день.
	Наполняет менеджерский планшет необходимыми бланками: КЛН, чек-листы, бланк УРВ, ЛПС, чек-лист технического состояния.
	Контролирует выход сотрудников на смену, заполняет бланк УРВ.
	Собирает заполненные купоны на такси, суммы купонов заносит в бланк
	Контролирует заполнение сотрудниками «Журнала здоровья».
	Формирует план продаж для официантов на смену, план по выручке, План обязательно к продаже (ассортимент)
	Оформляет информационный стенд в соответствии с требованиями
	Контролирует актуальность информации, размещённой на
	Информирует доставку об изменениях в режиме работы заведения, о
	Включает музыкальное оформление в зале, ТВ.
	Проверяет почту.
	Заполняет ЛПС менеджера, фиксирует задачи от управляющего на
	Выдаёт размен в кассу согласно процедуре по работе с деньгами.
	Распечатывает и вывешивает лист чистоты в гостевых туалетах.
	Выдаёт расходные и моющие средства в зал и бар.

Ого! Ничего себе список! Как много тебе надо успеть за утро! Но, у страха глаза велики. Начнём потихоньку. Не забывай, что сегодня только второй день твоей стажировки, а это значит, что сегодня ты открываешь с наставником. Им может быть управляющий или твой коллега менеджер. Ходи за ним “хвостиком” и следи за всем, что он делает. Перечень того что нужно сделать поможет тебе в ближайшее время научиться открывать ресторан самостоятельно.

Сегодня мы познакомимся с самыми важными утренними документами менеджера:

- Карта учёта рабочего времени
- Чек-лист
- Лайн-чек

КАРТА УЧЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Бланк, который ты, как менеджер, можешь использовать в своей работе для повышения личной эффективности - карта учёта рабочего времени.. В неё заносятся следующие данные:

- **Продажи** (подробнее о том, как планировать продажи мы поговорим далее).
- **Утренний менеджер** – менеджер, работающий в утреннюю смену.
- **Промежуточный менеджер** – менеджер, работающий в «скользящую» смену.
Например, в дни, когда поток Гостей увеличивается в дневное время, и возникает необходимость работы двух управленцев в зале. Скользящая смена перекрывает часть утренней и вечерней смены. Например:
 - Утренний менеджер работает с 9.00 до 18.00.
 - Вечерний менеджер работает с 18.00 до закрытия ресторана.
 - Промежуточный менеджер работает с 14.00 до 23.00, т.е. в то время, когда Гости начинают активно прибывать в ресторан и до времени спада напряжённости.
- **Вечерний менеджер** – менеджер, закрывающий ресторан.
- **Списки официантов и барменов**, работающих в этот день. Информацию о том, кто работает в этот день, менеджер может взять из расписания (о том, как составлять расписание, подробно рассмотрим далее). В этих же графах указывается время прихода и ухода сотрудников. Особенно это важно для сотрудников, находящихся на почасовой оплате труда, для правильного учёта отработанных часов и расчёта заработной платы. Если кто-то из сотрудников не вышел на работу, и его пришлось заменить другим сотрудником, отрази это в «Карте учёта рабочего времени».

- **Темы, для обсуждения на собрании смены.** О том, как проводить собрания смены, мы поговорим чуть позже. Здесь же стоит сказать, что в карту ты можешь вносить вопросы, требующие совместного обсуждения с персоналом или информацию, которую хочешь до него донести. Этот пункт очень важен, поскольку, делаясь со своими сотрудниками информацией, ты показываешь им, что вы работаете вместе, одной командой, что ты доверяешь им и ждёшь от них того же. Помимо этого, если в кругу менеджеров было принято какое-либо решение, касающееся работы ресторана, сотрудников или Гостей, оно должно быть донесено до всего персонала. Так ты добьёшься слаженной работы коллектива, а это, в свою очередь, поможет быстрее и успешнее реализовать поставленные задачи.
- **Лист дел** даст тебе возможность организовать своё время. Напоминай себе о том, что тебе необходимо сделать. Помимо этого, заноси в него дела из книги передачи информации. По мере их выполнения, делай отметки.
- Также в «Карту учёта рабочего времени» вносится технический персонал (кассиры, кладовщики, уборщицы, стюарды, водители), с отметкой о начале и окончании их рабочего дня.

Не выбрасывай ваши «Карты учёта рабочего времени». Подшивай их в специально выделенную папку и храни их в офисе. Во-первых, это поможет тебе сохранить информацию об отработанных часах сотрудников, во-вторых, это форма отчётности о твоей проделанной работе в течение смены. Карты учёта рабочего времени могут храниться в офисе в течение 1 месяца. При заполнении табеля отработанного времени и начисления зарплаты сотрудникам, менеджер ориентируется на отработанное время сотрудником, указанное в Карте учёта рабочего времени.

Дата 7 января 2015 г.

Утренний менеджер

Служащие		
Утреннее меню	Время приема	Время ухода
1.		
2.		
3.		
Промышленные смены		
1.	Время приема	Время ухода
2.		
3.		
4.		
Вечернее меню		
1.	Время приема	Время ухода
2.		
3.		

Уборка	
1.	Время приема
2.	Уборка
Поздравления	
1.	Время приема
2.	Уборка

Вечерний менеджер

Служащие		
Утреннее меню	Время приема	Время ухода
1.		
2.		
Вечернее меню		
1.	Время приема	Время ухода
2.		
3.		
Промышленные смены		
1.	Время приема	Время ухода
2.		

Уборка	
1.	Время приема
2.	Уборка
3.	Уборка
4.	Уборка
5.	Уборка
6.	Уборка
7.	Уборка
8.	Уборка

План на месяц		Оплата				
Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
14024	20887	22871	23714	29029	34111	20266
План на утреннюю смену	5629	6355	9748	5465	11812	13844
План на вечернюю смену	8474	12592	13722	14228	17418	20486
Сумма	13843	11623				12760
Результат	1818	-824	-2811	-22714	-20266	-38111

План на месяц		Оплата				
Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
14024	20887	22871	23714	29029	34111	20266
План на утреннюю смену	5629	6355	9748	5465	11812	13844
План на вечернюю смену	8474	12592	13722	14228	17418	20486
Сумма	13843	11623				12760
Результат	1818	-824	-2811	-22714	-20266	-38111

План на месяц		Оплата				
Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
14024	20887	22871	23714	29029	34111	20266
План на утреннюю смену	5629	6355	9748	5465	11812	13844
План на вечернюю смену	8474	12592	13722	14228	17418	20486
Сумма	13843	11623				12760
Результат	1818	-824	-2811	-22714	-20266	-38111

ЧЕК-ЛИСТ

Чек-лист – это лист проверки. Это внутренний управленческий механизм, который помогает менеджеру поддерживать в ресторане выполнение принятых в Компании стандартов по чистоте, техническому состоянию и экспозиции на высоком уровне.

Ежедневные проверки чистоты проводятся каждый день. В чек-лист ежедневной проверки входят те пункты, которые требуют к себе пристального постоянного внимания, как например, чистота входной двери или отсутствие посторонних запахов в гостевых туалетах.

Целью контроля ресторана является выполнение принятых стандартов на 100%, в связи с этим заполнение чек-листа помогает нам заметить и исправить то, что по каким-то причинам не соответствует стандартам. После заполнения чек-листа менеджер, отметив пункты, по которым зоны не соответствуют стандартам, ставит в известность сотрудников, выполнявших работу и требует исполнения работ по исправлению недоделок. Отметка **«не выполнено»** тем не менее остаётся в чек-листе.

Выполнение стандартов чистоты, технического состояния, экспозиции и рабочего места помогает нам создавать о наших кафе благоприятное впечатление у гостей, в связи с этим ежедневная проверка ресторана должна проводиться до открытия, в ближайшее время после открытия и после закрытия.

В ресторане имеется свой чек-лист, учитывающий специфику данного ресторана. Чек-лист имеет «разбивку» по зонам, «привязанным» к обязанностям сотрудников.

В каждом ресторане существуют следующие виды чек-листов:

1. Чек-лист готовности зала (бар) к открытию, после закрытия. Проводится ежедневно.
2. Чек-лист готовности кухни к открытию, после закрытия. Проводится ежедневно.
3. Чек-лист технического состояния зала (бар). Проводится раз в неделю.
4. Чек-лист технического состояния кухни. Проводится раз в неделю.

Заполнение чек-листов может производиться в электронном виде. В этом случае чек-лист сохраняется в соответствующей папке, согласно процедуре использования менеджерского планшета.

В случае заполнения чек-листов в бумажном виде результаты ежедневной проверки хранятся в офисе менеджера в папке **«Заполненные чек-листы»** не менее месяца.

Менеджер зала или су-шеф/старший повар заполняют чек-лист чистоты ежедневно при открытии и закрытии кафе по своим зонам. В случае если по какому-либо пункту ставится оценка **«не выполнено»** - «0», менеджер зала ставит в известность сотрудников, выполнявших работу и требует исполнения работ по исправлению недоделок. Отметка **«не выполнено»** тем не менее остаётся в чек-листе. В пункте **«Исправлено»** ставится оценка **«выполнено»** - «1».

ЗАПОЛНЕНИЕ ЧЕК-ЛИСТА НА КУХНЕ

Сотрудник, работающий в том или ином цеху, смена которого заканчивается до времени закрытия ресторана, должен выполнить процедуры по закрытию цеха, руководствуясь перечнем обязанностей, и доложить о выполнении работы су-шефу, старшему повару или менеджеру зала. В случае исполнения работы в полном объеме смена сотрудника считается оконченной. В случае если сотруднику необходимо исправить недоделки, время работы сотрудника учитывается в соответствии с Режимом работы.

При закрытии ресторана су-шеф или старший повар проверяет закрытие по чек-листу заполняя колонку **«Отметка»**. В случае выявления недоделок, закрывающему сотруднику даётся распоряжение исправить недоделки. Заполняется колонка **«Исправлено»**. Чек-лист остаётся на производстве.

Контроль закрытия кухни осуществляется открывающим су-шефом или старшим поваром. Заполненный с вечера чек-лист проверяется и заполняется колонка **«Проверка»**. В случае выявления несоответствия, открывающий старший повар ставит в известность об этом су-шефа. Су-шеф проводит разбор ситуации. При неоднократных оценках «1» и некачественном закрытии, су-шеф ставит в известность Управляющего, проводится совместный разбор ситуации.

Итак, настало время нам с тобой познакомиться с чек-листом нашего ресторана. Здесь я приведу пример чек-листа открытия зала, но в своей работе ты будешь использовать реальные чек-листы своего ресторана. Узнай у своего наставника где хранятся распечатанные копии бланков чек-листов или файл, который необходимо распечатать.

ЧЕК-ЛИСТ ОТКРЫТИЯ ЗАЛА РЕСТОРАНА

Название ресторана;

Дата и время проведения проверки //; ::

Фамилия И.О. проводившего проверку;

На момент открытия все оборудование кафе функционирует и исправно.

В случае выявления технических поломок управляющий/менеджер зала обязан предпринять меры к устранению поломки.

№	Наименование	ОТМЕТКА	ИСПРАВЛЕНО
	Сотрудники клининга до открытия		
	Входная группа		
1.	Пол плитка сухая без пыли, грязи и подтёков, без разводов, межплиточные швы без грязи, без пыли, посторонних предметов.		
2.	Двери: • Поверхность двери без пыли, грязи, без подтёков, без следов от обуви, без остатков скотча на стекле, без следов от рук. • Фурнитура, ручка без пыли, паутины, подтёков. • Дверной порог без пыли, грязи, мусора в щелях. • Доводчик двери без пыли и паутины.		
3.	Информационные наклейки без грязи, следов от рук и без посторонних надписей.		
Гостевые туалеты			
4.	Пол плитка сухая без пыли, грязи и подтёков, без разводов, межплиточные швы без грязи, без пыли, посторонних предметов.		
5.	Зеркало без пыли и разводов, без водных и мыльных капель.		

6.	Раковины керамические: • Поверхность раковины без грязи, без пыли, без разводов и мыльных подтёков. • Кран без грязи, без пыли и разводов • Сливная система без ржавчины и водного камня, без пыли и мыльных подтёков. • Трубы пластиковые без грязи, без пыли, без налёта и разводов.		
7.	Сушилка для рук без пыли, без грязи и мыльного налёта, провод и вилка без грязи и налёта.		
8.	Диспенсер для мыла без пыли и разводов, без мыльных подтёков.		
9.	Диспенсер для бумажных полотенец без пыли, грязи и разводов.		
10.	Диспенсер для туалетной бумаги без пыли, грязи и разводов.		
11.	Двери: • Поверхность двери без пыли и грязи, без подтёков, паутины и следов от обуви. • Фурнитура, ручка без пыли, паутины, подтёков. • Дверной порог без пыли, грязи и без мусора в щелях. • Доводчик двери без пыли и паутины. • Таблички без пыли и паутины.		
12.	Контейнер для использованных бумажных полотенец без пыли и грязи, заполнен не более чем на 2/3.		
13.	Контейнер для использованной туалетной бумаги без пыли и разводов, заполнен не более чем на 2/3.		
14.	Унитаз без грязи, без подтёков и разводов, без остатков экспериментов, без следов от обуви, без ржавого налёта. Сливной бачок без пыли и водных разводов.		
15.	Ёршик с подставкой для чистки унитаза без грязи, остатков экскрементов, разводов.		
16.	Подставка для детей без грязи и пыли, без следов от обуви и разводов.		
Официант до открытия			
Зал			
17.	Продукция храниться в соответствие с утверждёнными правилами, производственное оборудование расставлено в соответствие с требованиями стандарта «Требования к организации рабочих мест».		
18.	Информационные стенды без пыли и грязи, без жирового налёта, нет лишних надписей.		
19.	Полотно картины «Семья» без пыли и паутины, без разводов и посторонних надписей.		
20.	Окна без грязи, разводов и капель, без отпечатков пальцев, подоконник без пыли, грязи, остатков пищи.		
21.	Перегородки деревянные с оргстеклом основание перегородки без пыли, грязи, жирового налёта. Вставки из стекла без разводов, жирных капель, без пыли.		
22.	Перегородки, ламинат и полки без пыли, грязи, жирового налёта.		
23.	Комод дерево: • Лицевая сторона комода без грязи, без пыли и жирных разводов. • Ящики комода без пыли, без остатков пищи. • Информационные листовки и бирдекели (пивные подставки) аккуратно сложены.		
24.	Вешалки для гостевых вещей без пыли и разводов, без жевательной резинки и ржавчины. Ножки вешалки без грязи, без разводов.		
25.	Картины без пыли и паутины, оргстекло картины без отпечатков рук.		
26.	Кондитерская витрина: • Поверхность витрины без пыли и паутины, без разводов и подтёков, без остатков пищи. • Выключатели витрины без грязи, без пыли и следов от рук. • Провод и вилка без грязи, пыли.		
27.	Моноблок R-keeper: • Пластиковая поверхность R-Keeper без пыли, без грязи и следов от рук, без разводов/ • Провод и вилка без грязи и пыли. • Экран моноблока без разводов и отпечатков рук.		
28.	Стол дерево: • Столешница стола без пыли, без грязи, и жирных пятен, без жвачек. • Основание стола без грязных следов, без пыли, под основанием стола нет мусора, пыли и остатков пищи.		
29.	Стул кожаный: • Открытые деревянные поверхности стула без пыли и грязи. • Сидение стула без крошек, жирных пятен и грязи.		
30.	Кресло текстиль ножки кресла без пыли, грязи, сидение кресла без крошек, жирных пятен		

	и грязи.		
31.	Диван текстиль: • Материал дивана без грязных и жирных пятен. • В сгибе дивана нет посторонних предметов и остатков пищи. • Задняя стенка дивана без паутины, под диваном нет пыли, грязи, остатков пищи.		
Бармен до открытия			
Бар			
32.	Продукция храниться в соответствии с утверждёнными правилами, производственное оборудование расставлено в соответствии с требованиями стандарта «Требования к организации рабочих мест».		
33.	Полки навесные без пыли и паутины, без остатков пищи и напитков.		
34.	Шкафы без пыли и подтёков, без остатков пищи.		
35.	Выдвижные полки для хранения посуды без пыли, без грязи, разводов и паутины, вставная пластиковая полка без грязи, без остатков пищи и налёта.		
36.	Вертикальный холодильник барный со стеклом: • Стекло без отпечатков рук, стенки без разводов и остатков продуктов, ручки не жирные, без грязи. • Решётка вентиляции без пыли, грязи, без жирового налёта, без паутины. • Моторный отсек без пыли и грязи, нет посторонних предметов. • Решётки и полки без грязи, без остатков продуктов. • Направляющие для полок без грязи, остатков продуктов. • Стенки без грязи, плафон с лампой без грязи. • Поддон для сбора конденсата без грязи, гнили и без постороннего запаха. • Место для слива конденсата не засорено грязью и остатками продуктов, накипью, жидкость уходит свободно.		
37.	Столешница барной стойки без пыли и подтёков, без остатков пищи.		
38.	Рабочая поверхность (внутри) без пыли и подтёков, без остатков пищи.		
39.	Раковина металлическая со смесителем без разводов и подтёков, без ржавого налёта, сливная система без остатков пищи, без ржавчины и водного камня.		

Хочу обсудить с тобой вот какой важный момент. К сожалению, нередко, менеджеры начинают относиться к заполнению чек-листов формально. Это обусловлено тем, что во многих компаниях чек-лист является лишь инструментом контроля над выполнением работ сотрудниками. И с течением времени менеджеры выучивают наизусть что необходимо проверить при открытии, в течение дня и при закрытии смены. При этом чек-листы или вовсе не заполняются, или заполняются формально.

В компаниях, где чек-листы используются при очень важном процессе управления персоналом – оценке работы сотрудника, менеджеры относятся к заполнению чек-листов более требовательно. Ведь на основании оценок в чек-листе будет ставиться оценка работы сотрудника за последние 3 месяца. О том как организовать и провести Оценку Работы Сотрудника (ОРС) мы с тобой поговорим чуть позже.

А сейчас тебе пора на кухню. Тебе предстоит провести своей первый Лайн-чек. Давай для начала разберёмся, чем он отличается от чек-листа и для чего он нужен.

ЛАЙН-ЧЕК

Кухня – это зона, требующая повышенного внимания, поэтому здесь необходимы свои инструменты, которые могли бы обеспечить безопасность и качество пищи. С этой целью, в нашем ресторане мы используем лайн-чек.

Помимо чек-листа, то есть помимо листа проверки чистоты и готовности оборудования кухни к работе, управляющий, су-шеф и/или старший повар должны контролировать стандарты хранения продуктов, приготовления блюд. Нужно знать в каких условиях должны храниться продукты, их сроки хранения, а также их стандартный внешний вид. Для облегчения контроля вышеназванных стандартов, используется лайн-чек.

Периодичность осуществления контроля по лайн-чеку

В будние дни су-шеф проверяет качество продукции, заполняя лайн-чек один раз в день в 17:00.

В выходные дни, и/или в отсутствие су-шефа проверку по лайн-чеку осуществляет старший повар. Время проверки в 17:00.

На что необходимо обращать внимание

- Наименование продукта включает в себя помимо названия, количество грамм в порции, если порционные продукты.
- Хранение. Указывается срок и температура хранения продукта.
- Описание. Как должен выглядеть свежий продукт на станции.
- Замечания. Здесь су-шефом делаются пометки во время проведения лайн-чека.

После проведения проверки по лайн-чеку на кухне, лайн-чек передаётся повару этой станции для исправления недочётов. Если на станции обнаружены продукты, срок годности которых истёк, или обнаружено несоответствие по ряду признаков: вкус, цвет, запах и т.д., они должны быть списаны в установленном порядке, в соответствии с утверждённой процедурой списания товара в случае порчи товара.

Мы не имеем права допустить ошибки в этой зоне. Невнимательность, небрежность и халатность может стоить нам слишком дорого, начиная с потери Гостей и заканчивая судебными процессами. Будьте внимательны сами, и настраивайте ваш персонал таким образом, чтобы они подходили к своей работе со всей ответственностью.

Проведение лайн-чека подразумевает использование следующего инвентаря:

- Ложки чистые;
- Весы;
- Термометры, для измерения температуры холодильного оборудования;
- Одноразовые перчатки;
- Чистые тарелки.

Процедура заполнения лайн чека

1. Впишите полное название ресторана, в котором проводится проверка;
2. Впишите дату проведения проверки;
3. Впишите фамилию и инициалы, сотрудника проводившего проверку;
4. Впишите фамилию сотрудника, который работает в момент проверки в цехе;
5. Проводя проверку кухни, в столбец «Проверка» вписывайте «галочку» в случае если пункт выполнен на 100% и «прочерк» в любом другом случае с пометками для повара.

ЛАЙН-ЧЕК ХОЛОДНЫЙ ЦЕХ					
Стандарт внешнего вида					Отметка
Головной убор, волосы убраны, китель и брюки чистые, закрытая обувь без каблука, в носках, без колец, в резиновых перчатках, без маникюра					
Заготовки		СРОК ХРАНЕНИЯ	УСЛОВИЯ ХРАНЕНИЯ	Описание	17.00
1	Бифштекс п\ф 190 гр.	30 суток	-16 - -18	П/ф круглой формы с кусочками свиного шпика, не сломан, не заветренный, хорошо упакован в пищевую плёнку.	
2	Корейка свиная соломкой п\ф 80гр Вакуум	2 суток	+2 - +4	Чистая, практически без видимого постороннего вещества; нарезано соломкой, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса. Хранится в холодильнике в вакуумной упаковке	
3	Корейка маринованная (свинина на гриле) п/ф 160гр. Вакуум	5 суток	+2 - +4	Куски корейки нарезаны на ровные порции по 160 гр. под углом 90 град, количество специй не превышает нормы заложенной в ТТК, без постороннего запаха и вкуса.	
4	Куриное филе маринованное п\ф Вакуум	2 суток	+2 - +4	Куски куриного филе зачищены от плёнок, жилок, костей, замариновано согласно ТТК, вакуум не нарушен, куски целые, без обрезков, запах свойственный куриному филе и ингредиентам маринада.	

СОБРАНИЯ СМЕНЫ

Нам осталось на сегодня ознакомиться с ещё одним важнейшим аспектом работы менеджера – проведение собраний. Сегодня готовимся к проведению собрания смены или, как их ещё называют, пятиминутки.

В работе управляющего и менеджера, зав. производства, бригадир смены, бармен-кассир нашего ресторана, очень важное место занимает общение с персоналом или коммуникации. Одним из таких значимых и важных коммуникативных событий, причём запланированным и специальным образом организованным, является собрание.

Управляющий и / или менеджер, зав. Производства, бригадир смены, бармен-кассир должен уметь проводить собрания, которые повышали бы мотивацию сотрудников к работе, проясняли бы им их задачи, укрепляли бы командный дух и приводили бы к улучшению производственных показателей.

В нашем ресторане мы используем три вида собраний:

- собрание смены
- собрание менеджеров
- общее собрание ресторана

Собрание - это место, где происходит обмен информацией, и принимаются решения.

Цели проведения собраний:

1. принятия решений
2. обмена информацией и мнениями
3. определения направлений деятельности
4. прояснения задач
5. подведения итогов
6. получения обратной связи

Каждый день, когда ты будешь на смене, тебе нужно будет проводить собрания смены или пятиминутки. Это очень важное событие и сотрудникам мы исключительно не рекомендуем его пропускать. Тем более, что мы приравниваем опоздание на собрание смены к опозданию на работу. Для того чтобы тебе рассказать все что необходимо у тебя будет не очень много времени, и важно чтобы все сотрудники смены присутствовали на этом собрании.

Что там обсуждается? Конечно планы на день, достигнутые цели за прошлые смены, новости ресторана и нововведения. Также менеджеры прорабатывают с официантами методы продаж, какими они могут пользоваться в течение смены, чтобы повышать продажи в нашем ресторане.

На этих собраниях сотрудники могут задавать тебе вопросы, если они имеют отношение к работе. Но помни – времени не очень много – ведь скоро придут гости. Постарайся не занимать время непродуктивной болтовнёй и не отвлекай внимание всей команды по пустякам.

Примерные темы для обсуждения на собраниях смены:

1. План продаж на месяц
2. Подведение итогов по продажам:
 - за вчерашнюю смену
 - за период с начала месяца по настоящую смену
3. Поставить цели по:
 - продажам (деньги)
 - горячий лист – то что нужно сегодня активно продавать
 - продаже ассортимента
 - среднему чеку
4. Проходящие акции
 - Постановка целей по акции
 - Подведение итогов акции
5. Отработка и или повтор стандартов
 - обслуживания / сервиса
 - техники продаж
 - красочное описание блюд и напитков
6. Озвучивание Стоп-листа
7. Ошибки, допущенные в работе без указания личностей
8. Мотивация сотрудников:
 - Поздравление сотрудника с днём рождения
 - Отметить лучшего сотрудника (продажи деньги, продажи ассортимент и т.д.)
9. Текущие вопросы
10. Проверка стандартов униформы
11. Обмен информацией и мнениями

Я исключительно рекомендую проводить собрание для всей смены, а это значит, что на пятиминутках должны присутствовать и официанты и бармены и повара. Это однозначно поможет сплотить команду, сделать так, чтобы все сотрудники были в курсе того, что происходит в ресторане, а не только сотрудники зала.

Можно “разбить” собрание смены на 2 части. На первой будут присутствовать и сотрудники кухни и сотрудники зала, вторую часть собрания провести только для официантов и барменов. Но, запомни самое важное – собрание смены должно проводиться **КАЖДЫЙ ДЕНЬ!!!** Рекомендую установить время начала ежедневного собрания, так, чтобы ребята планировали свою работу по открытию и успевали все подготовить к началу собрания.

Теперь более подробно о том, что же обсуждать на собрании смены. Сначала приведу тебе в качестве примера небольшую инфографику – сборник тем, для обсуждения на собрании, а потом разберём с тобой 35-дневный план проведения собраний смены, который поможет тебе повысить продажи.



Со временем ты научишься проводить собрания смены так, чтобы они вызывали интерес у твоих сотрудников. Старайся сделать своё собрание не скучным. Зажги своих ребят. Это так важно перед началом работы! Начни собрания не только с приветствия, но и с шутки. Я, например, очень любил с утра рассказывать анекдоты – это повышает настроение и заставляет приходить ребят на собрание во время))

СОБРАНИЕ СМЕНЫ В ВЕЧЕРНЕЕ ВРЕМЯ

В связи с тем, что в вечерние часы ресторан обычно работает при большей загрузке, ты должен тщательно спланировать проведение собраний и учесть следующие факторы:

- ограниченные временные рамки проведения собрания (примерно 8 минут);
- ограничение по выбору свободного места для проведения собрания (это может быть склад или раздевалка для сотрудников; убедись в том, что весь персонал вечерней смены присутствует).
- чтобы подчинённые за столь короткое время лучше уяснили информацию, которую ты излагаешь, можно подготовить следующее:
 - сделать краткий обзор основных вопросов;
 - вывесить информацию, в которой перечислены основные вопросы собрания на инфостенде.

ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ СОБРАНИЙ

Разные типы собраний могут иметь различные структуры, связанные с целями этих собраний. Но каждое из них должно иметь чётко выраженные три части - начало, основную часть и заключение. Собрания обычно отличаются содержанием и количеством пунктов основной части.

Каждое собрание, после приветствия участников, желательно начинать с сообщения хороших новостей и с поздравления тех, кто добился хороших результатов в предыдущий период работы. После этого, как правило, доводятся (или напоминаются) цель, повестка дня, регламент и время окончания собрания. У участников следует спросить, понятны ли им цели и повестка дня собрания - пояснить последние ещё раз в случае необходимости. Затем надо очень коротко дать обзор содержания собрания. Это должно быть сформулировано в виде одной-двух фраз, например, "Сегодня мы обсудим способы увеличения объёма продаж и то, как мы будем работать в праздничные дни".

В основной части собрания смены необходимо разъяснить сотрудникам каждый основной вопрос. При этом следует активно привлекать присутствующих к обсуждению. Можно, говоря об увеличении продаж, спросить: "Что Вы можете сделать для повышения уровня продаж в ресторане?". Необходимо сделать так, чтобы участники говорили большую часть собрания. Ваша задача - задать тему и управлять ходом дискуссии, направляя ее в практическое и реальное русло. Поддерживайте интересные и практические идеи.

Проводя обзор обсуждённых ключевых тем и вопросов, задавай ребятам открытые вопросы, чтобы выяснить, как они поняли то, что обсуждалось (например, "Сергей, расскажи нам, пожалуйста, что ты сегодня узнал о том, как можно повысить продажи").

Коротко перескажите ключевые моменты. Обзор должен быть кратким, без добавления новых идей. В конце собрания смены сделайте заключительный обзор задач,

установленных Вами на данную смену. Убедитесь, что сотрудники поняли эти цели и осознали их важность.

Будьте готовы к тому, что некоторым работникам может понадобиться обучение в течение смены, чтобы выполнить поставленные перед ними задания.

КАК СДЕЛАТЬ СОБРАНИЕ УСПЕШНЫМ

Очень многое на собрании зависит от ведущего. Мы с тобой говорили, что для успеха этого мероприятия нужно тщательно к нему подготовиться, точно определиться с целью, составить повестку дня и т.д. Но, можно все хорошо подготовить и не суметь провести заседание, ведь собрание - это общение с участниками. Для достижения нужного ему результата ведущий должен иметь хорошие коммуникативные данные, навыки вербального и невербального общения.

К вербальным аспектам относятся умения правильной постановки вопросов, активного слушания и предоставления обратной связи. Нужно обладать способностями использования как закрытых, так и открытых вопросов, слышать то, что говорит собеседник, и предоставлять обратную связь таким образом, чтобы она мотивировала того, на кого обращена. К вербальным составляющим, кроме этого, причисляют точное и понятное выражение мыслей, а также управление собственным голосом.

К невербальным навыкам общения относятся: использование нужным образом мимики и жестов, способности налаживать зрительный контакт, а также адекватное понимание невербальных сигналов своих слушателей и соответствующая реакция на них.

Об успешности проведения собрания можно судить по достигнутым после него результатам, т.е. по тому, насколько точно и своевременно были осуществлены намеченные цели. Тебе необходимо отследить процесс выполнения поставленных на собрании задач, "сопровождая" своих сотрудников и своевременно предоставляя им помощь или обучение. Важно помнить, что продуктивность собрания определяется последующими действиями, за осуществление которых несёт ответственность в том числе ведущий собрания – то есть ты!))

Далее, я хочу познакомить тебя с некогда написанным мной 35-дневным планом собраний смены. Цель проведения этих собраний – отработка стандартов обслуживания и использование методов продаж твоими официантами и барменами на смене. Но, прежде чем его внедрять в жизнь, в твоём ресторане должно быть выполнено несколько условий.

УСЛОВИЯ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ 35-ДНЕВНОГО СОБРАНИЯ СМЕНЫ

1. Стандарты обслуживания должны быть прописаны и утверждены ДО начала этой программы
2. Обучение по стандартам должно быть проведено ДО начала этой программы
3. Обучение по меню - раздача обучающей рецептуры и заполнение тестов (проходной балл не менее 95%) должно быть проведено ДО начала этой программы
4. КЛНы должны быть разработаны и менеджеры должны уметь и не лениться их заполнять ДО начала этой программы
5. Программа составлена из расчёта самых часто встречающихся графиков работы официантов - 2 через 2 смены.
6. Вы можете адаптировать программу под свой график - основной смысл - чтобы каждый официант посетил два собрания смены по каждой теме!
7. Если начали эту программу - доведите ее до конца. Результат гарантирован.

И самое важное - не забывай хвалить и награждать своих официантов! Они отплатят тебе добром в виде денежных знаков! :-)

Итак, сам 35-дневный план проведения собраний смены

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
1 Стандарты обслуживания: Встреча Гостя - 4 шага Анонс акций и промоушенов Использование Тейбл-тенсов Методы продаж: Сочетание блюд и напитков Прощание с Гостем - анонс мероприятий. Закидывание "удочки" на следующее посещение	2 Стандарты обслуживания: Встреча Гостя - 4 шага Анонс акций и промоушенов Использование Тейбл-тенсов Методы продаж: Сочетание блюд и напитков Прощание с Гостем - анонс мероприятий. Закидывание "удочки" на следующее посещение*	3 Стандарты обслуживания: Встреча Гостя - 4 шага Анонс акций и промоушенов Использование Тейбл-тенсов Методы продаж: Сочетание блюд и напитков Прощание с Гостем - анонс мероприятий. Закидывание "удочки" на следующее посещение "	4 Стандарты обслуживания: Встреча Гостя - 4 шага Анонс акций и промоушенов Использование Тейбл-тенсов Методы продаж: Сочетание блюд и напитков Прощание с Гостем - анонс мероприятий. Закидывание "удочки" на следующее посещение "	5 Стандарты обслуживания: 1-3 шаг обслуживания Гостя за столиком Методы продаж: Ведение Гостя по меню Красочное описание - салат, суп, закуски Альтернативное предложение	6 Стандарты обслуживания: 1-3 шаг обслуживания Гостя за столиком Методы продаж: Ведение Гостя по меню Красочное описание - салат, суп, закуски Альтернативное предложение	7 Стандарты обслуживания: 1-3 шаг обслуживания Гостя за столиком Методы продаж: Ведение Гостя по меню Красочное описание - салат, суп, закуски Альтернативное предложение
8 Стандарты обслуживания: 1-3 шаг обслуживания Гостя за столиком Методы продаж: Ведение Гостя по меню Красочное описание - салат, суп, закуски Альтернативное предложение	9 Стандарты обслуживания: 4-6 шаги обслуживания Гостя за столиком Телефонный этикет Методы продаж: Красочное описание: горячие закуски, основные блюда Принцип Штирлица	10 Стандарты обслуживания: 4-6 шаги обслуживания Гостя за столиком Телефонный этикет Методы продаж: Красочное описание: горячие закуски, основные блюда Принцип Штирлица	11 Стандарты обслуживания: 4-6 шаги обслуживания Гостя за столиком Телефонный этикет Методы продаж: Красочное описание: горячие закуски, основные блюда Принцип Штирлица	12 Стандарты обслуживания: 4-6 шаги обслуживания Гостя за столиком Телефонный этикет Методы продаж: Красочное описание: горячие закуски, основные блюда - часть 1 Принцип Штирлица	13 Стандарты обслуживания: 7-10 шаги обслуживания Гостя за столиком Решение конфликтных ситуаций Методы продаж: Красочное описание: Основные блюда - часть 2, десерты Безальтернативное предложение	14 Стандарты обслуживания: 7-10 шаги обслуживания Гостя за столиком Решение конфликтных ситуаций Методы продаж: Красочное описание: Основные блюда - часть 2, десерты Безальтернативное предложение

15 Стандарты обслуживания: 7-10 шаги обслуживания Гостя за столиком Решение конфликтных ситуаций Методы продаж: Красочное описание: Основные блюда - часть 2, десерты Безальтернативное предложение 22	16 Стандарты обслуживания: 7-10 шаги обслуживания Гостя за столиком Решение конфликтных ситуаций Методы продаж: Красочное описание: Основные блюда - часть 2, десерты Безальтернативное предложение 23	17 Стандарты обслуживания: Повтор всех шагов обслуживания Гостя за столиком Методы продаж: Красочное описание: Гарниры, десерты Предложение двойных напитков 24	18 Стандарты обслуживания: Повтор всех шагов обслуживания Гостя за столиком Методы продаж: Красочное описание: Гарниры, десерты Предложение двойных напитков 25	19 Стандарты обслуживания: Повтор всех шагов обслуживания Гостя за столиком Методы продаж: Красочное описание: Гарниры, десерты Предложение двойных напитков 26	20 Стандарты обслуживания: Повтор всех шагов обслуживания Гостя за столиком Методы продаж: Красочное описание: Гарниры, десерты Предложение двойных напитков 27	21 Стандарты обслуживания: Обслуживание банкетов и больших столов Методы продаж: Красочное описание промо блюд Цепочки КЛН - цель и методы оценки 28
Стандарты обслуживания: Обслуживание банкетов и больших столов Методы продаж: Красочное описание промо блюд Цепочки КЛН - цель и методы оценки	Стандарты обслуживания: Обслуживание банкетов и больших столов Методы продаж: Красочное описание промо блюд Цепочки КЛН - цель и методы оценки	Стандарты обслуживания: Обслуживание банкетов и больших столов Методы продаж: Красочное описание промо блюд Цепочки КЛН - цель и методы оценки	Стандарты обслуживания: Программа лояльности - анкета, сбор данных, частые вопросы от Гостей Методы продаж: Красочное описание - виски Елочка Заполненные КЛН - обсуждение. Обратная связь от менеджера	Стандарты обслуживания: Программа лояльности - анкета, сбор данных, частые вопросы от Гостей Методы продаж: Красочное описание - виски Елочка Заполненные КЛН - обсуждение. Обратная связь от менеджера	Стандарты обслуживания: Программа лояльности - анкета, сбор данных, частые вопросы от Гостей Методы продаж: Красочное описание - виски Елочка Заполненные КЛН - обсуждение. Обратная связь от менеджера	Стандарты обслуживания: Программа лояльности - анкета, сбор данных, частые вопросы от Гостей Методы продаж: Красочное описание - виски Елочка Заполненные КЛН - обсуждение. Обратная связь от менеджера
29 Цель по продажам в деньгах - выручка и средний чек Старт лист - постановка целей по каждому сотруднику - план по ассортименту Соревнование - ЛОТО Заполненные КЛН - обсуждение. Обратная связь от менеджера	30 Цель по продажам в деньгах - выручка и средний чек Старт лист - постановка целей по каждому сотруднику - план по ассортименту Соревнование - ЛОТО Заполненные КЛН - обсуждение. Обратная связь от менеджера	1 Цель по продажам в деньгах - выручка и средний чек Старт лист - постановка целей по каждому сотруднику - план по ассортименту Соревнование - ЛОТО Заполненные КЛН - обсуждение. Обратная связь от менеджера	2 Цель по продажам в деньгах - выручка и средний чек Старт лист - постановка целей по каждому сотруднику - план по ассортименту Соревнование - ЛОТО Заполненные КЛН - обсуждение. Обратная связь от менеджера	3 Цель по продажам в деньгах - выручка и средний чек Старт лист - постановка целей по каждому сотруднику - план по ассортименту Соревнование - "кто продаст больше всех, но не меньше" Заполненные КЛН - обсуждение. Обратная связь от менеджера	4 Цель по продажам в деньгах - выручка и средний чек Старт лист - постановка целей по каждому сотруднику - план по ассортименту Соревнование - "кто продаст больше всех, но не меньше" Заполненные КЛН - обсуждение. Обратная связь от менеджера	5 Цель по продажам в деньгах - выручка и средний чек Старт лист - постановка целей по каждому сотруднику - план по ассортименту Соревнование - "кто продаст больше всех, но не меньше" Заполненные КЛН - обсуждение. Обратная связь от менеджера

ПРИЛОЖЕНИЯ

ЛАЙН-ЧЕК ХОЛОДНЫЙ ЦЕХ

Вся продукция промаркирована

Дата проверки

Ф.И.О. проверяющего

Ф.И.О. сотрудника

Стандарт внешнего вида				Отметка
Головной убор, волосы убраны, китель и брюки чистые, закрытая обувь без каблука, в носках, без колец, в резиновых перчатках, без маникюра				
Оборудование				
Весы	Весы настольные устойчивы, проверены, функционируют, кнопки не западают, корпус без сколов, трещин, все съёмные детали присутствуют, нет оголённых участков провода.			
Холодильник	Холодильник вертикальный решётки окрашены, без ржавчины, не деформированы, крепления для полок исправны, полки не шатаются, уплотнители без трещин, не ссохшиеся, охладитель функционирует, освещение — лампочки горят, вентиляционная решётка прочно закреплена.			
Морозильник	Морозильник вертикальный решётки окрашены, без ржавчины, не деформированы, крепления для полок исправны, полки не шатаются, уплотнители без трещин, не ссохшиеся, охладитель функционирует, освещение — лампочки горят, вентиляционная решётка прочно закреплена.			
Заготовки	СРОК ХРАНЕНИ Я	УСЛОВИЯ ХРАНЕНИ Я	Описание	17.00
1 Бифштекс п\ф 190 гр.	30 суток	-16 - -18	П/ф круглой формы с кусочками свиного шпика, не сломан, не заветренный, хорошо упакован в пищевую плёнку.	
2 Корейка свиная соломкой п\ф 80гр Вакуум	2 суток	+2 - +4	Чистая, практически без видимого постороннего вещества; нарезано соломкой, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса. Хранится в холодильнике в вакуумной упаковке	
3 Корейка маринованная (свинина на гриле) п/ф 160гр. Вакуум	5 суток	+2 - +4	Куски корейки нарезаны на ровные порции по 160 гр. под углом 90 град, количество специй не превышает нормы заложенной в ТТК, без постороннего запаха и вкуса.	
4 Куриное филе маринованное п\ф Вакуум	2 суток	+2 - +4	Куски куриного филе зачищены от плёнок, жилок, костей, замариновано согласно ТТК, вакуум не нарушен, куски целые, без обрезков, запах свойственный куриному филе и ингредиентам маринада.	
5 Куриное филе пластинками п\ф 60гр. Вакуум	2 суток	+2 - +4	Чистое, практически без видимого постороннего вещества, нарезано пластинками, упаковка герметична, без	

				излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса, хранится в холодильнике в вакуумной упаковке.	
6	Куриное филе пластинками на мафальдине с карри п\ф 80гр. Вакуум	2 суток	+2 - +4	Чистое, практически без видимого постороннего вещества; нарезано пластинками, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса, хранится в холодильнике в вакуумной упаковке.	
7	Курица в сливочном соусе п\ф 130гр вакуум	2 суток	+2 - +4	Чистая, практически без видимого постороннего вещества, нарезана крупной соломкой, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса, хранится в холодильнике в вакуумной упаковке.	
8	Салат тёплый с халапеньо п\ф 50 гр. Вакуум	2 суток	+2 - +4	Чистый, практически без видимого постороннего вещества, нарезано мелкой соломкой, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса, хранится в холодильнике в вакуумной упаковке.	
9	Сёмга с/с п/ф Вакуум	3 суток	+2 - +4	Сёмга не пересолена, но и не постная, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса, хранится в холодильнике в вакуумной упаковке.	
1 0	Соус болоньез п\ф 150р. Вакуум	5 суток	+2 - +4	Фарш хорошо протушен с лёгким ароматом вина, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса, хранится в холодильнике в вакуумной упаковке.	
1 1	Филе куриное мелкой соломкой на суп лапшу п\ф 40гр.Филе куриное мелкой соломкой на томатный с тмином п\ф 40 гр. Вакуум	2 суток	+2 - +4	Чистое, практически без видимого постороннего вещества, нарезано мелкой соломкой, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса, хранится в холодильнике в вакуумной упаковке.	
1 2	Филе куриное на гриле п\ф 190 гр. Вакуум	2 суток	+2 - +4	Чистое, практически без видимого постороннего вещества, нарезано на два одинаковых куска, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса, хранится в холодильнике в вакуумной упаковке.	
1 3	Филе куриное пластинками на курочку рябу п\ф 50гр. Вакуум	2 суток	+2 - +4	Чистое, практически без видимого постороннего вещества; нарезано пластинками, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса. Хранится в холодильнике в вакуумной упаковке	
1 4	Филе куриное средний кубик на горячую закуску п\ф 50гр. Вакуум	2 суток	+2 - +4	Чистое, практически без видимого постороннего вещества, нарезано средним кубиком, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса, хранится в холодильнике в вакуумной упаковке.	

1 5	Филе сёмги б\к кубиком п\ф 25 гр. Вакуум	2 суток	+2 - +4	П/ф нарезан средним ровным кубиком, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса, хранится в холодильнике в вакуумной упаковке	
1 6	Стейк из сёмги п\ф 140 гр. ФК МП	2 суток	+2 - +4	Сёмга однородного цвета, не разваливается, упаковка герметична, без излишка влаги, без постороннего запаха и/или вкуса, хранится в холодильнике в вакуумной упаковке.	
1 7	Детская куриная котлета Цыпа	2 суток	+2 - +4	П/ф формы запятой , не сломан, не заветрен, хорошо упакован в пищевую плёнку.	

ДЕНЬ 3. ДЕНЬ

ПУНКТЫ	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
1. Обязанности в течение дня	
2. Карта уборки	
3. Книга уборки	
4. Моющие средства	
5. Инвентарь для уборки	
ПРАКТИКА	
1. Заполнить Карту учёта рабочего времени	
2. Заполнить чек-лист открытия ресторана	
3. Провести лайн-чек горячего цеха	
4. Участвовать в проведении собрания смены	
5. Заполнить Карту уборки	
6. Принять работу по Карте уборки	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
1. Прочитать обязанности сотрудников (открытие, в течение дня, закрытие)	
2. Выучить меню. Салаты	
3. Выучить меню. Горячие напитки	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Шеф-повар

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖЕРА В ТЕЧЕНИЕ ДНЯ

Итак, ты уже прошёл свою первую открывающую смену. Но, ты пока наблюдал за наставником, сегодня тебе предстоит это сделать самостоятельно. Наставник будет давать тебе обратную связь. Будь к ней готов и запомни принципы дачи и получения обратной связи.

Обратная связь нужна как наставнику, так и стажёру. Для стажёра необходимо получать немедленную оценку его достижений. Для наставника также важна обратная связь, чтобы иметь возможность при необходимости внести коррективы в применяемые методы обучения. Чем скорее устанавливается обратная связь, тем лучше.

Как правильно предоставлять обратную связь:

- Поблагодарите
- Скажите о том, что было хорошо
- Скажите о том, что и как можно улучшить
- Будьте конкретны
- Не критикуйте, а предлагайте решение (будьте конструктивны)а также:
- Обращайтесь непосредственно к человеку
- Будьте искренними
- Обсуждайте факты, а не личные качества.

Как принимать обратную связь:

- Выслушайте до конца
- Поблагодарите
- Не защищайтесь, не оправдывайтесь, а задавайте вопросы
- Воспринимайте сказанное как возможность для улучшения своей работы (обучения)
- Решение принимаете Вы сами, и сами несёте за него ответственность.

Поддержка и порицание

Учение, за которое тебя хвалят, гораздо легче запоминается. Это кажется очевидным, но многие тренеры, проводя занятия, не придают этому значения. Простое «Да, правильно» или одобрение попыток участвовать в дискуссии, может иметь огромное значение для учащегося.

Положительная поддержка подкрепляет желание отвечать, даже если ответ неверный, и позволяет учащемуся понять, что всякие попытки ответить - в порядке вещей.

Порицание даёт понять учащемуся, что его/ее ответ был неверным и отвращает его от дальнейших попыток. Порицание не даёт никаких ориентиров, которые бы указывали, какие из ответов могли бы быть правильными.

Сейчас мы рассмотрим с тобой обязанности менеджера в течение дня. Я хочу, чтобы ты обсудил их со своим наставником, чтобы он, при необходимости внёс свои коррективы. Возможно, он захочет что-то добавить или что-то исключить из твоих обязанностей как менеджера.

08:00 –	Соблюдает и контролирует выполнение правил дисциплинарной
	Проводит дисциплинарные собеседования в соответствии с описанными процедурами.
	Соблюдает и контролирует соблюдение режима работы сотрудниками.
	Пересчитывает подотчётные деньги в сейфе.
	Производит процедуру инкассации.
	Заполняет КЛН на сотрудников.
	Даёт обратную связь по ЛПС и результатам работы сотрудника за
	Заполняет чек-лист в течение дня.
	Проводит процедуру проверки качества продукции на производстве по
	Составляет карту уборки для зала и бара на месяц.
	Контролирует корректное заполнение официантами количества гостей в
	Выполняет и контролирует выполнение процедур по карте уборки.
	Контролирует чистоту уборки гостевых туалетов согласно процедуре.
	Принимает участие в инвентаризации посуды и канцелярских товаров.
	Осуществляет заказ на закупку канцелярских товаров, химии, расходных материалов и посуды согласно процедуре.
	Осуществляет on-line мониторинг открытых столов, среднего чека и прочих финансовых показателей.
	В случае появления стоп-листа информирует об этом сотрудников и
	Заполняет ЛПС.
	Заполняет чек-лист технического состояния.
	Формирует заявки на ремонт оборудования на проведение технического обслуживания, контролирует выполнение работ.
	Приглашает гостей на мероприятия предусмотренные планом
	Общается с постоянными гостями, знакомится с новыми (не менее 3х в смену), берет обратную связь у гостей о качестве блюд и уровне
	Решает конфликтные ситуации, в том числе в работе службы доставки.
	Контролирует выполнение стандарта рабочих мест.
	Контролирует соблюдение стандартов подачи блюд и напитков.
	Отвечает на отзывы гостей на сайте.
	Соблюдает процедуру по работе с книгой отзывов и предложений.
	Оформляет предзаказы, заказы на торты.
	Осуществляет бронирование столов в кафе.
	Регулирует оборачиваемость столов.
	Осуществляет приём канцелярских товаров, химии и расходных средств.
	Отвечает на телефонные звонки.

	Формирует необходимые отчёты, передаёт документы в центральный
	Проводит предварительные собеседования кандидатов на рядовые
	Контролирует обучение стажёров.
	Исполняет стандарт ежедневного обучения по вводу новичка в
	Выполняет стандарт ежедневного обучения сотрудников.
	Формирует график работы сотрудников согласно процедуре.
	Принимает участие в оценке работы сотрудника.
	Принимает участие в формировании плана индивидуального развития
	Соблюдает и контролирует соблюдение мер пожарной безопасности, правил охраны труда и техники безопасности.
	Производит расчёт и формирование плана по продажам на месяц.
	Готовит данные по отработанным часам и сменам сотрудников, продажам и электронным чаевым для начисления заработной платы.
	Контролирует своевременное выполнение предзаказов баром и кухней.
	Исполняет распоряжения руководителя.
	Регулирует процессы взаимодействия между подразделениями.
	Организует и помогает в проведении творческих кружков.
	Соблюдает и контролирует исполнение процедур и распоряжений
	Организует и проводит итоговую и промежуточную обратную связь.
	Совместно с управляющим организует соревнования и конкурсы по
	Совместно с управляющим участвует в реализации проектов по мотивации персонала.

Потихоньку ты начнёшь осваивать все функции менеджера ресторана, а сегодня мы с тобой сосредоточимся на очень важном процессе – наведение чистоты и порядка в ресторане. Я познакомлю тебя с подходом, при котором ресторан остаётся чистым каждый день и при этом в ресторане не проводится Генеральных Уборок, о которых ты наверняка знаешь. Итак, встречай – карта уборки!

КАРТА УБОРКИ

Карта уборки – инструмент руководителей, призванный помочь организовать процесс наведения порядка в ресторане максимально эффективным образом. Правильное ведение соответствующего бланка позволяет менеджерам и су-шефам экономить своё время на управлении вспомогательными процессами в ресторане без потери качества, тем самым, концентрируя ресурсы в области продаж, обслуживания гостей и приготовления еды.

Карта уборки базируется на процедурах, по наведению порядка описанных в справочнике по уборке (см. ниже) и составляется 1 раз в 4 недели в соответствии с описанной процедурой. Заполненный бланк карты уборки размещается на информационном стенде ресторана вечером накануне начала следующего периода. Бланки карт уборки прошлых периодов в кафе не сохраняются.

Процедура заполнения карты уборки

Менеджеры зала и су-шефы составляют 2 карты по зонам:

Кухня, подсобные помещения, склад;

Зал, бар и входная зона;

1. Впишите даты четырёх недель, в течение которых будет действовать карта уборки;
2. Впишите номер и букву процедуры, которую необходимо выполнять еженедельно;
3. Впишите номер и букву процедуры, которую необходимо выполнять 2 раз в месяц;
4. Впишите номер и букву, которую необходимо выполнять 1 раз в месяц;
5. Впишите сотрудников, работающих в течение недели в той или иной зоне на основании графика смен;
6. Номера и названия процедур вписываются на основании Памятки по процедурам уборки;
7. Менеджер зала или су-шеф вписывает в карту уборки время выполнения процедур в течение дня;
8. Менеджер зала/су-шеф вывешивает карту уборки по подразделениям на информационный стенд;
9. На собрании смены менеджер зала или су-шеф озвучивает процедуры, которые необходимо выполнить сотрудникам в течение текущей смены, а также время выполнения процедуры;
10. Непосредственный руководитель обязан обеспечить сотрудника всем необходимым для выполнения процедуры по уборке;

11. Сотрудник обязан выполнить процедуру по карте уборке и после этого позвать непосредственного руководителя (в зависимости от зоны работы) для осуществления приёмки выполненной работы. В случае если процедура выполнена правильно и в полном объёме, руководитель ставит свою подпись в соответствующем поле;
12. Если сотрудник выполнил процедуру по карте уборке, но не сообщил об этом непосредственному руководителю, процедура считается не выполненной;
13. В случае невыполнения сотрудником процедуры по уборке в течение рабочей смены, сотруднику выносится дисциплинарное взыскание;
14. Непосредственным руководителем является менеджер зала, су-шеф или старший повар (в отсутствии су-шефа).

Итак, позволь рассказать тебе, каким образом родилась Карта уборки ресторана.

Вначале были стандарты. Стандарты чистоты. Это перечень всех зон ресторана, описанных с точки зрения требований к чистоте. То есть, стол – без пыли, грязи, жевательной резинки; пол без мусора, пыли, остатков пищи и пр. Это большой и длинный документ, в котором описан весь ресторан – начиная от парадного входа и прилегающей территории, заканчивая черным выходом из ресторана.

4.3. Требования к чистоте зала
Пол плитка сухая, без разводов, отсутствие грязи в углублениях рельефа, межплиточные швы без грязи, без пыли, посторонних предметов.
Полотно картины «Семья» без пыли и паутины, без разводов и посторонних надписей.
Плинтус пластиковый без грязи, налёта, без подтёков и остатков еды.
Пол ламинат без мусора, жвачки, без грязи и разводов.
Обои стены и потолок без пыли и паутины, без жирных пятен, следов от ручки/карандаша.
Потолок и стены штукатурка гладкая без пыли, грязи и паутины, без разводов и посторонних надписей.
Вентиляционные решётки без пыли, без грязи и паутины.
Потолок и стены штукатурка грубая без жирных пятен, грязи, затертостей, без посторонних надписей.
Окна без грязи, без разводов и капель, без отпечатков пальцев. Подоконник без пыли, грязи, разводов, остатков пищи.
Перегородки деревянные с оргстеклом основание перегородки без пыли, грязи, жирового налёта. Вставки из стекла без разводов, жирных капель, без пыли.
Перегородки ламинат основание перегородки без пыли, грязи и жирового налёта.

Далее, на основании каждого пункта стандарта чистоты, создаётся Перечень процедур по уборке. Например, если есть стандарт чистоты стола, значит есть процедура – Уборка стола, есть стандарт чистоты пола – значит есть процедура Мытье полов, и т.д.

Все процедуры мы делим по частоте на следующие варианты:

- Ежедневные процедуры – те, которые должны выполняться каждый день
- Процедуры группы «А» - процедуры, которые мы должны выполнять 1 раз в неделю
- Процедуры группы «В» - процедуры, которые мы должны выполнять 2 раза в месяц
- Процедуры группы «С» - процедуры, которые мы должны выполнять 1 раз в месяц

На основании ежедневных процедур создаётся документ «Обязанности сотрудников по открытию, в течение дня и по закрытию». Помимо всей прочей работы, которую выполняют те или иные сотрудники, они должны выполнять процедуры по уборке. Каждый день. Эти процедуры ты контролируешь, заполняя чек-лист. Ну, это ты уже умеешь. Идём дальше.

Все процедуры групп А,В и С мы разделяем на процедуры зала и кухни (фронта и бэка), поскольку вряд ли официант станет мыть пароконвектомат, а повар не пойдёт протирать светильники в зале.

Вот как выглядит памятка по процедурам для сотрудников, которая должна висеть на информационном стенде в ресторане (пример):

ПАМЯТКА ПО ПРОЦЕДУРАМ УБОРКИ					
А. ОПЕРАЦИИ ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ		В. ОПЕРАЦИИ 2 РАЗА В МЕСЯЦ		С. ОПЕРАЦИИ 1 РАЗА В МЕСЯЦ	
№	Название процедуры	№	Название процедуры	№	Название процедуры
15	Уход за плиткой настенной	27	Уход за тепловой завесой	7	Мытье окон снаружи
18	Уход за огнетушителем	28	Уход за потолочными светильниками	8	Мытье подоконников снаружи
25	Уход за радиатором отопления входной группы	30	Уход за табличкой "Выход"	9	Уход за маркизами
31	Уход за выключателями/включателями	36	Уход за сплит-системой (кондиционерами)	10	Уход за стенами снаружи
34	Уход за обоями на стенах	43	Уход за комодом	11	Уход за цоколем
37	Уход за штукатуркой грубой	53	Чистка карнизов для штор	13	Уход за наружной вывеской
38	Уход за штукатуркой с рельефом	57	Уход за вентиляционными решётками в зале	35	Уход за обоями на потолке
39	Мытье окон внутри	58	Уход за аудио динамиками	59	Уход за датчиками движения
45	Уход за стойкой администратора	79	Уборка в шкафу для книг и цветов	60	Уход за датчиками дыма и тепла
55	Уход за светильником текстильным большим	93	Уход за шлангами кофемашины	61	Уход за камерами видеонаблюдения

Теперь, нам необходимо распределить все эти процедуры по карте уборки. Как ты уже знаешь, она составляется на месяц (4 недели).

НЕДЕЛЯ	С 01/10/2013 По 06/10/2013					С 07/10/2013 По 13/10/2013					С 14/10/2013 По 20/10/2013					С 21/10/2013 По 27/10/2013				
	№	ФИО	Время	Подпись	№	ФИО	Время	Подпись	№	ФИО	Время	Подпись	№	ФИО	Время	Подпись	№	ФИО	Время	Подпись
ПОНЕДЕЛЬНИК	A-15	молщица зала	7.35 - 7.45		A-15	молщица зала	7.35 - 7.45		A-15	молщица зала	7.35 - 7.45		A-15	молщица зала	7.35 - 7.45		A-15	молщица зала	7.35 - 7.45	
	A-18	официант	9.00 - 12.00		A-18	официант	9.00 - 12.00		A-18	официант	9.00 - 12.00		A-18	официант	9.00 - 12.00		A-18	официант	9.00 - 12.00	
	A-25	молщица зала	7.45 - 7.50		A-25	молщица зала	7.45 - 7.50		A-25	молщица зала	7.45 - 7.50		A-25	молщица зала	7.45 - 7.50		A-25	молщица зала	7.45 - 7.50	
	A-141	официант	21.00 - 22.00		A-141	официант	21.00 - 22.00		A-141	официант	21.00 - 22.00		A-141	официант	21.00 - 22.00		A-141	официант	21.00 - 22.00	
	B-102	бармен	12.00 - 12.30		B-27	официант	11.00 - 11.30		B-57	официант	11.00 - 13.00		B-57	официант	11.00 - 13.00		C-78	технолог	10.00 - 12.00	
	C-7	молщица зала	9.00 - 14.00		C-88	бармен	14.00 - 15.00		D-58	официант	11.00 - 13.00		D-58	официант	11.00 - 13.00		D-48	пленинг	24.00 - 02.00	
	C-8	молщица зала	9.00 - 14.00		C-13	технолог	10.00 - 12.00		C-59	официант	11.00 - 13.00		C-59	официант	11.00 - 13.00		D-48	молщица зала	24.00 - 02.00	
	C-9	молщица зала	9.00 - 14.00		C-35	официант	10.00 - 13.00		C-60	официант	11.00 - 13.00		C-60	официант	11.00 - 13.00		D-50	молщица зала	24.00 - 02.00	
	C-10	молщица зала	9.00 - 14.00		D-17	официант	10.00 - 13.00		C-61	официант	11.00 - 13.00		C-61	официант	11.00 - 13.00					
	C-11	молщица зала	9.00 - 14.00		D-53	официант	10.00 - 13.00													
	D-12	молщица зала	9.00 - 14.00																	
ВТОРНИК	A-31	менеджер	7.40 - 7.50		A-31	менеджер	7.40 - 7.50		A-31	менеджер	7.40 - 7.50		A-31	менеджер	7.40 - 7.50		A-31	менеджер	7.40 - 7.50	
	A-34	официант	10.00 - 12.00		A-34	официант	10.00 - 12.00		A-34	официант	10.00 - 12.00		A-34	официант	10.00 - 12.00		A-34	официант	10.00 - 12.00	
	A-37	официант	10.00 - 12.00		A-37	официант	10.00 - 12.00		A-37	официант	10.00 - 12.00		A-37	официант	10.00 - 12.00		A-37	официант	10.00 - 12.00	
	A-38	официант	10.00 - 12.00		A-38	официант	10.00 - 12.00		A-38	официант	10.00 - 12.00		A-38	официант	10.00 - 12.00		A-38	официант	10.00 - 12.00	
	D-1	Дворник	10.00 - 12.00		C-90	бармен	14.00 - 15.00													
СРЕДА	A-39	официант	12.00 - 14.00		A-39	официант	12.00 - 14.00		A-39	официант	12.00 - 14.00		A-39	официант	12.00 - 14.00		A-39	официант	12.00 - 14.00	
	B-63	бармен	11.30 - 12.00		B-28	официант	14.00 - 15.00		B-102	бармен	12.00 - 12.30		B-102	бармен	12.00 - 12.30		B-27	официант	11.00 - 11.30	
	B-96	бармен	11.00 - 12.00		B-30	официант	14.00 - 15.00		C-91	бармен	23.00 - 23.30		C-91	бармен	23.00 - 23.30		B-36	менеджер	10.00 - 11.00	
	A-18	менеджер	12.00-13.00		B-36	менеджер	10.00 - 11.00													
	A-55	официант	11.00 - 13.00		A-55	официант	11.00 - 13.00		A-55	официант	11.00 - 13.00		A-55	официант	11.00 - 13.00		A-55	официант	11.00 - 13.00	
ЧЕТВЕРГ	B-201	менеджер	21.00 - 22.00		B-43	официант	15.00 - 16.00		B-93	бармен	11.30 - 12.00		B-93	бармен	11.30 - 12.00		B-28	официант	14.00 - 15.00	
	B-202	менеджер	21.00 - 22.00		B-79	официант	15.00 - 16.00		B-96	бармен	11.00 - 12.00		B-96	бармен	11.00 - 12.00		B-30	официант	14.00 - 15.00	
	B-57	официант	11.00 - 13.00		C-132	менеджер	11.30 - 12.00		D-99	бармен	11.00 - 12.00		D-99	бармен	11.00 - 12.00		B-201	менеджер	21.00 - 22.00	
	B-58	официант	11.00 - 13.00						B-58	официант	11.00 - 13.00		B-58	официант	11.00 - 13.00		B-202	менеджер	21.00 - 22.00	
																	D-205	бармен	10.00 - 12.00	
ПЯТНИЦА	A-109	менеджер	11.00 - 12.00		A-109	менеджер	11.00 - 12.00		A-109	менеджер	11.00 - 12.00		A-109	менеджер	11.00 - 12.00		A-109	менеджер	11.00 - 12.00	
	A-110	менеджер	11.00 - 12.00		A-110	менеджер	11.00 - 12.00		A-110	менеджер	11.00 - 12.00		A-110	менеджер	11.00 - 12.00		A-110	менеджер	11.00 - 12.00	
	A-113	менеджер	11.00 - 12.00		A-113	менеджер	11.00 - 12.00		A-113	менеджер	11.00 - 12.00		A-113	менеджер	11.00 - 12.00		A-113	менеджер	11.00 - 12.00	
	A-114	менеджер	11.00 - 12.00		A-114	менеджер	11.00 - 12.00		A-114	менеджер	11.00 - 12.00		A-114	менеджер	11.00 - 12.00		A-114	менеджер	11.00 - 12.00	
	A-115	менеджер	11.00 - 12.00		A-115	менеджер	11.00 - 12.00		A-115	менеджер	11.00 - 12.00		A-115	менеджер	11.00 - 12.00		A-115	менеджер	11.00 - 12.00	
	A-116	менеджер	11.00 - 12.00		A-116	менеджер	11.00 - 12.00		A-116	менеджер	11.00 - 12.00		A-116	менеджер	11.00 - 12.00		A-116	менеджер	11.00 - 12.00	
	A-120	менеджер	11.00 - 12.00		A-120	менеджер	11.00 - 12.00		A-120	менеджер	11.00 - 12.00		A-120	менеджер	11.00 - 12.00		A-120	менеджер	11.00 - 12.00	
																	B-43	официант	15.00 - 16.00	
СУББОТА	A-57	официант	8.00 - 8.10		A-57	официант	8.00 - 8.10		A-57	официант	8.00 - 8.10		A-57	официант	8.00 - 8.10		A-57	официант	8.00 - 8.10	
	A-86	бармен	10.00 - 10.15		A-86	бармен	10.00 - 10.15		A-86	бармен	10.00 - 10.15		A-86	бармен	10.00 - 10.15		A-86	бармен	10.00 - 10.15	
	A-107	бармен	10.15 - 10.30		A-107	бармен	10.15 - 10.30		A-107	бармен	10.15 - 10.30		A-107	бармен	10.15 - 10.30		A-107	бармен	10.15 - 10.30	
	A-45	менеджер	21.30 - 22.30		A-45	менеджер	21.30 - 22.00		A-45	менеджер	21.30 - 22.00		A-45	менеджер	21.30 - 22.00		A-45	менеджер	21.30 - 22.30	
ВОСКРЕСЕНЬЕ	A-63	менеджер	21.30 - 22.30		A-63	менеджер	21.30 - 22.00		A-63	менеджер	21.30 - 22.00		A-63	менеджер	21.30 - 22.00		A-63	менеджер	21.30 - 22.30	
	A-64	бармен	9.00 - 9.15		A-64	бармен	9.00 - 9.15		A-64	бармен	9.00 - 9.15		A-64	бармен	9.00 - 9.15		A-64	бармен	9.00 - 9.15	
	A-65	бармен, официант	9.00 - 9.15		A-65	бармен, официант	9.00 - 9.15		A-65	бармен, официант	9.00 - 9.15		A-65	бармен, официант	9.00 - 9.15		A-65	бармен, официант	9.00 - 9.15	
	B-198	менеджер	21.30 - 22.30						D-32	молщица зала	24.00 - 03.00						B-198	менеджер	21.30 - 22.30	
	B-199	менеджер	21.30 - 22.30														B-199	менеджер	21.30 - 22.30	
	B-200	менеджер	21.30 - 22.30														B-200	менеджер	21.30 - 22.30	

Но, это ещё не все. Каждая процедура по уборке должна быть описана, для того чтобы каждый раз тебе как менеджеру не отвечать на вопросы сотрудников «Как мыть ту или иную зону в ресторане?» Для этого создаётся Книга уборки – это перечень всех процедур по уборке, каждая из которых подробно описана с точки зрения как и что и чем мыть.

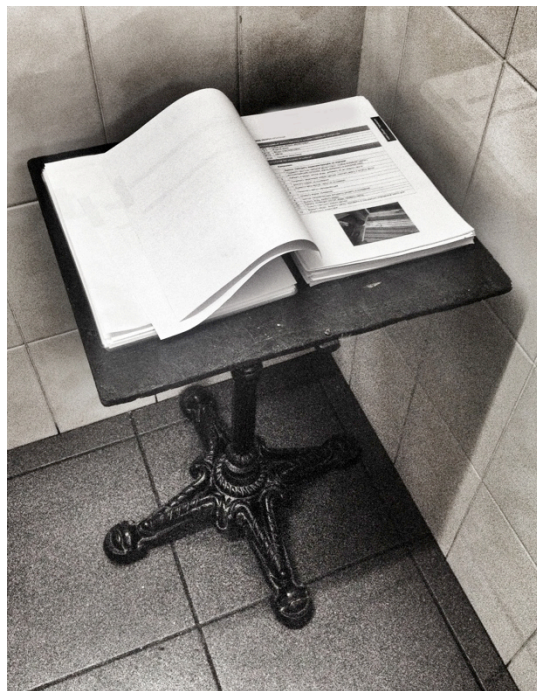
Например:

УХОД ЗА ПИВНОЙ БАШНЕЙ С КАПЛЕСБОРНИКОМ

НЕОБХОДИМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	
И-12	Ведро 5л
И-4	Салфетка губчатая
Х-19	«Мистер Пропер»
И-27	Полотенце льняное
И-2	Губка хозяйственная
АЛГОРИТМ ПО УХОДУ ЗА ПИВНОЙ БАШНЕЙ С КАПЛЕСБОРНИКОМ	
1	В ведро 5л набрать воды. Развести 20гр «Мистер Пропер»
2	Намочить салфетку губчатую в ёмкости с разведённым моющим средством, отжать
3	Протереть пыль, подтеки со всей поверхности пивной башни
4	Каплесборник помыть губкой хозяйственной под проточной водой
5	Вытереть каплесборник и пивную башню льняным полотенцем
6	Вымыть ведро 5л, постирать салфетку губчатую, губку хозяйственную, полотенце льняное, высушить



В некоторых ресторанах **Книга уборки** занимает почётное место. В любом случае она должна находиться в открытом доступе для твоих сотрудников, чтобы в любой момент каждый из них мог открыть ее и, руководствуясь инструкцией, выполнить свою работу.



Помимо Карты уборки и Книги уборки в твоём ресторане должны быть утверждены стандарты моющих средств и используемого инвентаря. Это необходимо для того, чтобы каждый сотрудник знал какое химическое вещество используется для каких целей и какой инвентарь подходит для этого. Для сетевых компаний это важно, поскольку в этом случае речь идёт об унификации закупок и утверждённых поставщиках, а это значит что договора о поставках заключены на уровне компании и они являются максимально выгодными для ресторана.

ПЕРЕЧЕНЬ МОЮЩИХ СРЕДСТВ

№	НАИМЕНОВАНИЕ	ДЛЯ ЧЕГО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ	Фото
X-1	Кальцинированная сода	Для обработки яиц, мытье ПВ (когда нет чистящего порошка).	
X-2	GRILL	Для чистки гриля, пароконвектомата и др поверхностей с плотным жировым налетом. Это ср-во разводим в бутылку с распылителем для удобства использования.	
X-3	Хлорамин в таблетках	Для обработки яиц; Для обработки любых поверхностей с целью дезинфекции. Так же р-р заливаем в трапы и дезоврики.	
X-4	SEPTA 200	Для мытья полов (универсальное средство для мытья и дезинфекции). Средство так же подходит для наполнения дезовриков. Не имеет резкого запаха.	

ПЕРЕЧЕНЬ ИНВЕНТАРЯ

№	НАИМЕНОВАНИЕ	ДЛЯ ЧЕГО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ	ФОТОГРАФИЯ
И-1	Перчатки латексные DERMAGRIP	Используется для мытья пола, сантехники и кухонного оборудования	
И-2	Губка хозяйственная	Используется для чистки и мытья кухонного инвентаря и гостевой посуды, кафеля и сантехники	
И-3	Мочалка металлическая	Используется для чистка кухонного инвентаря и оборудования	
И-4	Салфетки губчатые	Используются для мытья кофемашины	
И-5	Полотенце вафельное	Используется для натирки приборов и гостевой посуды	

Итак, тебе осталось попрактиковаться в составлении Карты уборки и ты освоил ещё один навык! Молодец! Продолжаем!

ПРИЛОЖЕНИЯ

ЛАЙН ЧЕК ГОРЯЧЕГО ЦЕХА		
Вся продукция промаркирована		
Дата проверки Ф.И.О. проверяющего Ф.И.О. сотрудника		
Стандарт внешнего вида		Отметка
Головной убор, волосы убраны, китель и брюки чистые, закрытая обувь без каблука, в носках, без колец, в резиновых перчатках, без маникюра		
Оборудование		
Плита	Плита электрическая, горизонтальные и вертикальные поверхности без видимых механических повреждений, без вмятин, регуляторы температуры и сигнальные лампочки функционируют, жарочная поверхность без видимых механических повреждений, есть заземление.	
Гриль	Гриль электрический устойчив функционирует, нагревательный элемент без видимых повреждений, жарочная поверхность ровная, без ржавчины, регулируемый термостат и связанный с ним индикатор (контрольная лампа) функционирует, выключатель контрольной лампы исправен, выключатель оборудования исправен, теплоизолирующие ручки без сколов, трещин и видимых повреждений. Подставка устойчива, без ржавчины и видимых повреждений, есть заземление.	
Фритюр	Фритюрница устойчива, функционирует, металлический корпус без вмятин, сетка-корзина без дыр, вмятин, крышка фритюрницы не деформирована, металлическая ванна без вмятин, не протекает, нагревательный элемент функционирует, кнопка «вкл/выкл» не западает, регулятор температуры и лампа-индикатор функционируют, теплоизолирующие ручки без трещин, сколов, подставка устойчива, без видимых повреждений.	
Холодильный шкаф	Холодильник вертикальный решётки окрашены, без ржавчины, не деформированы, крепления для полок исправны, полки не шатаются, уплотнители без трещин, не ссохшиеся, охладитель функционирует. Освещение — лампочки горят, вентиляционная решётка прочно закреплена.	
Морозильный шкаф	Морозильный шкаф устойчив, пластиковые элементы без сколов и трещин, корпус не деформирован. Направляющие для полок надёжно прикреплены, полки не шатаются, без ржавчины. Уплотнители без трещин, не ссохшиеся, охлаждающий элемент функционирует. Дверь надёжно прикреплена к корпусу камеры, открывается свободно без препятствий, нет оголённых участков провода.	
Холодильный стол	Стол охлаждаемый устойчив, столешница и корпус без видимых механических повреждений, дверцы надёжно закреплены, открываются свободно без препятствий, уплотнители без трещин, не ссохшиеся. Полки не деформированы, не шатаются, направляющие для полок надёжно прикреплены к основанию, не шатаются. Корпус изнутри без видимых повреждений, без ржавчины, система для отвода конденсата функционирует, охлаждающий элемент функционирует, температурный режим соответствует установленному стандарту. Пластиковые элементы стола без сколов и трещин, кнопки «вкл/выкл» и кнопки управления функционируют, не западают, микропроцессорный блок функционирует, нет оголённых участков провода.	
Пароконвектомат	Пароконвектомат устойчив, функционирует, корпус без видимых повреждений: вмятин, трещин, полка и направляющие прочно закреплены, уплотнители не ссохшиеся, закреплены, стеклянная поверхность без трещин, нагревательный элемент функционирует, кнопки управления пароконвектомат функционируют, система слива жидкости, и подачи воды функционирует, подставка устойчива, без ржавчины и видимых повреждений, есть заземление.	
Микроволновая печь	Микроволновая печь исправна, кнопки не западают, присутствуют все съёмные детали, нет оголённых участков провода.	

Весы		Весы настольные устойчивы, поверены, функционируют, кнопки не западают, корпус без сколов, трещин, все съёмные детали присутствуют, нет оголённых участков провода.			
Тепловая раздача		Горячая раздача (стол выдачи готовой продукции) функционирует, устойчива, столешница без видимых повреждений, не деформирована, полки надёжно прикреплены, не шатаются, полка с подогревом без видимых повреждений, нагревательный элемент работает исправно, нет оголённых участков провода, регуляторы температурного режима исправны, двери открываются свободно без препятствий.			
Заготовки		СРОК ХРАНЕНИЯ	УСЛОВИЯ ХРАНЕНИЯ	Описание	17.00
1.	Бульон куриный п/ф	48	+2 - +4	Прозрачный (иногда допускается небольшой осадок белков), жёлтый цвет с осколками жира на поверхности, приятный вкус и аромат свойственный свежеприготовленной курице, хранится в кастрюле из нержавеющей стали.	
2.	Зелень мытая	18	+2 - +4	Зелёного цвета, без желтизны, без запаха гнили, без плесени. Хранится в металлической таре емкостью под влажным вайполом.	
3.	Зелень рубленая п/ф	18	+2 - +4	Зелёного цвета, мелко нарезана без желтизны, без запаха гнили, без плесени. Хранится в металлической таре емкостью под влажным вайполом.	
4.	Картофель отварной в мундире чищенный п/ф	18	+2 - +4	Клубни мягкие, недеформированные. Не допускаются потемневшие клубни. Картофель хорошо очищен, без глазков и темных пятен. Клубни отварного картофеля однородные по величине, целые или слегка разварившиеся	
5.	Картофель чищенный п/ф	18	+2 - +4	Без посторонних запахов, не гнилой, без плесени, хранится в таре емкостью из нержавеющей стали с крышкой в воде	
6.	Каша гречневая	18	+2 - +4	Каша проварена, без постороннего запаха, примесей, инородных тел, консистенция рассыпчатая.	
7.	Каша овсяная	18	+2 - +4	Каша проварена, без постороннего запаха, примесей, инородных тел, консистенция вязкой каши.	
8.	Каша рисовая	18	+2 - +4	Каша проварена, без постороннего запаха, примесей, инородных тел, каша не переварена.	
9.	Крем - суп из грибов основа	36	+2 - +4	Внешний вид: однородная, эластичная масса, без комков. Цвет: серый в зависимости от основного продукта. Консистенция густых сливок, пюреобразная, хранится в кастрюле из нержавеющей стали	
10.	Крем-суп из овощей основа	36	+2 - +4	Внешний вид: однородная, эластичная масса, без комков. Цвет: оранжевый в зависимости от основного продукта. Консистенция густых сливок, пюреобразная, хранится в кастрюле из нержавеющей стали	
11.	Лапша домашняя п/ф	120	+18 - +22	Нарезана мелкой соломкой, без плесени и посторонних запахов.	
12.	Лук репчатый чищенный п/ф	18	+2 - +4	Без посторонних запахов, не гнилой, без плесени, хранится в таре емкостью из нержавеющей стали с крышкой.	
13.	Морковь свежая чищенный п/ф	18	+2 - +4	Без посторонних запахов, не гнилая, без плесени, хранится в таре емкостью из нержавеющей стали с крышкой в воде.	
14.	Морс вишнёвый	24	+2 - +4	Цвет свойственный виду ягод использованных для приготовления, без посторонних примесей, хранится в металлической таре емкостью под крышкой, промаркирован.	
15.	Морс клюквенный	24	+2 - +4	Цвет свойственный виду ягод использованных для приготовления, без посторонних примесей, хранится в металлической таре емкостью под крышкой, промаркирован.	
16.	Намазка на картофель по-домашнему	24	+2 - +4	Не заветрена, без плесени и посторонних примесей, хранится в металлической таре емкостью под крышкой, промаркирована.	

17	Паста Лазанья отварная п/ф	18	+2 - +4	Не разварена, не слипшаяся, не заветренная, не рваная, хранится упакованной под пищевую плёнку отдельно каждый слой.	
18	Пицца соус (Мутти)	48	+2 - +4	Красного цвета, однородной консистенции с частичками помидор, без металлического привкуса, хранится в металлической таре с крышкой, промаркировано.	
19	Солянка мясная	48	+2 - +4	Внешний вид: мясные продукты нарезаны соломкой, лук, огурцы нашинкованы соломкой, маслины кружочками на поверхности блёстки жира оранжевого цвета. Цвет: темно-красный. Консистенция: соблюдено соотношение жидкой и плотной части супа, огурцов слегка хрустящая, мясные продукты мягкие, сочные. хранится в кастрюле из нержавеющей стали.	
20	Соус венсан п/ф	48	+2 - +4	С лёгким ароматом чеснока и свежих огурцов, зелень не протухшая, хранится в металлической таре с крышкой, промаркировано.	
21	Соус медово-горчичный п/ф	48	+2 - +4	Бежевого цвета, однородной консистенции, без посторонних примесей, хранится в металлической таре с крышкой, промаркировано.	
22	Соус Тар-тар п/ф	48	+2 - +4	Вкус маринованных огурцов, однородной консистенции с частичками огурцов, хранится в металлической таре с крышкой, промаркировано.	
23	Соус Бешамель п/ф	48	+2 - +4	Молочного цвета, имеет однородную консистенцию густой сметаны, без комочков, вкус молочный, хранится в металлической таре с крышкой, промаркировано.	
24	Соус Демиглас п/ф	48	+2 - +4	Коричневого цвета, не мутный, консистенция густой сметаны, хранится в металлической таре с крышкой, промаркировано.	
25	Суп лапша домашняя	48	+2 - +4	Вкус в меру солёный, запах куриного бульона, пассированных овощей, цвет светло-золотистый. Консистенция средней густоты, нарезка всех компонентов равномерная, лапша хорошо разваренная, но не разбухшая, хранится в кастрюле из нержавеющей стали.	
26	Суп с тмином	48	+2 - +4	Красного цвета, с частичками помидор, присутствует вкус тмина и томата хранится в металлической таре с крышкой, промаркировано.	
27	Сырный суп	36	+2 - +4	Внешний вид: однородная, эластичная масса, без комков. Цвет: белый или сероватый в зависимости от основного продукта. Консистенция густых сливок, пюреобразная, хранится в кастрюле из нержавеющей стали.	
28	Цуккини мытые п/ф	18	+2 - +4	Без посторонних запахов, не гнилой, без плесени, хранится в таре с крышкой, промаркировано.	
29	Чеснок чищенный п/ф	18	+2 - +4	Без посторонних запахов, не гнилой, без плесени, хранится в таре с крышкой, промаркировано.	
30	Шампиньоны мытые	18	+2 - +4	Без посторонних запахов, не гнилые, без плесени, хранятся в таре с крышкой, промаркировано.	
31	Яйцо столовое мытое	24	+2 - +4	Без трещин и подтёков, хранится в промаркированной таре "яйцо мытое".	

ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАНА

Официант обязанности открытие	
07:00 – 08:00	Переодевается, приходя на смену.
	Отмечается в бланке УРВ.
	Отмечается в «Журнале здоровья».
	Выполняет процедуру по уходу за меню.
	Опускает и расставляет стулья.
	Поднимает шторы, готовит зал к открытию.
	Выполняет процедуру по уходу за информационным стендом.
	Выполняет процедуру по уходу за картиной "Семья".
	Моет подоконники внутри.
	Выполняет процедуру по уходу за перегородкой деревянной с оргстеклом.
	Выполняет процедуру по уходу за перегородкой ламинат.
	Выполняет процедуру по уходу за комодом.
	Выполняет процедуру по уходу за вешалками для гостевых вещей.
	Моет меловую доску.
	Выполняет процедуру по уходу за светильником текстильным большим.
	Выполняет процедуру по уходу за светильником керамическим.
	Выполняет процедуру по уходу за картинами в рамках.
	Моет детский стол пластмассовый.
	Моет детский стул пластмассовый.
	Выполняет процедуру по уходу за детской меловой доской.
	Моет кондитерскую витрину.
	Выполняет процедуру по уходу за моноблоком R-keeper.
	Выполняет процедуру по уходу за столом дерево.
	Выполняет процедуру по уходу за стульями кожаными.
	Выполняет процедуру по уходу за стульями текстильными.
	Выполняет процедуру по уходу за креслами текстильными.
	Выполняет процедуру по уборке диванов текстильных.
	Выполняет процедуру по уходу за детским стулом для кормления.
	Проверяет менажницы на наполненность, протирает их.
	Наполняет папки-счёт рекламой.

Официант обязанности в течение дня	
08:00 – 24:00	Изучает личный план на день: ССГ, план продаж, % СП.
	Изучает стоп-лист, блюда обязательные к продаже.
	Изучает и рассказывает менеджеру карты блюд, согласно графика ежедневного обслуживания.
	Обслуживает гостей согласно утверждённым правилам обслуживания.
	Соблюдает меры пожарной безопасности, правила охраны труда и техники безопасности.
	Работает в соответствие с утверждёнными в сети принципами обслуживания.
	Использует в работе техники продаж.
	Выполняет финансовые показатели: ССГ, план продаж, % СП.
	Контролирует чистоту столиков, своевременно осуществляет их уборку.
	Контролирует сохранность столовой посуды и инвентаря в процессе обслуживания, принимает меры по предотвращению их хищения, порчи.
	Натирает посуду и приборы при необходимости.
	Натирает менажницы.
	При возникновении конфликтных ситуаций с гостями и невозможности самостоятельно урегулирования конфликта приглашает менеджера зала.
	Выполняет процедуру по уходу за цветами.
	Моет подставку под приборы.
	Выполняет процедуры по карте уборки.
	Отчитывается менеджеру зала о выполнении процедур по уборке.
	Выполняет процедуру по уходу за столом деревянным.
	Выполняет процедуру по уходу за стульями кожаными.
	Выполняет процедуру по уходу за стульями текстильными.
	Выполняет процедуру по уходу за креслами текстильными.
	Выполняет процедуру по уборке диванов текстильных.
	Выполняет процедуру по уходу за детским стулом для кормления.
	Следит за чистотой детского уголка, при необходимости точит карандаши.
	Исполняет распоряжения руководителя.
Официант обязанности закрытие	
00:00 – 00:30	Проверяет закрытие своих столов.
	Протирает столы дезинфицирующим раствором.
	Опускает шторы.
	Заполняет сахарницы.
	Натирает приборы.
	Наполняет салфетками и зубочистками подставку для приборов.
	Выполняет процедуру по уходу за меню.
	Выполняет процедуру по уходу папками-счёт.
	Моет тейбл-тенты.
	Убирает полку для игрушек.
	Убирает в шкафу для книг и цветов.

	Поднимает стулья.
Бармен обязанности открытие	
07:00 – 08:00	Переодевается, приходя на смену.
	Отмечается в бланке УРВ.
	Отмечается в «Журнале здоровья».
	Проставляет температуру холодильного оборудования в «Контрольном листе регистрации температур».
	Включает кофемашину, подсветку в баре, бойлер, R-Кеерер, пост-микс.
	Моет полки в баре.
	Моет шкафы в баре.
	Моет выдвижные полки для хранения.
	Моет вертикальный холодильник барный со стеклом.
	Моет столешницу барной стойки.
	Моет рабочую поверхность в баре.
	Моет раковину металлическую/рукомойник металлический.
	Укомплектовывает бар посудой, расходными материалами.
	Готовит к работе барный инвентарь и рабочее место, согласно плану бара.
	Проверяет расположение продукции в баре согласно плану бара.
	Проверяет качество скоропортящейся продукции: соки, молочные продукты, фрукты.
	Получает размен у менеджера: 3000 рублей.
	Заполняет бар, учитывая остатки и проходимость продуктов в данный день недели.
	Проверяет наличие чековой ленты в фискальном регистраторе и банковском терминале.
	Проверяет уровень зарядки банковского терминала, если уровень заряда низкий, ставит его на зарядку.
Бармен обязанности в течение смены	
08:00 – 24:00	Заполняет бар посудой по необходимости.
	Контролирует, дополняет нужное количество продукции и расходных материалов в баре.
	Поддерживает чистоту в баре.
	Моет барный инвентарь после каждого его использования.
	Прочищает, промывает барное оборудование после использования.
	Качественно и своевременно выполняет заказы официантов
	Рассчитывает гостей, работает с кассой в соответствии с приказом о кассовой дисциплине.
	Контролирует стоп-лист бара, своевременное его заполняет, информирует менеджера.
	Своевременно списывает продукции порчу и отработку.
	Соблюдает требования к оформлению рабочего места.
	Соблюдает чистоту и порядка на складе.
	Выполняет процедуры по карте уборки, отчитывается за выполнение процедур менеджеру.
	Соблюдает меры пожарной безопасности, правила охраны труда и техники безопасности.
	Исполняет распоряжения руководителя.

	Участвует в ревизии по бару.
--	------------------------------

Бармен обязанности закрытие	
00:00 – 00:30	Моет столешницы барной стойки.
	Моет рабочую поверхность в баре.
	Моет раковину металлическую.
	Выполняет процедуру по уходу за ледогенератором.
	Выполняет процедуру по уходу за кофемашиной.
	Выполняет процедуру по уходу за кофемолкой.
	Выполняет процедуру по уходу за пивной башней.
	Моет пост-микс.
	Выполняет процедуру по уходу за бойлером.
	Выполняет процедуру по уходу за терминалом кредитных карт.
	Выполняет процедуру по уходу за фискальным регистратором.
	Выполняет процедуру по уходу за денежным ящиком.
	Укомплектовывает бар посудой.
	Проверяет качество скоропортящихся продуктов.
	Убирает продукты в соответствии с правилами их хранения: заморозка в морозильнике, молочные продукты, открытые соки в холодильнике, фрукты в боксе закрытые пищевой плёнкой в холодильнике.
	Промывает, протирает снаружи барное оборудование.
	Промывает, ставит сушиться барный инвентарь.
	Промывает кофемашину содой, замачивает холеры в соде, спускает конденсат из кофемашины.
	Выключает электрооборудование: кофемашину, бойлер, витрину, свет в холодильнике и т.д.
	Спускает воду из бойлера.
	Размораживает морозилку, в случае если наледь превышает 2 см.
	Опечатывает все шкафы и холодильники, закрывает на ключ.
	Пересчитывает кассу бара совместно с менеджером зала.
	Заполняет покупную ведомость, передаёт деньги менеджеру.
	Заполняет книгу передачи дел.
	Выключает свет в баре.

ДЕНЬ 4. УТРО

ПУНКТЫ	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
1. Политика компании по обслуживанию	
2. Контрольный лист наблюдения (КЛН)	
3. Реестр КЛН	
ПРАКТИКА	
1. Заполнить Карту учёта рабочего времени	
2. Заполнить чек-лист открытия ресторана	
3. Провести лайн-чек кондитерского цеха	
4. Участвовать в проведении собрания смены	
5. Разместить информацию на информационном стенде	
6. Принять работу по Карте уборки	
7. Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
8. Заполнить КЛН	
а. 1 официант	
b. 1 бармен	
с. 1 повар	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
1. Прочитать Политику компании по обслуживанию	
2. Выучить шаги обслуживания гостя за столиком	
3. Выучить методы решения конфликтных ситуаций	
4. Выучить меню. Основные блюда. Часть 1	
5. Выучить меню. Коктейли. Часть 1	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / бар-менеджер
- Шеф-повар

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО	18:00- 19:00	
ПОЗВОНИТЬ		
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

ПОЛИТИКА КОМПАНИИ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ

Мы с тобой переходим к очень важному разделу! В течение двух смен мы будем изучать с тобой все, что касается обслуживания гостей в ресторане. Фактически, 90% своего рабочего времени в зале тебе необходимо уделять именно этому вопросу – контролю над исполнением стандартов обслуживания. В нашем ресторане все эти моменты описаны в важном документе, который ты должен выучить наизусть!

Мы чётко осознаем, что привлечение и сохранение как можно большего числа Гостей является основой для развития ресторана ... для достижения поставленных целей.

В то же время, развитие рынка и усиление конкуренции приводит к тому, что борьба за расположение и лояльность Гостей все больше смещается в область сервиса. Гостей интересуют не только ассортимент и цены на предлагаемую продукцию. В большой степени Гостям важна атмосфера, дружелюбное отношение персонала, скорость обслуживания и качество приготовления пищи, внимание к потребностям и предвосхищение ожиданий.

Таким образом, качество обслуживания мы рассматриваем как конкурентное преимущество, усиление которого является одним из основных приоритетов работы ресторана ...

Для Гостей, на которых мы ориентируемся в своей работе, важны внимание со стороны сотрудников ресторана, ненавязчивость и профессионализм, проявляемые сотрудниками, чистота, уют, что и создаёт благоприятную атмосферу. Именно такое обслуживание делает посещение кафе приятным и запоминающимся, формирует у Гостя положительное отношение к бренду «...» и увеличивает вероятность его возвращения.

Следовать политике в области обслуживания означает всегда стараться оказать Гостю всестороннюю помощь при выборе блюд и напитков. Начиная с первого прихода в ресторан, Гость должен чувствовать, что мы его заметили, рады видеть, заботимся о нем и его впечатлении о нашем бренде. Каждый сотрудник должен общаться и **обслуживать Гостя так, как этого хочет Гость**. То есть, с максимальным вниманием, уважением, дружелюбно, компетентно. Только такой подход может обеспечить нам доверие со стороны Гостей и отличие от конкурентов.

Мы готовим великолепную еду. Однако в ресторане не просто покупают пищу и напитки.

Мы не только быстро и качественно обслуживаем Гостя, но и создаём атмосферу уюта, тепла и Праздника, в которой Гостям приятно пробовать наши блюда и в которую хочется возвращаться.

Мы никогда не ставим наши финансовые интересы выше интересов Гостей. Это означает, что мы никогда не обманываем Гостя, не навязываем свою продукцию, не нарушаем сроки реализации готовых блюд и стандартов приготовления, насколько бы это не было выгодно. Политика в отношении обслуживания Гостей может быть сформулирована в **5 Основных Принципах**, которые призваны обеспечить впечатляющий сервис, соответствующие миссии компании и вызвать доверие Гостя к нашему бренду.

В любой ситуации взаимодействия с Гостем действия сотрудников ресторана ... должны соответствовать этим принципам.

5 основных принципов обслуживания гостей

1. Гостеприимство;
2. Забота;
3. Профессионализм;
4. Предвосхищение;
5. Праздник.

1. Гостеприимство

Политика гостеприимства, означает, что мы относимся к нашим Гостям в ресторане как к дорогим гостям у себя дома. Это значит, что мы рады их видеть всегда, и готовы им предложить самое лучшее. Гости приходят к нам отдохнуть и развлечься, и мы в силах подарить им радость.

Мы стараемся работать в хорошем настроении и пытаемся передать его нашим гостям. Мы рады нашим Гостям и, поэтому встречаем и обслуживаем их радушно. Мы понимаем, что наши Гости посещают наш ресторан в разном состоянии и настроении, но мы никогда не позволяем себе грубость по отношению к Гостям и с уважением относимся к их потребностям, взглядам и убеждениям.

Мы готовы предложить свою помощь. Гости должны чувствовать, что обслуживающий персонал на их стороне, и может решить любую возникшую проблему.

2. Забота

Оптимальное проявление заботы о каждом Госте является для нас главным приоритетом в работе.

Забота о здоровье наших Гостей выражается в следующем - мы не используем просроченные продукты, исполняем нормы СанПиН и следим за качеством наших блюд. Мы заботимся о наших маленьких Гостях – они для нас такие же Гости, как и взрослые. Мы заранее готовим раскраски, карандаши и игры для них.

Мы с заботой относимся к Гостям с ограниченными физическими возможностями. Мы размещаем пандусы для более удобного посещения нашего ресторана.

Мы заботимся о своих Сотрудниках – предлагаем гибкий график работы для удобства, следим за исполнением норм по технике безопасности и проводим профилактику простудных заболеваний.

3. Профессионализм

Мы не умеем плохо работать. Строгое соблюдение всех стандартов, обучение сотрудников, контроль качества продукции – мы делаем все необходимое, чтобы предоставлять Гостю великолепный сервис. Работа в команде для нас является очень важным моментом, потому что только сплочённый коллектив может создать атмосферу, в которую гостям хочется возвращаться.

Чувство локтя и оказание взаимопомощи для нас очень важно. Каждый сотрудник может рассчитывать на то, что получит помощь от коллеги и готов ее предоставить сам. Нам легко общаться с нашими Гостями, потому что мы достойны наших Гостей. Мы ничего не навязываем нашему Гостю, а облегчаем ему выбор, рекомендуя блюда и напитки.

4. Предвосхищение (предвидение, предугадывание)

Мы делаем, применяем, употребляем что-либо раньше других.

Мы заранее определяем потребности Гостя, и предугадываем его желания.

Мы делаем велопарковки и даём напрокат велосипедные замки, если Гость приехал к нам без него. Мы всегда держим зарядки от всех моделей телефонов, что бы предоставить Гостю, как только он заметит, что его телефон разряжается, мы приносим прибор, как только услышим звук упавшего прибора в зале, а не ждём просьбы Гостя его принести и т.д.

5. Праздник

Праздник – это не только застолье и подарки, но и отличное настроение, позитивное общение и волшебная атмосфера.

Праздник – это не мыть посуду после застолья.

Праздник – это позавтракать с друзьями.

Праздник – это свидание с любимым человеком.

Праздник – это занятие ребёнка в кружке по выходным.

Такая у нас работа - создавать атмосферу ПРАЗДНИКА!

«Точка впечатления» и цикл обслуживания

С каким бы аспектом нашей работы не сталкивался Гость – для нас это уникальная возможность сформировать у него благоприятное впечатление о нашей работе. Гость видит сотрудника при входе или общается с официантом, делает заказ или звонит по телефону в ресторан – все это те моменты, когда у гостя формируется мнение о работе. Только обеспечив фирменное качество на протяжении всего процесса обслуживания, мы можем быть уверены, что гость будет действительно доволен нашей работой.

«Точка впечатления» - это любая ситуация, в которой Гость сталкивается с каким-либо из аспектов деятельности кафе и формирует своё мнение о нашей работе.

Цикл обслуживания Гостя в ресторане ... состоит из многих «точек впечатления», от первого прихода к нам, до общения с сотрудниками на выходе и даже после этого. Всего лишь одна негативная «точка впечатления» в процессе обслуживания может испортить общее впечатление от посещения заведения. Именно поэтому усилия руководства ресторана должны быть сконцентрированы на том, чтобы обеспечить высокое качество сервиса на протяжении всего цикла обслуживания.

В зависимости от индивидуальных потребностей Гостя, процесс обслуживания в ресторане ... состоит из следующих «точек впечатления»:

1. Встреча и прощание с Гостем.
2. Обслуживание за столиком.
3. Телефонный звонок.
4. Детский День.
5. Общение менеджера с Гостем.
6. Индивидуальные просьбы гостей.
7. Решение конфликтных ситуаций.
8. Работа с книгой отзывов.
9. Служба доставки.

Встреча и прощание с Гостем

Нам важно встретить каждого Гостя так, чтобы он почувствовал, что его здесь ждут и рады ему. Поэтому, мы громко приветствуем каждого входящего Гостя. Работая в команде и опираясь на принцип гостеприимства, встречу и провожание Гостей мы используем, как способ создать благоприятную атмосферу и возможность рассказать Гостям о проходящих акциях и предстоящих событиях. При встрече мы не только приветствуем Гостя, но и помогаем в выборе столика. Обязательно нужно попрощаться с Гостем независимо кто его обслуживал. Мы всегда помним, что первое и последнее впечатление является наиболее запоминающимся

Обслуживание за столиком

Мы стараемся обслуживать Гостей, опираясь на 5 основных принципов обслуживания. Наша задача помочь в выборе блюд и напитков, учитывая предпочтения Гостя, по возможности выполнить пожелания гостя, если это не противоречит правилам ресторана На всех этапах обслуживания мы не оставляем Гостя без внимания.

Телефонные звонки

Важно снимать телефонную трубку в течение 3-х звонков, потому что пропущенный телефонный звонок может стоить нам потерянного Гостя. Для нас важно постоянно быть на связи, чтобы в любой момент ответить на вопрос Гостя. Во время разговора важно улыбаться, люди «слышат» улыбку даже по телефону. Через телефонный звонок мы можем продемонстрировать наш высокий уровень сервиса.

Детский день

Основываясь на принципе Праздник – мы делаем праздник для детей. Мы делаем этот праздник от души.

Общение менеджера с Гостем

Основываясь на принципе Гостеприимства, мы хотим установить с Гостями отношения как с хорошими друзьями или знакомыми. Мы считаем, что знакомясь и общаясь с новыми Гостями, получая от них обратную связь, в виде похвалы, критики, рекомендаций, у нас появляется больше возможности для реализации принципа Профессионализма и формирования лояльных посетителей. Создания уютной атмосферы невозможно без общения с Гостями.

Индивидуальные просьбы гостей

Индивидуальные просьбы Гостя могут быть выполнены нашими сотрудниками, если это не противоречит нашим Принципам и не идёт в разрез с действующим законодательством. Основываясь на принципе Заботы – мы не идём на принцип, а действуем, основываясь на здравом смысле.

Решение конфликтных ситуаций

Мы стараемся предоставить каждому Гостю великолепное обслуживание. Но, к сожалению, иногда, встречается Гость, который остаётся чем-либо недоволен. Сотрудники, вне зависимости от должности, но в рамках своих полномочий, должны компетентно работать с недовольными Гостями. Решение каждой конфликтной ситуации должно происходить по возможности в пользу Гостя. Если конфликт не удаётся разрешить сотруднику самостоятельно, он прибегает к помощи непосредственного руководителя.

Работа с книгой отзывов

Книга отзывов используется как инструмент сбора обратной связи от Гостей о деятельности ресторана. Находится в «уголке потребителя» ресторана и выдаётся Гостям по первому требованию. Записи ежедневно просматриваются менеджером кафе, ставятся отметки о принятых мерах, и являются основанием для составления мероприятий по обучению, мотивации персонала или повышения эффективности работы. В случае необходимости, менеджер связывается с Гостем для уточнения подробностей оставленной записи, чтобы поставить Гостя в известность о принятых мерах.

Для лучшего понимания требований к взаимодействию с Гостями, в ресторане ... вводятся Правила обслуживания Гостей, регламентирующие деятельность сотрудников ресторана по отношению к Гостю в каждой «точке впечатления». Правила обслуживания Гостей базируются на 5-ти Основных Принципах обслуживания. Вне зависимости от того, как распределены обязанности между сотрудниками ресторана, в каждой из «точек впечатления» обслуживание должно соответствовать Правилам.

ОБСЛУЖИВАНИЕ ГОСТЕЙ

Положение по обслуживанию Гостей определяет общие правила работы, обязательные для выполнения всеми сотрудниками ресторана вне зависимости от должности и описывает чёткие правила обслуживания. Порядок обслуживания гостей ресторана предусматривает чёткую и слаженную работу всех сотрудников заведения. Каждый сотрудник обязан знать свои обязанности и строго следовать им. Документ регламентирует действия обслуживающего персонала по отношению к Гостям в ситуациях, не являющихся типичными в процессе обслуживания.

ПРИОРИТЕТЫ РАБОТЫ ОФИЦИАНТА В ПИКОВЫЙ ПЕРИОД

1.	Гость, требующий внимания.
2.	Пересервировать стол (если гости уже сели за грязный стол)
3.	Гость, который просит счёт – рассчитать гостя
4.	Вынести блюда своим гостям
5.	Принять заказ у гостя

6.	Помочь коллеге – руки!
7.	Помочь всем

ВСТРЕЧА ГОСТЯ		
1.	При появлении Гостей возьми необходимое количество меню (по количеству входящих Гостей).	
2.	Установи визуальный контакт – посмотри в глаза Гостю. Улыбнись!	
3.	Приветствие Гостя:	- «Добрый день (в зависимости от времени суток). - «Здравствуйте! Рады видеть вас снова/впервые в нашем кафе».
4.	Узнай – бронировали ли Гости столик? Если нет – уточни, сколько человек ожидается? Уточни, в какой зоне желает присесть Гость. В случае если Гость игнорирует приветствие, и самостоятельно выбирает стол, следуй за Гостем с меню к столу.	- «Вы бронировали стол?» - «На сколько человек Вам стол?» «К Вам кто-то ещё присоединится?» - «Какой стол предпочитаете: у окна, уютные столы за шторами, в центре зала, на диванах?»
5.	Проводи Гостя к столу. Иди впереди Гостя в пол оборота к нему. Презентуй (расскажи) Гостям о проходящих акциях, спец. предложениях.	- «Обратите внимание на наши спец. предложения». - Сегодня у нас проходит акция «Счастливая пицца!»
6.	Если большая компания – объедини столы.	
7.	Положи меню на стол и предложи Гостю оказать помощь снять верхнюю одежду.	«Позвольте, я помогу Вам снять верхнюю одежду?»
8.	Поддай меню Гостям в руки в открытом виде.	«Пожалуйста, наше меню».
9.	Если Гость готов сделать заказ на напитки, прими заказ.	«Могу я принести Вам что-то из напитков, пока Вы знакомитесь с меню?»
10.	Сообщи Гостям о том, кто сегодня будет их обслуживать.	«Сегодня ваш официант Лена, она подойдёт к вам в течение 1 минуты. Желаю вам приятного отдыха»
11.	Сообщи официанту о пришедшем столе, и передай заказ Гостей на напитки официанту, обслуживающему столик, в полном объёме.	

ПРОЩАНИЕ С ГОСТЕМ		
1.	<u>Официант должен:</u> Рассчитывай Гостя только по его просьбе. Если ресторан закрывается, необходимо подойти к Гостю и поинтересоваться, можно ли его рассчитать.	- «Мы закрываемся через 5 минут, и сейчас принимаем последние заказы».
2.	Принеси предварительный чек сразу после того, как Гость попросил счёт.	
3.	Поддай счёт тому из Гостей, кто его попросил. Если есть сомнения, папку-счёт можно оставить на середине стола (например, если за столом мужчина и женщина, а счёт попросила женщина). Также можно обратить внимание Гостей на то, что счёт уже на столе.	- «Пожалуйста, Ваш счёт».
4.	Не нужно стоять возле стола и ждать пока Гость положит деньги в папку, если Гость не спешит. Подойди к Гостю за счётом спустя 2-3 минуты и поинтересуйся, можно ли забрать папку.	- «Я могу забрать счёт?» - «Вас можно рассчитать?» - «Разрешите Вас рассчитать» - «Вы готовы расплатиться?»
5.	Принести папку с деньгами кассиру (бармену) для оплаты счета, получения сдачи и фискального чека. Кроме наличных денег Гость может расплатиться с помощью банковской карты VISA, MasterCard, American Express. Если оплата производится по банковской карте, и запрашивается пин-код, необходимо отнести терминал Гостю и попросить его ввести пин-код. Отнести терминал обратно кассиру (бармену) для завершения операции.	«Ведите, пожалуйста, пин-код».
6.	Проверь «погашен» ли фискальный чек кассиром и при необходимости надорви («погаси») фискальный чек самостоятельно.	
7.	Принести Гостю сдачу и фискальный чек в течение 3 минут, не более, даже если нет сдачи после оплаты заказа. Фискальный чек является официальным документом, который подтверждает оплату Гостем счета. Отсутствие фискального чека является обманом Гостя, и влечёт за собой административную и уголовную ответственность.	

8.	Чайевые - это то, что остаётся на столе после Гостя, когда он уйдёт. Если гость вам сказал спасибо в момент расплаты - это не значит, что вы можете оставить себе сдачу. Если Гость положил купюру или несколько купюр сверх суммы счета - это могло быть ошибкой. Если вы не приносите сдачу на стол, и возникают проблемы - вы считаетесь виновным в нарушении кассовой операции, что может повлечь даже уголовную ответственность.	
9.	Если оплата производится по банковской карте, и пин-код не запрашивается, Гостю возвращается папка-счёт, в которой лежит банковская карта, погашенный фискальный чек и один слип от банковского терминала, второй лежит сверху папки. На втором слипе Гостю необходимо поставить подпись. Данный слип ОБЯЗАТЕЛЬНО возвращается кассиру (бармену). Подпись Гостя на данном слипе выражает его согласие с суммой, которую списали с его банковской карты.	- «Распишитесь, пожалуйста» - «Поставьте, пожалуйста, свою подпись».
10.	Если Гость рассчитался – это не значит, что он уходит, поэтому продолжай обслуживать. Проговори, что Гость может позвать вас в любой момент.	
11.	Когда Гости поднялись из-за стола, и собрались уходить, официант должен улыбнуться Гостям. Возможен маленький разговор.	- «Как Вы провели время у нас? (пауза) Мы рады, что вам у нас понравилось. До свидания»; - «Надеюсь, вам понравилось обслуживание (пауза) Как мы рады, что вы провели время у нас. Приходите ещё»; - «Как вам наши блюда? (пауза) Как я рада, что вам понравилось у нас».
12.	Проводи Гостя до выхода (при отсутствии такой возможности не поворачивайся к нему спиной, проводи взглядом), попрощайся и пригласи прийти вновь. Если есть дети, пригласи посетить наши праздники в выходные дни.	- «До свидания, приходите к нам ещё!»; - «Мне было приятно Вас обслуживать»; - «Надеюсь, Вам у нас понравилось»; - «Приходите к нам ещё»; - «До свидания», - «Всего доброго, удачного дня»; - «Ждём Вас завтра».
13.	Ни в коем случае не начинай сервировать стол в присутствии Гостей. Следует дождаться их ухода, и лишь потом возвращать стол в правильный вид.	

14.	Если официант встречает по пути уходящего Гостя, даже если этого Гостя обслуживал другой официант, в любом случае, необходимо попрощаться с Гостем и предложить ему прийти ещё раз.	
15.	!!! При прощании с Гостем не теряй контакт глаз, улыбайся. Если ты улыбаешься уходящим Гостям, они улыбаются в ответ и, таким образом, люди на улице видят счастливых, улыбающихся людей, выходящих из нашего заведения. И входящие люди заранее настроены, что им у нас будет хорошо.	

ОБСЛУЖИВАНИЕ ГОСТЯ ЗА СТОЛИКОМ ОФИЦИАНТОМ		
1.	<u>Установление контакта с Гостем:</u> В течение 1 минуты подойди к столу, за который сели Гости. Встреться с Гостем глазами, улыбнись и скажи слова приветствия.	- «Добрый день (утро/вечер)» - «Рады Вас видеть» - «Очень приятно, что Вы заглянули к нам, Дмитрий Петрович»
2.	В первую очередь расскажи о проходящих акциях и спец. предложениях. Если используются рекламные материалы (тейбл-тент, вкладыши в меню) обрати внимание Гостя на них.	- «Обратите внимание на нашу акцию» - «У нас сегодня уникальное предложение» - «А Вы уже обратили внимание на наше спец. предложение?»
3.	Поддай меню. Меню предлагается Гостю в развёрнутом виде первой странице. Меню поддай в руки Гостю.	- «Пожалуйста, основное меню».
4.	Если за столом сидят несколько человек, то в первую очередь меню поддай детям, далее женщине или старшему по возрасту. Детям подаётся детское меню.	
5.	Если средиGuestов есть дети, обязательно предложи им раскраски или расскажи о детском уголке с игрушками.	- «У нас есть детский уголок с игрушками» - «Хотите, я принесу карандаши и раскраски детям».
6.	Представься Гостям по имени.	- «Меня зовут Маша, сегодня буду Вашим официантом»

7.	<u>Принятие заказа:</u> Поинтересуйся, готовы ли Гости сделать заказ, если нет, предложи свою помощь в выборе.	- «Готовы ли вы сделать заказ сразу?» - «Я могу Вам помочь выбрать блюдо и напитки?»
8.	Если Гость согласился на Вашу помощь - рекомендуй фирменные блюда и напитки, спец. предложения. Используй красочное описание и вкусные слова.	- «Попробуйте наше фирменное блюдо» - «Это блюдо самое популярное»
9.	Если Гость отказывается от помощи в выборе, дай время Гостю на принятие решение.	- «Я подойду к Вам через 3 минуты»
10.	При приёме заказа стой возле Гостя по возможности с правой стороны, не касаясь при этом стола, стула и, не наклоняясь близко к Гостям.	
11.	Если Гости, сев за столик, ведут долгий разговор, официант может спросить «Разрешите принять заказ?»	- «Прошу прощения, вы готовы сделать заказ?»
12.	Прими заказ на основное блюдо. Выясни потребность Гостя с помощью техники «Воронка» . Начинай с основного блюда: рыба, мясо, морепродукты. Далее салаты, закуски, напиток. Формулируя предложение, не используй фразу «недорогое блюдо», «среднее качество», доступная позиция», использовать: «Выгодное блюдо».	- «Вы хотите плотно покушать или перекусить?» - «Что бы вы хотели: салат, суп, закуску или горячее?» - «Вы предпочитаете горячее из курицы, свинины или говядины?»
13.	Если Гости все ещё не готовы сделать заказ, то предложи выбрать аперитив. Это делается для того, чтобы Гости в период ожидания основного заказа, уже были чем-то заняты. Если напитки не нужны, то отойди и наблюдай за столом.	- «Пока Вы изучаете меню, могу я предложить Вам, что-то из напитков?»
14.	Прими заказ индивидуально у каждого Гостя.	

15.	Предложи дополнительные блюда/напитки, которые будут сочетаться с выбранным блюдом. Все аргументы по блюдам и напиткам необходимо говорить на языке пользы: <u>Используй техники продаж.</u> <u>«Цепочка»</u> Это приём принятия заказа у Гостя, когда официант предлагает блюдо или напиток «Цепляясь» за предыдущий выбор. <u>«Кивок Салливана»</u> Это лёгкие кивательные движения головой в момент, когда вы предлагаете Гостю блюда или презентуете блюдо/напиток. <u>«Принцип Штирлица»</u> Это техника, основанная на принципе «Края» в психологии, при которой необходимо поставить на первое и на последнее место то, что Вам необходимо продать. <u>«Выбор без выбора»</u> Это предложение, основанное на альтернативном вопросе, исключающее отказ. <u>«Двойной объем» или «Продажа бутылки»</u> Это предложения большего объема, предложение сразу двойного объема. В случае если заказали бокал – предложение сразу бутылки. <u>«Альтернативное предложение»</u> Эта техника используется, в случае если выбранное Гостем блюдо стоит на стопе, при предложении альтернативы нужно исходить из потребности Гостя.	- «Этот сорт позволит Вам насладиться вкусом», - «Этот напиток позволит Вам согреться», «Кофе взбодрит» - «К свинине на гриле прекрасно подойдёт овощной салат» - «У нас в меню есть блюда из говядины, свинины, курицы и рыбы. Попробуйте блюдо из говядины, мясо очень сочное и нежное» - «Добавку к пицце предпочитаете сыр или колбасу?» - «Напиток повторить сейчас или позже?» - «Рекомендую заказать сразу бутылку, так будет намного выгоднее!» - «В данный момент у нас суп крем из грибов закончился, попробуйте сырный суп с креветками, он такой же нежный и ароматный, а ещё он подаётся с соевым соусом» - «У нас сегодня восхитительный десерт!» - закидывание удочки. - «Ну что, десерт подаём?» - подсекание удочки.
16.	Предупреди обо всех особенностях тех блюд, которые выбрал Гость.	- «Это блюдо подаётся с чесноком» - «Вы знаете, у нас ...готовится во фритюре»
17.	Проговори время приготовления блюд, уточни в какой последовательности принести блюда;	- «Напитки я принесу через 5 минут» - «Салаты будут готовиться 10 минут, суп 15 минут, а горячее 30 минут» - «Вам напитки сразу принести или одновременно с блюдами?»
18.	Уточни у Гостей одновременность подачи первого курса (первый курс – это блюда, которые Гость будет, есть в первую очередь).	- «Салат будет готов быстрее, чем суп, мне подавать одновременно или по мере готовности?»
19.	Спроси, какой хлеб Гость предпочтёт – чёрный или белый.	- «Вы предпочитаете чёрный или белый хлеб?»

20.	Запиши заказ Гостя в блокнот.	
21.	Повтори заказ Гостя.	«Итак, для Вас...»
22.	Забери меню со стола с разрешения Гостя, предложив оставить один экземпляр меню на столе.	- «Разрешите, я заберу меню» - «Можно забрать меню? Одно меню могу оставить на столе»
23.	<u>Выполнение заказа:</u> Забей заказ в «R-Keeper».	
24.	Отслеidi выполнение «своих» заказов барменами и поварами, проверяя «фишки» на барной стойке и линии раздачи.	
25.	Прежде чем вынести заказ Гостю, досервируй стол, принеси доп. приборы и специи.	
26.	Получая готовые блюда, запрещается принимать небрежно оформленные, подгоревшие или остывшие блюда. Края тарелок или прочая посуда, в которой подаётся блюдо или напиток, должны быть чистыми. На бутылках проверяем наличие этикетки и акцизных марок, нет ли осадка.	
27.	Выноси блюда и напитки на подносе точно в соответствие с заказом Гостя, подавая блюда, произноси название каждого.	«Пожалуйста, салат «Цезарь»
28.	Соблюдай очередность подачи блюд и напитков.	
29.	Сначала блюдо ставим детям, потом женщинам, в конце мужчинам (ориентируясь на возраст от более взрослого к молодому).	
30.	Если два человека за столом и более, то первое по очередности блюдо (будь то напиток или салат) приносим одновременно всем.	
31.	Разливай напитки.	«Я могу помочь Вам разлить чай в чашки?»
32.	Под пиво и коктейли со льдом принеси бирдекели.	
33.	Если приготовление блюда занимает больше времени, сообщи об этом менеджеру и предупреди Гостя.	«Прошу прощения, блюда будет готово через 10 минут»
34.	Соблюдай правила подачи и сервировки блюд (палец за краем тарелки, бокалы держим за ножку или за основание).	
35.	Желай Гостю приятного аппетита после	- «Приятного аппетита»

	каждого курса.	- «Приятного чаепития» - «Хорошего отдыха»
36.	<u>Чек – Бек:</u> Постоянно визуально контролируй обслуживаемую зону и в случае необходимости незамедлительно подойди к столу.	
37.	Постоянно контролируй состояние стола, а именно: протирай и убирай мусор со стола, меняй пепельницы (при наличии 2 окурков, не меняй пепельницу, если гость курит), добавляй и заменяй салфетки, убирай грязную посуду.	
38.	Если у Гостя осталась 1/3 напитка или блюда, обязательно предложи повторить заказ или заказать что-то ещё, не используя частицу НЕ. Используй технику «Выбор без Выбора».	- «Вам сейчас повторить напиток или позже?»
39.	Получи обратную связь по качеству блюд/напитков в течение 3 – 4 минут. Предложи Гостям десертное меню.	«Как вам горячее блюдо?»
40.	Работай с отзывами Гостей.	«Рада, что Вам понравилось блюдо»
41.	<u>Расчёт:</u> Рассчитывай Гостя только по просьбе. Исключение: расчёт Гостя перед закрытием заведения. В таком случае извинись за то, что Гость не может посидеть ещё, и обязательно, пригласи прийти в следующий раз.	«Мы работаем до 12, будем рады видеть Вас вновь у нас»
42.	Счёт подавай тому из Гостей, кто его просил (или положи его на середину стола).	
43.	Принеси пречек сразу после того, как Гость попросил счёт. Пречек выносится в специальной папке для счетов, и оставляется на столе.	
44.	Не нужно стоять возле стола и ждать пока Гость положит деньги в папку, если Гость не спешит. Подойди спустя две-три минуты и уточни, можно ли забрать счёт.	«Я могу забрать счёт?»
45.	Отнеси папку с деньгами кассиру (бармену) для оплаты счета, получения сдачи и фискального чека. Кроме наличных денег Гость может расплатиться с помощью банковской карты VISA, MasterCard, American Express. Попросите Гостя с картой подойти к кассиру и расписаться на чеке в подтверждение платежа.	

46.	Принеси Гостю сдачу и фискальный чек в течение 3 минут, не более. Вынос фискального чека Гостю – обязательное условие, даже если сдачи после оплаты заказа нет. Проверь «погашен» ли фискальный чек кассиром и при необходимости надорви («погаси») фискальный чек самостоятельно.	
47.	Если гость рассчитался – не значит, что он уходит, поэтому продолжаем обслуживать. Проговариваем, что гость может позвать вас в любой момент.	
48.	Когда Гости поднялись, из-за стола и собрались уходить, улыбнись Гостям и попрощайся с ними.	<i>«До свидания, приходите к нам ещё!» «Как Вы провели время у нас? Мы рады, что вам у нас понравилось. До свидания»; «Надеюсь, вам понравилось обслуживание. Как мы рады, что вы провели время у нас. Приходите ещё»; «Как вам наши блюда? Как я рада, что вам понравилось у нас»</i>
49.	Проводи его до выхода из зала (при отсутствии такой возможности не поворачивайся спиной к уходящим гостям и проводи их взглядом).	
50.	Не начинай сервировать стол в присутствии гостей. Дождись их ухода, и лишь потом верни стол в правильный вид.	
51.	После того, как Гости ушли, пересервируй стол в течение 1 минуты.	

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОСЬБЫ ГОСТЕЙ

Позитивная реакция на индивидуальные просьбы Гостей, а также их удовлетворение является отличной возможностью продемонстрировать гостеприимное обслуживание в нашем ресторане

ДЕЙСТВИЯ СОТРУДНИКА		РЕЧЕВЫЕ ФОРМУЛИРОВКИ
1.	Внимательно выслушай просьбу Гостя, применяя техники активного слушания.	
2.	Если просьба не противоречит политике Компании, стандартам, закону, следует выполнить ее максимально быстро и любезно.	<i>«Конечно, я с удовольствием сделаю это для Вас!»</i>

3.	Если просьба противоречит политике Компании, стандартам, закону, то извинись и сообщи Гостю, что не сможешь ее удовлетворить. Кратко объясни причину в вежливой, доступной и убедительной форме. Попытайся предложить Гостю другой вариант, который не противоречит всему вышеперечисленному.	<i>«Я Вас понимаю, но как официант я не уполномочен (а) принимать такое решение самостоятельно, могу пригласить менеджера, который постарается Вам помочь».</i>
4.	Если Гость по-прежнему настаивает на удовлетворении просьбы, извинись и сообщи, что не уполномочен принять такое решение самостоятельно, и попроси помочь своего менеджера. Незамедлительно пригласи менеджера.	

ДЕЙСТВИЯ МЕНЕДЖЕРА		РЕЧЕВЫЕ ФОРМУЛИРОВКИ
1.	Представься.	- <i>«Добрый день! Я менеджер, меня зовут (имя). Как я могу к Вам обращаться?»</i>
2.	Внимательно выслушай просьбу со слов Гостя.	
3.	Если просьба не противоречит политике Компании, стандартам, закону и т.п., то выполни ее максимально быстро и любезно. После смены разбери ситуацию с работником.	- <i>«Что случилось?»</i> - <i>«Чем я могу быть полезен (а)?»</i>
4.	Если просьба противоречит политике Компании, стандартам, закону, то извинись, и сообщи Гостю, что не сможешь ее удовлетворить. Кратко объясни причину в вежливой, доступной и убедительной форме. Попытайся предложить Гостю другой вариант, который не противоречит всему вышеперечисленному.	- <i>«К сожалению, ваша просьба противоречит политике нашего холдинга, (закону, стандартам), но я могу Вам предложить другой вариант».</i>
5.	Если Гость по-прежнему настаивает на удовлетворении просьбы, предложи Гостю переместиться туда, где другие Гости и работники не будут невольно вовлечены в беседу. Извинись и повторно сообщи, что Вы не сможете ее удовлетворить. Объясни причину более подробно в вежливой, доступной и убедительной форме. В случае необходимости повторить данный шаг несколько раз, ознакомь Гостя с соответствующими документами.	- <i>«Прошу Вас пройти со мной в более удобное для разговора место».</i> - <i>«Давайте присядем за свободный столик и спокойно поговорим, я постараюсь Вам немедленно помочь».</i>

6.	Если Гость все ещё настаивает на выполнении просьбы, попросите его подождать несколько минут. Проконсультируйтесь с управляющим совместно примите решение, руководствуясь здравым смыслом, состоянием посетителя, стандартами, политикой, законом и т.п. Если просьба не является нарушением закона, либо грубым нарушением политики/стандартов* – ее можно удовлетворить. Сообщите Гостю, что делаете это с согласия руководства как исключение. При повторных визитах менеджеры и работники не смогут удовлетворить подобную просьбу. В противном случае сообщите, что проконсультировались с вашим руководством, и выполнить данную просьбу не представляется возможным. Ещё раз объясни причину в вежливой, доступной и убедительной форме. Поблагодари Гостя за то, что он обратился к Вам, извинись и скажите, что вам необходимо вернуться к организации работы на смене.	- «К сожалению, в нашей Компании не принято так поступать, но только сегодня и только для Вас, в порядке исключения, я это сделаю». - « Я делаю это для Вас с согласия руководства как исключение. При повторных визитах менеджеры и работники не смогут удовлетворить подобную просьбу». - «Я проконсультировалась с руководством, и выполнить данную просьбу не представляется возможным из-за...» (противоречит политике Компании, закону, стандартам). - «Спасибо Вам за то, что обратились ко мне, я сожалею, что не могу удовлетворить Вашу просьбу приятного отдыха».
	ПРИМЕРЫ СИТУАЦИЙ	РЕШЕНИЯ
1.	Гость может попросить включить свою музыку.	В этом случае, вежливо объяснить ему, что в нашем ресторане играет музыка, соответствующая стандартам заведения, и на которую есть лицензия, трансляция другой музыки будет являться нарушением закона.
2.	Гости могут захотеть пить свои напитки, например вино.	В таком случае, необходимо предложить альтернативу из нашего меню, и рассказать о том какая у нас винная карта.
3.	Гости могут попросить вызвать для них такси	В этом случае нужно уточнить службу, может быть есть какие – то предпочтения, место (по какому маршруту вызывать) и время через сколько нужно будет подать такси. Вызвать машину.

ТЕЛЕФОННЫЙ ЗВОНОК	
При входящем звонке поднимите трубку не позднее 3-го звонка. Перед тем, как ответить на звонок: • После 1-го звонка отложите текущие дела, если Вы в это время беседуете с Гостем, извинитесь перед ним; • После 2-го звонка настройтесь на общение; • Сразу после 3-го звонка снимите трубку; Ответ на входящий звонок начните с приветствия.	
Поприветствуй Гостя. Назови ресторан, представься: назови свою должность и имя.	<i>«Ресторан ...», менеджер ИМЯ, добрый день (утро, вечер)».</i>
<u>Общение с Гостем:</u> Выяснить причину, по которой звонит Гость:	- <i>«Чем я могу Вам помочь?»</i> - <i>«Чем я могу быть Вам полезен/полезна?»</i>
<i>Если Гость хочет сделать заказ столика, нужно уточнить дату, время, количество гостей, также повод, по которому они собираются к нам прийти.</i> После этого необходимо спросить были ли они у нас раньше, и есть ли у Гостей предпочтения по столику. Если Гости хотят чтобы для них оставили какой-то конкретный стол, оставляем его (если этот стол забронирован, сообщим об этом Гостю, предложим ему альтернативу). Если Гость говорит, что собирается к нам впервые, расскажем ему о том, какие у нас есть зоны (с кратким описанием каждой), и предложим сделать выбор. Если Гости бронируют стол по особенному поводу или на большое количество человек, рекомендуем сделать предзаказ. После того как Гости выбрали стол, спрашиваем имя гостя и номер телефона, записываем всю информацию в книгу брони. <i>Если Гости хотят сделать заказ еды по телефону, нужно уточнить сами они подойдут или хотели бы оформить доставку. Если нужна доставка, то сообщим телефон.</i> Если Гости хотят забрать заказ сами, примем заказ, уточним, к какому времени нужно приготовить заказ, проговорим, через какое время он будет готов. Спросим имя гостя и номер телефона	- <i>«Разрешите уточнить, на какой день Вам нужен стол, на какое время, и на какое количество человек?»</i> - <i>«Вы бывали у нас раньше? Вам нравится, какой-то конкретный столик?»</i> - <i>«К сожалению, этот стол уже забронирован, я могу предложить Вам стол, который находится рядом, он так же находится возле окна, с диванами и рассчитан на такое же количество человек».</i> - <i>«Могу предложить вам отличный стол возле окна с мягкими стульями, так же у нас есть столики в глубине зала с диванами... и т.д., какой столик вы предпочтёте?»</i> - <i>«На какую фамилию забронировать стол, могу я узнать Ваше имя, так же мне необходим номер Вашего телефона».</i> - <i>«Вы сами подойдёте за заказом или Вам нужно доставить еду на дом?»</i> - <i>«Для того чтобы Вам привезли еду домой, Вам нужно позвонить по телефону 500-040»</i>

Если гость спрашивает о какой-то дополнительной информации (детские праздники, акции, аренда зала, режим работы и т.д.) даём самую подробную и исчерпывающую информацию, вежливо отвечаем на все дополнительные вопросы гостя.

Если звонящий интересуется информацией личного характера о каком-либо сотруднике, разрешается сообщить только его имя и должность. Другую информацию о сотрудниках сообщать не разрешается.

Завершение общения.

Поблагодарите за звонок

- «Извините, к сожалению, такую информацию я Вам предоставить не могу...»

- «Мне очень жаль, я не совсем компетентна в этом вопросе, поэтому ответить на ваш вопрос не получится»

- «Спасибо за звонок! До свидания!»

- «До свидания, рада, что смогла Вам помочь, спасибо за звонок».

ДЕТСКИЙ ДЕНЬ

Каждые выходные в нашем ресторане проходят детские праздники. По субботам кружок, по воскресеньям к нам приходит клоун. Праздники проходят в определённое время. Для наших Гостей эта услуга бесплатная. Эти праздники направлены на привлечение гостей. Наша задача информировать Гостей в течение недели и приглашать посетить наше кафе именно в это время.

Информирование гостей производится несколькими способами:

СПОСОБ ИНФОРМИРОВАНИЯ		РЕЧЕВЫЕ ФОРМУЛИРОВКИ
1.	У нас висят большие афиши на входе и в детской зоне. В них прописаны даты, и время проведения праздников. Так же прописаны, какие именно мероприятия запланированы на кружок.	- «А Вы знаете, что по выходным дням у нас проходят детские праздники? По субботам это кружок, на котором педагог занимает Вашего ребёнка на 2 часа, а по воскресеньям Вас ждёт встреча с весёлым клоуном! Приходите, будем рады Вас видеть». - «Приходите к нам на детские праздники по выходным дням, будем рады Вас видеть».

2.	У нас есть мини-афиши, которые вкладываются в папки-счёт. Нужно следить, чтобы они всегда там лежали. Если Гости пришли с детьми, то официант при расчёте должен обращать внимание на мини-афишу: можно положить ее поверх папки-счёт, когда выносим гостю предварительный чек и обязательно устно проговорить о ней – обратить внимание гостя.	<i>всей семьёй. По субботам это кружок, на котором педагог занимает Вашего ребёнка на 2 часа, а по воскресеньям Вас ждёт встреча с весёлым клоуном!»</i> <i>- «Хотите хорошо провести время и, чтобы дети повеселились от души? Приходите к нам на детские праздники! По субботам это кружок, на котором педагог занимает Вашего ребёнка на 2 часа, а по воскресеньям Вас ждёт встреча с весёлым клоуном!»</i>
----	--	--

РЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Возражение – это вербализованная форма сопротивления. Гость проявляет желание спросить, уточнить. Прими возражение и не спорить с Гостем. При этом принятие возражения не означает согласие с ним.

При ответе на возражение гостя не рекомендуется:

- Оправдываться.
- Подвергать сомнению причины, вызвавшие возражение гостя.
- Брать вину за недовольство гостя на себя.
- Перекидывать ответственность на гостя.
- Преуменьшать важность и значимость возражения.

При работе с возражениями гостя используйте техника работы с возражениями **ВПИО**: Выслушал, Принял, Исследовал, Ответил.

ЭТАП РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЕМ	ПРИМЕРЫ РЕЧЕВЫХ ФОРМУЛИРОВОК
В - ВЫСЛУШАЛ - Выслушивая возражение до конца, мы имеем возможность получить максимум информации. Человек, который высказал все аргументы, готов услышать вас и ваши доводы.	Официант внимательно слушает гостя, запоминает сказанное, не перебивает его. Так же можно использовать технику Кивок Салливана (кивание головой в знак согласия). Нейтрализующие формулировки при ответе на возражения Жаль, что у вас сложилось такое впечатление Верно, подмечено Спасибо, Николай Петрович, что вы затронули эту тему. Это очень интересно. Это бы и мне не понравилось. Мне искренне жаль, что такое с вами случилось Да, это существенный момент
П – ПРИНЯЛ. На этом этапе следует согласиться с правом человека иметь своё мнение, создать атмосферу понимания. На этом этапе вы показываете Гостю, что не являетесь его «врагом» и не собираетесь с ним спорить, и доказывать его неправоту. Проявляйте словами своё согласие, что гость имеет право так думать. Выбери соответствующую речевую формулировку.	Примеры фраз, выражающих Ваше понимание Я очень хорошо понимаю, что... Я знаю, что... Мне понятно, что... Вполне логично, что... Мне легко войти в Ваше положение, ведь... Я разделяю Ваши чувства, когда... Я согласен с тем, что... Мне легко представить, что Вы... Я согласен, что это может вызвать протест. Я согласен, что это вызывает дискомфорт. Согласен, что такой поворот дела вызывает неприятные чувства. Мне очень жаль, что так получилось вы не против, если мы угостим Вас десертом: блинчик или мороженое.
И – ИССЛЕДОВАЛ. Этап исследования - задавание уточняющих вопросов, прояснение природы сопротивления.	Что именно вам не понравилось? Что конкретно случилось в прошлый ваш визит...? Что ещё для Вас важно при выборе...? Жаль, что Вам не нравится наша музыка сегодня, а что именно Вам в ней не нравится?
О – ОТВЕТИЛ. Необходимо сформулировать свою реакцию с помощью таких аргументов, которые бы отвечали актуализированным потребностям Гостя. Ещё раз поблагодари за возражение.	Да, действительно, у нас достаточно накурено, я могу вам предложить место под кондиционером, где менее чувствуется запах дыма. На какое кол-во гостей вам предложить стол? Да, действительно, раньше в меню было..., но, к сожалению, его сейчас убрали. Если вы желаете, мы приготовим его специально для Вас (если это возможно) или у Вас есть уникальная возможность попробовать новинки из нашего меню, возможно именно они станут Вашими любимыми, очень рекомендую Вам попробовать... (конкретное блюдо, возможно схожее с тем, о котором говорил гость) Жаль, что у Вас сложилось такое впечатление. Наши бармены готовят коктейли, полностью следуя технологии. Данный коктейль считается

	слабоалкогольным, т.к. он готовится на основе Мартини с добавлением яблочного сока и льда, именно поэтому алкоголь почти не чувствуется. Если вы желаете, чтобы он стал крепче, я бы Вам порекомендовала заказать 2-ую порцию Мартини, но тогда он станет чуть дороже.
Если официант сам не может решить данный конфликт, нужно извиниться, и предупредить о приглашении менеджера.	«Искренне сожалею, что так получилось...» «Извините, пожалуйста, постараемся все решить, сейчас я приглашу менеджера»
Сообщить об инциденте менеджеру	«...Гость не доволен качеством блюда, просит пригласить менеджера!» «... Гости очень довольны моим обслуживанием и хотят написать мне благодарность, вынеси им, пожалуйста, Книгу отзывов!» «...пришёл Гость, представился сотрудником пожарной службы, просит менеджера/директора. Он ждёт тебя в зале/за столом».

АЛГОРИТМ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ	
ЭТАПЫ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЕМ	ПРИМЕРЫ РЕЧЕВЫХ ФОРМУЛИРОВОК
Приветствовать гостя Если официант передал информацию менеджеру о проблеме, менеджеру лучше подойти со словами: я слышала вы остались недовольны вашей пиццей. Чем вызвано ваше недовольство? – Менеджеру нужно показать, что он владеет ситуацией – а гостя настроить на конкретику – чтобы он снова не «заводился» а говорил только по существу.	«Здравствуйте! Я менеджер кафе, меня зовут (имя). Как я могу к Вам обращаться?» Что вызвало Ваше недовольство? Чем могу быть полезен (а)? – опасная фраза – недобросовестный гость может поступить следующим образом: «вы оставили негативный отпечаток о своём обслуживании и поэтому, чтобы я остался лоялен к вам, уберите все из счета и принесите бутылку Хеннесси» - то есть начать шантажировать вам. В большинстве случаев вам придётся отказать гостю – так что не ставьте себя заранее в безвыходное положение.
Возражение на время приготовление блюда: Если блюдо долго готовят, официант должен извиниться, пообещать гостю, ускорить выполнение заказа, если он ещё не приготовлен сообщить об этом администратору и по его разрешению может сделать гостю комплимент.	«Извините, пожалуйста...» «Я сожалею ...» «Мне очень жаль...» «Секундочку, я постараюсь ускорить выполнение заказа...» «Сейчас постараемся сделать быстрее...» «Ваше горячее уже готово, его выкладывают» «Прошу прощения, что Вам пришлось так долго ждать горячее. В следующий раз мы обязательно сделаем все, чтобы подать Вам его вовремя. Ваше блюдо уже готово и я бы подала его уже сейчас "прямо с пылу с жару", правильно я понимаю, что Вы отказываетесь от него. (Если Да - исключаем из счета)».

Возражения, касающиеся качества блюд: Если блюдо некачественно по вине ресторана (неправильно приготовлено, некачественные продукты, остыло), официант должен незамедлительно сообщить об этом администратору; в этом случае по желанию гостя блюдо заменяется; вопрос о включении стоимости блюда в счёт гостя, решает администратор или управляющий ресторана.	«Жаль, что у Вас сложилось такое впечатление. Вино в бокалах такого же качества, что и в бутылках. Если Вы желаете, мы можем разливать вино прямо при Вас». «Мы искренне приносим извинения, могу ли я предложить Вам новое блюдо, а это мы исключим из Вашего счета». «Спасибо, что Вы сообщили нам об этом. Жаль, что у Вас сложилось такое впечатление. Наши бармены готовят коктейли, полностью следуя технологии. Данный коктейль считается слабоалкогольным, т.к. он готовится на основе Мартини с добавлением яблочного сока и льда, именно поэтому алкоголь почти не чувствуется. Если вы желаете, чтобы он стал крепче, я бы Вам порекомендовала заказать 2-ую порцию Мартини, но тогда он станет чуть дороже».
Возражения, касающиеся правил установленных заведением: Необходимо аргументировано проинформировать гостя о правилах установленных заведением, при необходимости обозначить последствия несоблюдения данных правил.	«Жаль, что Вам не нравится наша музыка сегодня, а что именно Вам в ней не нравится? А какую музыку любите Вы? О! в следующую пятницу приглашаю Вас к нам...» «Да, действительно, у нас достаточно накурено, я могу вам предложить место под кондиционером, где менее чувствуется запах дыма. На какое кол-во гостей вам предложить стол?»
Возражения, касающиеся действий официанта: Если действия официанта привели к возражению Гостя, официант должен строго следовать схеме ВПИО и при необходимости обратиться к помощи администратора.	«Прошу прощения, что мы заставили Вас ждать. Чем я могу загладить свою вину? Больше такого не повторится». «Прошу прощения, что я ошибся, заказал не это блюдо. Вы готовы подождать, чтобы мы вновь приготовили именно то блюдо, какое вы заказывали или Вы готовы попробовать это? Далее презентация блюда».

ОБЩЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА С ГОСТЯМИ

Общение с Гостем имеет огромное значение в работе ресторана и является одной из главных твоих обязанностей, как менеджера. Оно предоставляет великолепную возможность не только предотвратить развитие проблем, но и установить такие отношения с Гостем, которые позволят тебе сделать из случайно, или впервые попавшего к нам в ресторан, настоящего Приверженца. Думаю, что нам всем понятна и очевидна роль визита к столу. Но практика показывает, что этим, самым эффективным средством превышения ожиданий Гостей, пользуются не все и не всегда. Находясь на смене, когда ресторан открыт, необходимо максимально сосредоточиться на работе с Гостями. Естественно, что, как менеджеру на смене, тебе придётся решать множество текущих вопросов, контролировать выполнение сотрудниками стандартов. Но, в тоже время, основное внимание необходимо уделять Гостям. Общение с Гостем не сразу оказывается удачным. Поначалу будет чувство дискомфорта, будут «ляпы». Эффективность контакта с Посетителями приходит с опытом, и чем больше ты общаешься, тем успешнее оно становится. Главное – впусти в свою голову мысль, что общение с Гостем является очень важным моментом в работе ресторана.

Сегодня мы поговорим о том, как этот опыт нарабатывать. Твоя главная цель – сделать посещение Гостя нашего ресторана запоминающимся событием, чтобы у него появилось желание вернуться к нам ещё раз. Но, прежде зададимся вопросом: а зачем вообще нужно общаться с Гостем? Очевидно, что таким образом мы проявляем заботу о нем. Плюс, это уникальная возможность узнать его мнение о ресторане / сервисе /

качестве еды, предотвратить развитие проблем или решить их, завязать долгие дружественные отношения с Гостем.

Итак, мы с тобой можем определить чёткие цели совершения менеджером визита к столу.

- Убедиться, что Гость удовлетворён: атмосфера, обслуживание, чистота, качество блюд и т.д.
- Превысить его ожидания:
- Показать значимость Гостя
- Дать Гостю понять, что именно он влияет на сервис ресторана
- Узнать что-либо у Гостя.

Итогом твоего визита к столу может явиться изучение потребностей и ожиданий Гостя. Помимо этого, у тебя есть возможность предложить или продать Гостю блюда или напитки. Предотвращение/решение проблем, индивидуальный подход в обслуживании, установление долгосрочных отношений, проявление внимания и заботы – вот лишь немногие выгоды использования данного маркетингового инструмента.

ПРОЦЕСС ВИЗИТА К СТОЛУ МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА ТРИ ОСНОВНЫХ ЭТАПА:

Этап 1 – Подготовка к визиту.

Этап 2 – Визит или общение с Гостем.

Этап 3 – Завершение визита к столу. Подведение итогов. Прощание с Гостем.

Поговорим о каждом из шагов более подробно.

ЭТАП 1 – ВСТРЕЧА ГОСТЯ

Во-первых, для него необходим определённый настрой. Надо всегда помнить, что мы относимся к Гостям ресторана, как к особым Гостям в своём доме! Гости воспринимают менеджера ресторана, как хозяина (хозяйку) заведения или наиболее близкого к нему человека.

Запоминай имена Гостей!!! А также их предпочтения в выборе блюд и напитков. Запоминать имена очень сложно, и тебе необходимо выработать свой метод удерживания их в памяти. Как один из вариантов – имена можно записывать в маленький блокнот, всегда имеющийся при себе. Туда же можно вносить и записи о предпочтениях Гостей. Когда ты будешь совершать визит к столу – называйте Гостя по имени – одно это расположит Гостя к тебе и облегчит нахождение с ним общего языка. Сделай так, чтобы ничего не отвлекало тебя от работы в зале. ГОСТЬ - ГЛАВНЫЙ ПРИОРИТЕТ! Следи за своим внешним видом. Читай Гостя - стиль, манеры, настроение. Все это подскажет его готовность общаться с тобой. Также, ты можешь использовать помощь официанта для получения следующей информации: о привычном заказе Гостя, частоте его посещений и т.д. Смотри компьютер: что и когда заказал Гость.

Гость должен быть расположен к общению – выбирай нужный момент! Изучай сигналы: недоеденное блюдо (начатое и неоконченное), Гость взглядом ищет своего официанта, пепельница с окурком, пустой стакан и т.д.

ЭТАП 2 – ОБЩЕНИЕ С ГОСТЕМ

Всегда нужно помнить об основных правилах: Гость — человек, к которому ты относишься с уважением; улыбайся и смотри ему в глаза; выбирай позу, уместную для данной конкретной ситуации, а также тон разговора, который наиболее подходит для данной темы и обстановки. Подбирай нужные слова, они должны быть просты и понятны. Персонализируй свой подход - представься. Подбадривай Гостей: “Великолепный выбор - это самое популярное блюдо!”

Помогай выбрать те блюда и напитки, которые соответствуют вкусу Гостя, а не те, которые дороже в цене – «проигрывай Гостю»: Если ты позволишь Гостю сэкономить деньги, как бы проявив заботу о его кошельке, он все равно потратит их, но оценит твой жест и, останется тебе благодарен. «Впаривание» дорогих блюд - отнюдь не самый эффективный метод увеличения среднего чека. Гость, собираясь потратить определённую сумму, потратит именно столько, сколько у него есть. Помогая ему в выборе, ты оказываешь ему услугу, которую он обязательно оценит.

Начинай с общения на Вы, с определённым положительным настроем. Можно использовать элементы случайности моделировать ее, играть в случайность. Когда Гость с семьёй, разговор можно начать, обратившись к детям. Используй технику активного слушания. В том числе, задавай вопросы открытого типа, т.е. такие, на которые невозможно дать однозначного ответа “да” или “нет”. Легче начинать общение с гостем с замены пепельницы, грязной посуды, во время подачи чая, кофе.

Ниже приведены поводы, по которым ты можешь подойти к Гостям для совершения визита к столу:

- Вопросы по атмосфере (музыка, кондиционер и т.д.).
- Прислушиваться к тому, о чем говорят Гости, с тем, чтобы уловив тему разговора, при случае, продолжить ее обсуждение.
- Оказать помощь (выбор блюд, палочки в суши, как лучше чем-то пользоваться в ресторане и т. п.).
- Информировать Гостей о чем-то (промоушены, акции и т.д.).
- Что-то предложить.
- Наблюдение с чем приходят (покупки из магазинов и т. п.).

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОБЩЕНИЮ С ГОСТЯМИ

- Задавай конкретные вопросы.
- В зависимости от типа личности Гостя, подбирай подходящие темы, приёмы общения (стили, фразы...).
- Необходимо быть искренним, вести себя естественно, легко. Не бубни и не мямли. Будь уверен в себе – людям это нравится
- Темы выбирайте по интересам Гостя: учёба, отдых - дача, рыбалка, анекдоты, хобби, дети... Нужно уметь поддерживать разговор на любую тему.
- Читай новостные, спортивные и фен-журналы. Таким образом, ты наработаешь довольно большой спектр тем. Это, несомненно, поможет тебе быстрее найти общий язык с Гостем. Когда разговор заходит о ресторане - говори о том, что знаешь! Например: о ресторане, его истории, интерьере, об истории блюда (почему мы лучше – подтекстом идёт разговор об уникальности нашей услуги, неявная реклама).
- Давай рекомендации по выбору блюд на основе знаний по культуре кухни, особенности приготовления, ценности и выгоде для Гостя.
- Всегда имей в запасе несколько “козырей”: новые промоушены, анкету почётного Гостя, какую-нибудь шутку и т.д. — что-нибудь из того, что поможет «разговорить» Гостя.
- НИКОГДА не рассказывай Гостю о своих или ресторанных проблемах - он пришёл отдохнуть, а не слушать или решать чужие проблемы.
- Запоминай то, что говорил Гость в прошлый раз, с тем, чтобы обсудить это при следующей встрече.
- Если обещаешь выполнить просьбу Гостя, к примеру, принести к следующему разу книгу или прислать ссылку – держи своё слово!

3 ЭТАП – ЗАВЕРШЕНИЕ ВИЗИТА, ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ПРОЩАНИЕ С ГОСТЕМ

- Поблагодари Гостя за то, что он поделился с нами своими ощущениями.
- Выскажи Гостю свою благодарность за общение с ним, обозначь, что ты получил удовольствие от этой беседы.
- Подведи итоги вашего общения: скажи Гостю о том, как ты понял то, что его беспокоит, а также его пожелания и рекомендации (если это уместно).
- Сделай выводы: что получилось хорошо, и, непременно, над чем ещё следует поработать.

- Если Гость похвалил ваш ресторан, обязательно сообщите об этом персоналу – пусть они знают, что есть хорошие отзывы об их работе и чья именно это заслуга.
- При возможности, старайся найти момент для прощания с Гостем на выходе.
- Если со стороны Гостя были какие-либо предложения, пообещай совершить определённые ответные действия и выполни свои обещания.
- Закинь удочку» для следующей встречи. Расскажите «зачем» Гостю стоит прийти в следующий раз (предстоящие мероприятия, акции, фирменные блюда и т.п.)
- Окажи внимание – открой дверь, когда Гость выходит из ресторана

Теперь обсудим основные моменты, которых надо избегать при совершении визита к столу.

- Не используй клише – не существует рецептов, которые работают в любой ситуации.
- Не подходи к столу, когда Гость ест или разговаривает.
- Не навязывай своё общество в том случае, если Гость не поддерживает контакт.
- Нельзя прерывать Гостей во время бизнес-бесед.
- Не пасуйте, если Гость не настроен на беседу или грубо отвечает.
- Если существует проблема – постарайся разобраться и решить ее.

Общение с Гостем невозможно скопировать, оно не должен быть заученным и не может быть одинаковым, поскольку все люди разные и одинаковых ситуаций не бывает. Опыт одного менеджера может стать только лишь примером, формирующим индивидуальный стиль других.

И ещё: лучший способ тот, в котором уверены Вы, знаете, что он поможет Вам в этой ситуации, позволит добиться намеченных целей, целей ради которых мы работаем, ради чего общаемся с Гостями!

ОБЩЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА С ГОСТЯМИ	
ЭТАП ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	ПРИМЕРЫ РЕЧЕВЫХ ФОРМУЛИРОВОК
1. Знакомство: Если гость назвал своё имя постараться запомнить его и в течение разговора называть его по имени.	<i>«Добрый день! Меня зовут... Я менеджер/директор этого кафе. Рад вас видеть у нас!»</i>
2. Получение обратной связи: Нас может интересовать, как Гость оценивает предоставленное ему качество обслуживания и заказанных блюд. Выясни пожелания у Гостя. Расскажи о новинках и предстоящих акциях.	- «Нравится ли вам в нашем кафе?» - «Вы впервые в нашем кафе? Понравились ли вам наши блюда? Как вы оцениваете наши блюда?» - «Как Вы находите атмосферу в нашем кафе? Тепло? Прохладно?» - «Вы можете оставить свои впечатления о посещении нашего кафе, оставив отзыв в книге отзывов». - «Что бы вы посоветовали изменить в нашем кафе?» - «Вы были в нашем кафе с ребёнком? Понравилось ли вам или вашему ребёнку?» - «Для вас отличное предложение...» - «Обратите внимание на интересное предложение...» - «Предлагаю вам воспользоваться следующим предложением...» - «Рекомендую попробовать наше новое блюдо...»

ДЛЯ ОБЩЕНИЯ С ГОСТЯМИ НЕОБХОДИМО ВЫБРАТЬ НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩИЙ МОМЕНТ:	
После того, как гость поел	
При выходе гостей из ресторана	
МЕСТА, НАИБОЛЕЕ УДОБНЫЕ ДЛЯ ОБЩЕНИЯ С ГОСТЯМИ:	
На входе/выходе из ресторана	
За столиком	
ЭТАПЫ ОБЩЕНИЯ	ПРИМЕРЫ РЕЧЕВЫХ ФОРМУЛИРОВОК
Приветствие:	
Общение 2 - 3 фразы, В случае если Гости новые следует только поддерживать разговор.	Новый гость: «Скажите, а у вас все девушки такие красивые?» Менеджер: «Да, работа в нашем кафе украшает... А от комплиментов в свой адрес любая девушка расцветёт, не так ли?» Гость: «Скажите, где можно хорошо отдохнуть и потанцевать?» Менеджер: «Недалеко отличный клуб, очень популярный в городе». Гость: «У вас красивая улыбка!» Менеджер: «Спасибо за комплимент». На улыбку приятно отвечать улыбкой!»
В случае если Гость постоянный можно упомянуть темы, которые обсуждались ранее.	Гость, вернувшийся из поездки в Турцию, о которой упоминал ранее: Менеджер: «Как отдохнули в Турции? Там Вас так же вкусно кормили, как и у нас в кафе?» - «Как продвигается ремонт в Вашей квартире?» - «Вас можно поздравить?» и т.д.
В случае если гости хорошо идут на контакт можно упомянуть о том, что происходит «Здесь и сейчас».	- «Вы уже успели заметить, какую отличную погоду мы Вам приготовили на летнике?» - «Собираетесь на премьеру? Заходите потом на чашечку кофе, поделитесь впечатлениями...» - «Вы уже заметили, что в зале для курящих не так накурено, мы заменили вытяжную систему». - «Для Вашего малыша мы приготовили детский стульчик». - «По вашим многочисленным просьбам наше меню стало интереснее и богаче, обратите внимание на новые блюда!» - «Ваш ребёнок доволен детским меню, у него есть любимое блюдо?»
Важно! Ни в коем случае нельзя переходить на обсуждение личных тем, не сообщать информацию о себе, не расспрашивать гостей о подробностях их личной жизни, исключить из общения фамильярность.	~~«Вы такой милый (я), сколько вам лет?»~~ ~~«Где Вы живёте?»~~ ~~«Вы замужем/женат, а по вашему поведению и не скажешь...»~~ ~~«Я зарабатываю не меньше Вас...»~~
Завершение общения	- «Спасибо за визит...» - «Всегда Вам рады...» - «Вы всегда желанный гость в нашем ресторане...» - «Приятного отдыха...» - «Хорошо провести время...» - «Удачного дня...» - «Рад (а) был (а) общению с вами...»

РАБОТА С КНИГОЙ ОТЗЫВОВ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ	
Если Гость попросил Вас принести Книгу отзывов и предложений, Вам необходимо:	<i>«Добрый день! Меня зовут... Я менеджер этого кафе» Вы хотели меня видеть?»</i>
1. Принести Гостю Книгу отзывов и предложений; 2. Сообщить о желании Гостя Менеджеру смены; Менеджер смены должен подойти к Гостю и уточнить, причину, по которой Гость просит книгу отзывов и предложений. Если Гость выражает недовольство, решить ситуацию, руководствуясь Правилами решения конфликтных ситуаций и Правилами общения менеджера с Гостями.	<i>«Вы впервые в нашем ресторане? Понравились ли вам наши блюда? Как вы оцениваете наши блюда?»</i> <i>«Вы можете оставить свои впечатления о посещении нашего ресторана в книге отзывов и предложений».</i> <i>«Что бы вы посоветовали изменить или дополнить в нашем ресторане?»</i>

Управляющий ежедневно просматривает книгу отзывов и предложений, внимательно изучает записи, оставленные гостями, пишет ответ в книге (в соответствии с графами). Письменный ответ должен состоять из трёх частей.

ЭТАПЫ РАБОТЫ		ПРИМЕРЫ РЕЧЕВЫХ ФОРМУЛИРОВОК
1.	Благодарность Гостю за его критику	- «Я, в лице нашей компании, очень признательна Вам за критические замечания, так как это позволит улучшить качество обслуживания во вверенном мне заведении...» - «Спасибо большое за Ваше неравнодушие к проблемным зонам в работе нашего кафе». - «Уважаемая, выражаю искреннюю благодарность за ваши замечания, они помогут нам улучшить свою работу». - «Спасибо Вам за участие в улучшении работы нашего заведения...» - «Я очень признательна Вам за то, что Вы обратились к нам с этим вопросом...»
2.	Извинение	- «Я лично приношу Вам свои извинения...» - «Мне очень жаль, что мы разочаровали Вас качеством своей работы...» - «Мне очень неловко, от того, что мы расстроили Вас...» - «Я искренне сожалею о случившемся...»
3.	Если указан телефон - позвонить, принести свои извинения и сообщить о принятых мерах.	- «Вы оставляли запись в книге отзывов и предложений в нашем кафе такого-то числа (дата). Позвольте узнать, что вызвало Ваше недовольство?» - «Спасибо большое за Ваше неравнодушие к проблемным зонам в работе нашего кафе». - «Спасибо Вам за участие в улучшении работы нашего заведения». - «Я очень признательна Вам за то, что Вы обратились к нам с этим вопросом».

		- «Мне очень жаль, что мы разочаровали Вас качеством своей работы».
--	--	---

Управляющий/менеджер кафе должен использовать книгу для работы с сотрудниками:

1. Благодарность от гостей обязательно зачитать на собрании смены;
2. Отрицательный отзыв разобрать, как ситуацию на собрании смены без указания личностей, а с виновными провести индивидуальную беседу.

ПРАВИЛА БРОНИ СТОЛА НА САЙТЕ

В случае если Гость сделал бронирование стола на сайте, каждому менеджеру и управляющему приходит письмо на почту, что стол заказан. Для уточнения всех нюансов менеджер зала должен перезвонить Гостю, и подтвердить заказ, и уведомить его о том, что стол будет для него забронирован.

№	ЭТАП РАБОТЫ	ПРИМЕР РЕЧЕВЫХ ФОРМУЛИРОВОК
1.	Позвонить Гостю, озвучить причину своего звонка.	- «Добрый день, Екатерина. Вы сделали заказ стола на сайте и хотели бы поужинать в ресторане ... по ул. 9 Января?»
2.	Представиться Гостю по имени.	- «Меня зовут Ксения, я менеджер ресторана, на ул. 9 Января».
3.	Поинтересоваться, действительно ли Гость бронировал стол на сайте.	- «Хочу подтвердить, что бронь Вашего заказа принята. Мы будем Вас ждать 4 августа в 17.00 в нашем заведении. Для вас будет предоставлен стол на 6 персон».
4.	Поблагодарить Гостя.	- «Благодарим за выбор нашего кафе, будем Вас с нетерпением ждать. До встречи».
5.	Все забронированные столы отображаются в книге брони на тот или иной день, с указанием стола, количества человек, важная информация помечается восклицательным знаком «!». Например: Гостю нужен конкретный стол, и ни какой другой он не рассматривает.	

ПРАВИЛА БРОНИ СТОЛА, В СЛУЧАЕ ЕСЛИ ГОСТЬ ПРИШЕЛ ЛИЧНО

В случае если Гость пришёл в заведение для того, чтобы забронировать стол, менеджер зала должен:

1. Узнать дату и время желаемой брони;
2. Поинтересоваться какой повод брони стола;
3. Уточнить у Гостя, на сколько человек необходим стол;
4. Показать Гостю варианты столов, которые соответствуют требованиям;
5. В случае если планируется определённое мероприятие (день рождения, юбилей) и ожидается большое количество человек сообщить Гостю о возможности сдвинуть столы, поставить дополнительно стулья, а также предложить украсить зону растяжками и воздушными шарами.

После того, как гость определился со столом, который он бронирует менеджеру необходимо:

1. Предложить Гостю присесть за стол, предложить чай, кофе, напитки на выбор;
2. Предложить Гостю ознакомиться с меню;
3. Предложить сделать предварительный заказ;

Если гость согласен сделать предварительный заказ, необходимо помнить о показателях в своём заведении и стараться предложить все максимум для того, чтобы средний чек на этот стол был максимальным.

Менеджер должен предложить Гостю максимум услуг, которые могут быть ему интересны:

1. Торт от ресторана «Веранда»;
2. Информация о мероприятиях в выходные дни (если эта информация актуальна для Гостя - есть ребёнок);
3. Проинформировать Гостя об акциях и возможных скидках.

В случае оформления предварительного заказа, менеджер должен:

1. Взять предоплату в размере 50 % от суммы заказа;
2. Выписать приходный кассовый ордер;
3. Отдать приходный кассовый ордер Гостю;
4. Убрать предоплату в сейф до дня проведения мероприятия;
5. Записать всю информацию: дату, стол, количество гостей, Ф.И.О Гостя, номер телефона, нюансы, которые важны в книгу брони;
6. Поблагодарить Гостя, что он выбрал именно наше заведение.
7. Пожелать удачного дня.

ПРАВИЛА РАБОТЫ С ОБОРАЧИВАЕМОСТЬЮ СТОЛОВ

Каждый пришедший к нам Гость должен остаться в нашем заведении, он должен быть встречен сотрудниками ресторана и ему должно быть предложено уютное и комфортное место. В случае если в зале полная посадка, а Гости непременно хотят провести время в нашем ресторане, менеджер должен следовать описанным ниже правилам:

1. Необходимо иметь в запасе 2 - 3 стола в резерве, по одному в каждой зоне;
2. Необходимо проинформировать приходящихGuestей, что сейчас есть стол, но он заказан через час, и у Guestей есть возможность, сесть за данный стол и пообедать, поужинать;
3. В случае если Гости пришли, а столов нет (даже резервных) необходимо их проинформировать о том, что в ближайшее время столы освободятся, если у них есть возможность можно подождать, обязательно сказать примерное время ожидания;
4. Менеджер зала должен владеть информацией на каком из этапов обслуживания находится тот или иной стол;

5. Если Гости хотят подождать стол в заведении, можно предложить им ознакомиться с меню, и, если Гости хотят принять у них заказ.

Все это возможно сделать при условии, что каждый приходящий Гость будет встречен и проинформирован о ситуации со столами. Следование данным правилам во время пика поможет предотвратить конфликтные ситуации и предупредить возражения Гостя связанные с отсутствием свободных мест в заведении.

Следует сказать, что все вышеперечисленные стандарты являются обязательными к исполнению, но, ты как менеджер должен иметь определённую гибкость и мудрость поступать правильно в каждом конкретном случае. Руководствуясь в своих действиях 5 Принципами Обслуживания и тогда ты непременно будешь поступать корректно по отношению к гостям. Помни основное правило

ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА КАЖДОГО СОТРУДНИКА РЕСТОРАНА СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ ВХОДЯЩИЙ ГОСТЬ В НАШ РЕСТОРАН СТАЛ БЫ СЧАСТЛИВЫМ У НЕГО ПОЯВИЛОСЬ ЖЕЛАНИЕ ВЕРНУТЬСЯ К НАМ СНОВА

А сейчас мы перейдём с тобой к важному инструменту в ежедневной работе менеджера ресторана – заполнению Контрольного Листа Наблюдения

КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ НАБЛЮДЕНИЯ (КЛН)

КЛН – это контрольный лист наблюдения за работой сотрудника, с целью устранения выявленных нарушений, корректировки его действий.

1. Выявление недостатков работы сотрудника
2. Корректировка работы;
3. Поддержание сервиса на высоком уровне;
4. Развитие профессиональных навыков сотрудников.

Процедура заполнения КЛН

КЛН заполняются на официантов, барменов и поваров по пунктам стандартов работы. На официантов и барменов КЛН заполняет менеджер зала, на поваров и старших поваров заполняет су-шеф, работающие в этот день на смене. В течение месяца каждый сотрудник должен быть оценён **не менее 4 раз**. При составлении графика работы сотрудников менеджер/су-шеф планирует заполнение КЛН в течение месяца, отмечая соответствующую дату цветом, а также ставит букву «К». В соответствующую дату менеджер зала/су-шеф заполняет КЛН на сотрудника.

Время наблюдения за работой повара и бармена составляет 20 минут – КЛН заполняется в динамике.

После заполнения КЛН менеджер зала или су-шеф должен получить подпись сотрудника. В случае необходимости (**есть пункты с оценкой «0»**), в зависимости от пункта, по факту заполнения или в конце рабочего дня, провести с сотрудником беседу, на предмет невыполнения стандартов. В беседе менеджер зала/су-шеф опирается на стандарты обслуживания или работы. При проведении беседы менеджер зала или су-шеф в первую очередь должен отметить успехи сотрудника, похвалить за хорошо выполненную работу, а затем, должен дать рекомендации сотруднику по улучшению его работы.

В случае если сотрудник не согласен с оценкой, он может опротестовать решение менеджера зала/су-шефа. Сотрудник имеет право инициировать проведение дополнительной оценки управляющим кафе. В этом случае менеджер зала или су-шеф обязан назначить дату заполнения КЛН силами управляющего. Контрольный КЛН проводится управляющим кафе. Решение управляющего является финальным и не подлежит обсуждению.

После заполнения КЛН хранится в папке КЛН в отдельном файле каждого сотрудника до 3 месяцев.

1. Впишите полное название кафе, в котором проводится проверка.
2. Впишите дату проведения проверки.
3. Впишите время начала проверки.
4. Впишите фамилию и инициалы менеджера, проводившего проверку.
5. Впишите фамилию и инициалы сотрудника, на которого заполняется КЛН.
6. Заполняя КЛН на сотрудника, в столбец оценка впишите цифру «1», в случае если пункт выполнен на 100% и цифру «0» в любом другом случае;
7. Максимальное количество баллов, которое можно набрать по обслуживанию или выполнению стандартов: официант – 28 баллов, бармен – 23 балла, старший повар – 13 баллов, повар – 14 баллов;
8. Впишите фактическое количество баллов, набранное в результате заполнения КЛН;
9. Рассчитайте соотношение фактического выполнения стандартов по обслуживанию к максимально возможному в процентах.

Управляющий/тренинг-менеджер заполняют КЛН 3 раза в месяц (в смены разных менеджеров):

1. КЛН выдаётся в распечатанном виде Менеджеру и официанту под роспись;
2. Проводится беседа с менеджером, на которой ставятся задачи по обучению;
3. Процент выполнения стандарта заносится в чек-лист менеджера.

№	КЛН ОФИЦИАНТА	Оценка	Комментарии
	Стандарты обслуживания		
1.	Работает в фирменной форме, внешний вид соответствует требованиям стандарта внешнего вида.		
2.	Приветствует Гостей.		
3.	Уточняет зону и количество человек.		
4.	Представляется Гостям.		
5.	Рассказывает о спец. предложениях и проходящих акциях, если есть рекламные материалы обращает на них внимание Гостей.		
6.	Подает меню в соответствии со всеми правилами: в открытом виде, индивидуально каждому Гостю.		
7.	Предлагает помощь в выборе блюд, если Гость отказывается от помощи в выборе, даёт время Гостю на принятие решения.		
8.	Рассказывает о блюде, предупреждает об особенностях блюд.		
9.	Принимая заказ, предлагает дополнительные блюда и напитки, использует техники продаж.		
10.	Проговаривает время приготовления, уточняет последовательность подачи блюд.		
11.	Повторяет заказ Гостя.		
12.	С разрешения Гостя забирает меню со стола, предлагая оставить один экземпляр.		
13.	Сервирует стол менажницами и приборами перед подачей.		
14.	Напитки выносит в течении 5 минут, закуски и салаты - 10 минут, суп - 20 минут, горячее 25.		
15.	При подаче официант представляет каждое блюдо и ставит его перед Гостем, который его заказывал.		
16.	Соблюдает правило очередности подачи (сначала детям, потом взрослым; сначала женщинам, потом мужчинам).		
17.	Блюда и напитки первого курса выносит одновременно.		
18.	Соблюдает правила подачи и сервировки блюд: правило "Открытой руки", бокалы держит за ножку, палец за краем тарелки.		
19.	Желает приятно аппетита по каждому курсу.		
20.	Контролирует стол, поддерживает чистоту, убирает посуду.		
21.	Если за столом дети уделяет им особое внимание, предлагает раскраски, карандаши, информирует о детском уголке.		
22.	Официант интересуется понравилось ли блюдо. Если Гость выражает недовольство уточняет причину, сообщает менеджеру.		
23.	Предлагает Гостю дозаказ напитков, когда в бокале остаётся 1/3.		
24.	После того, как последняя тарелка убрана, предлагает дополнительные блюда напитки (десерт, дижестив).		
25.	Выносит счёт по просьбе Гостя в течении 3 минут.		
26.	Приносит Гостю сдачу и фискальный чек в течении 3 минут.		
27.	После ухода Гостя убирает и сервирует стол в течение минуты.		
ИТОГО			
Максимальное количество баллов:		28	
РЕЗУЛЬТАТ В %		0%	
Подпись сотрудника			

№	КЛН БАРМЕНА	Оценка
	Стандарты работы	
1.	Вышел на смену согласно графику, без опозданий.	
2.	Внешний вид бармена соответствует требованиям стандарта внешнего вида.	
3.	Бар полностью затарен необходимой для работы продукцией, в случае окончания продукции или минимального остатка, незамедлительно сообщает об этом менеджеру смены.	
4.	При появлении продукции находившейся на стоп-листе информирует об этом официантов и незамедлительно сообщает об этом менеджеру смены.	
5.	Все оборудование проверено на работоспособность и работает исправно, в случае неисправности оборудования сообщает об этом менеджеру смены	
6.	Кофемашина включена, нагрета и промыта, кофе проварено и соответствует качеству.	
7.	Холодильное оборудование, склад бара проверены на температуру, отметки о температуре проставлены в графике температур.	
8.	Бар открыт по листу открытия, все горизонтальные и вертикальные поверхности бара чистые, полки с продукцией выставлены.	
9.	Соблюдение температур продукции во время работы: мороженое в морозилке, молочная продукция в холодильнике и т.д. Не использует испортившуюся продукцию: стухшие соки, кислые молочные продукты и т.д.	
10.	Своевременно проверяет продукцию на качество, ведёт ежедневные списания на проработку, отработку и порчу.	
11.	Фрукты помыты, нарезаны (лимон, апельсин, лайм) и лежат во фрукт-боксах.	
12.	Бар полностью затарен посудой, вся посуда натёрта, ложки чистые, натёрты, чашки для кофе и чая на кофемашину, посуда без сколов и трещин, подготовлены чайные пары для официантов.	
13.	Все необходимые расходные материалы в наличии (трубочки тонкие и толстые, салфетки белые рабочие, и красные для гостей, бирдекели, стаканчики для кофе на вынос).	
14.	Соблюдает временные стандарты приготовления напитков указанных в карточках напитков 3-5 минут.	
15.	При приготовлении коктейлей и напитков бармен работает по ТК.	
16.	В течение смены бармен поддерживает чистоту в баре (помыто оборудование, вынесен мусор, барная стойка чистая без разводов, раковина чистая без остатков продуктов, нет рассыпанного кофе под кофемолкой и кофемашиной, полотенца чистые и используются по назначению, нет лишних предметов на барной стойке)	
17.	В течении смены бармен проверяет остаток необходимой для работы продукции в баре и своевременно заполняет бар.	
18.	Бармена 100% соблюдает стандарт по кассовой дисциплине, лишних денег, карт и посторонних предметов в кассе нет.	
19.	Бармен не покидает рабочего места во время высокой интенсивности заказов, перед тем как оставить своё рабочее место, бармен согласует это с менеджером смены.	
20.	При передаче смены сдаёт кассу менеджеру и готовит бар к работе для другого бармена на вечернюю смену.	
21.	Бармен вечерней смены закрывает бар по листу закрытия, учитывает все отмеченные в нем пункты.	
22.	Заполняет книгу передачи дел, для информирования бармена следующей смены.	
ИТОГО		
Максимальное количество баллов		23
РЕЗУЛЬТА В %		0%
Подпись сотрудника		

Для грамотного менеджмента этого процесса (заполнения КЛН) в ресторане вводится реестр КЛН – то есть занесение данных по заполненным КЛН в единую таблицу. Реестр КЛН выглядит следующим образом:

РЕЕСТР КЛН

Ресторан

№	ФИО РАБОТНИКА	АПРЕЛЬ		СР.БАЛ Л	МАЙ		СР.БАЛ Л
1	Иванов	76	55	65,5			0
2	Тимирязев	87	88	87,5			0
3	Сидоров	98	99	98,5			0
4	Васечкин	45	55	50			0
5	Веселицын	89	85	87			0
6				0			0
7				0			0
8				0			0
9				0			0

Реестр ведётся в Excel, а поэтому средний балл высчитывается автоматически. Также как и с чек-листами – менеджеру необходимо очень ответственно подходить к заполнению КЛН, ведь результаты работы сотрудника также будут включены в Оценку Работы Сотрудника. Ты как менеджер не можешь себе позволить заполнять КЛН формально.

ВАЖНО!

Но, самое важное в заполнении КЛН – обратная связь твоему сотруднику. Цель - не заполнить бланк и проставить оценки. Цель – улучшение работы сотрудника. Не надо прятаться во время заполнения КЛН. Наоборот. Сядь поближе к столу, который обслуживает официант (но так, чтобы не смущать гостей). Делай пометки по ходу обслуживания и по возможности сразу же вызови официанта на обратную связь по КЛН. Не доводи до маразма! Во-первых, не надо заполнять КЛН в пятницу или в субботу вечером (в часы пик), а также не надо выдёргивать сотрудника из рабочего процесса, если у него в данный момент много работы. Но и затягивать с обратной связью не имеет смысла. КЛН – это инструмент наставничества. И твоя задача правильно дать обратную связь (если забыл как это правильно делать прочитай соответствующую главу в начале учебника).

Обязательно похвали сотрудника за его успехи (хвали за конкретные действия). После этого, не используя частицу «но», переходи к коррекции его поведения. Например: «Ты отлично улыбаешься, молодец, твоё приветствие очень позитивное, спасибо тебе, и в то же время я наблюдал задержку в выносе горячих блюд. Расскажи – что случилось?» и т.д. Тем самым ты покажешь сотруднику, что ты не ругаешь его, а наоборот пытаешься помочь.

ЛАЙН-ЧЕК КОНДИТЕРСКОГО ЦЕХА

Дата проведения
проверки // 2014 г.

Фамилия И.О. проводившего проверку

Фамилия сотрудника

ПУНКТ	ХАРАКТЕРИСТИКА		ОТМЕТКА	Примечание
УНИФОРМА. ЛИЧНАЯ ГИГИЕНА	Колпак, китель, брюки без грязи, пятен, униформа выглажена, закрытая обувь, мужчина выбрит. Ногти чистые, коротко стрижены, без личного резкого запаха (принят душ перед работой). В наличии шариковая ручка			
ОБОРУДОВАНИЕ.	На начало работы все оборудование включено, работает. В случае выявления технической неполадки поставить в известность шеф-повара или сделать заявку менеджеру на устранения неполадки			
Пароконвектомат	Подключён к сети, включён. Все режимы функционируют. Вентилятор работает, не издаёт посторонних шумов. Дверца плотно и легко закрывается. На стенках внутри и снаружи нет грязи, остатков продуктов			
Рас стоечный шкаф	Подключён к сети, включён. Все режимы функционируют. Вентилятор работает, не издаёт посторонних шумов. Дверца плотно и легко закрывается. На стенках внутри и снаружи нет грязи, остатков продуктов			
Весы	Шнур питания заизолирован, включены в сеть. Экран не разбитый, видны все цифры. Без пыли, грязи, остатков продуктов. Чисто под металлической поверхностью. Циферблат выставлен на "0"			
Тестомес	Изоляция исправна, все подвижные части исправны, кожух не помят. Без грязи и остатков продуктов как внутри так и снаружи.			
Миксер	Миксер для молочных коктейлей. Чаша миксера из нержавеющей стали без вмятин. Крепление чаши миксера прочно закреплено на корпусе прибора. Корпус прибора без видимых механических повреждений. Переключатель функционирует			
Коврик резиновый	Чистый, без остатков мусора, жира, сухой.			
Робокоп (нога)	Изоляция не повреждена. Без остатков пищи, подтёков - корпус и ножи. Кнопки не залипают. Работает без лишней вибрации и шума.			
Микроволновая печь	Микроволновая печь . Корпус без видимых повреждений. Сетевой кабель без видимых повреждений. Дверца прочно закреплена. Фурнитура исправна. Кнопки управления на дисплее функционируют			
МАЛОЦЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ.	На начало работы рабочее место полностью укомплектовано всем необходимым оборудованием и расходными материалами (согласно лейбированию рабочих мест)			
ОБОРУДОВАНИЕ	ОТМЕТКА	ОБОРУДОВАНИЕ	ОТМЕТКА	Примечание
Ножи 3шт		Качалка для теста		
Нож "пицекатор"		Спецовники (соль, сах.пудра, сахар) - 3 шт.		
Нож для яблок		Ложки в гастроемкости 1/9		
Набор кондитерских насадок		Ложки столовые, чайные.		
Мешок кондитерский 2 шт.		Салфетки для рук		
Специи в гастроемкости 1/9		Перчатки многоразовые		
Плётка пергаментная 1 рулон				

ВСЯ ПРОДУКЦИЯ ПРОЛЕЙБИРОВАНА, ПРОМАРКИРОВАНА. НА КАЖДОМ ЛЕЙБЛЕ ЗАПОЛНЕННЫ ВСЕ ПОЛЯ! ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ ПОДПИСЬ СУ-ШЕФА / ШЕФ-ПОВАРА					
НАИМЕНОВАНИЕ, ПОРЦИЯ	ХРАНЕНИЕ (срок, условия)	ОПИСАНИЕ	Отметка	Отметка	Примечание
			10:45	17:45	
Соус "Черника"	+4С в соуснике 5 дня	Густой, без комков, ягоды целые , не заветренный			
Соус "Малина"	+4С в соуснике 5 дня	Густой, без комков, цвета спелой малины, не заветренный			
Соус "Вишня"	+4С в соуснике 5 дня	Цвет красный, ягоды целые, вкус немного с кислинкой. Не пузырится, не заветрен.			
Шоколадно-ореховый торт	.-18С в морозилке 6 дней	Замёрзший			
Торт "Чизкейк"	+4С на тарелке, накрыт плёнкой 3 дня	Сливочный (нежно молочный) цвет, консистенция упругая, без разрывов и трещин. На разрезе творожистая структура. Корж темно жёлтого цвета, не крошится			
Торт "Брауни"	+4С на тарелке, накрыт плёнкой 5 дней	Бисквит мелко пористый не разваливается, тёмного цвета, корочка не жёсткая			
"Яблочный" пирог	+4С на тарелке, накрыт плёнкой 4 дня	Фрукты вязкие, с запахом печёного яблока, корж твёрдый, слегка потрескавшийся, без видимых повреждений			
Тесто песочное	+4С на тарелке, накрыт плёнкой 5 дня	Цвет жёлтый, масса однородная.			
Мороженное в ассортименте	.-10С, в контейнере	Замёрзшее, однородное, без посторонних предметов			
П/ф абрикосовый конфитюр	+4С в контейнере 10 дней	Без плесени, посторонних запахов, с частичками упаренных абрикосов без косточек			
" Лимонный " пирог	..+4С на тарелке, накрыт плёнкой 2 дня	Однородная масса, не заветренная, в меру зажаренная			
П/ф тесто для оладий на кефире	..+4С на тарелке, накрыт плёнкой 2 дня	Однородная масса, не заветренная, без кислого привкуса, присутствуют кусочки лука			
Вафли домашние	+4С в контейнере, 14 дней	Нежно жёлтого цвета, вкус сливочно-ванильный, хрустящие, не поломанные.			

ДЕНЬ 5. ДЕНЬ

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Политика компании по обслуживанию (см. Предыдущий день)	
Книга “Одноминутный Менеджер и обезьяны”, Кен Бланшар. Прочитать	
Информационный стенд	
ПРАКТИКА	
1. Заполнить Карту учёта рабочего времени	
2. Заполнить чек-лист открытия ресторана	
3. Участвовать в проведении собрания смены	
4. Разместить информацию на информационном стенде	
5. Принять работу по Карте уборки	
6. Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
7. Заполнить КЛН	
1 официант	
1 бармен	
8. Дать обратную связь по КЛН	
Официант	
Бармен	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
1. Выучить Политику компании по обслуживанию	
2. Выучить правила по всем точкам впечатлений	
3. Выучить меню. Основные блюда. Часть 2	
4. Выучить меню. Коктейли. Часть 2	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / бар-менеджер

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ

Сегодня мы с тобой познакомимся с ещё одним важным инструментом коммуникации менеджера с персоналом – Информационным стендом. Чаще всего это пробковая доска, висящая где-то в производственных помещениях, и, к сожалению, не используемая на 100%, хотя инфостенд может стать отличным дополнением к ежедневным контактам всего работающего состава в ресторане.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ СТЕНД

Ежедневная коммуникация с персоналом очень важна в работе менеджера и управляющего. Помимо собраний и встреч по оценке работы сотрудника, в ресторане ... используются альтернативные способы общения с персоналом.

Одной из форм донесения информации до сотрудников является информационный стенд, на котором руководители размещают следующую информацию:

Информация, размещаемая на Информационном стенде:

- Приказы, распоряжения и объявления, в том числе по компании;
- График работы подразделений;
- Карта уборки (в том числе процедуры уборки);
- Дисциплинарная политика и дисциплинарная практика;
- Акции и промо;
- Показатели продаж;
- График отпусков;
- Единый список сотрудников на медицинский осмотр;
- Результаты оценочных мероприятий.

Правила работы с информационным стендом

Ответственность за актуальность, своевременность и аккуратность размещаемой на стенде информации несут руководители подразделений и непосредственно управляющий .

Управляющий отвечает за размещение следующей информации на стенде:

1. Приказы, распоряжения и объявления, в том числе по компании.
2. График отпусков – 1 раз в год.
3. Списки сотрудников со сроками обновления санитарных книжек.

Менеджер зала отвечает за размещение следующей информации на стенде:

1. Показатели продаж – ежедневно, до открытия заведения.
2. График работы – 1 раз в месяц, 25 числа после утверждения управляющим.
3. Акции и промо – по мере возникновения.
4. Результаты оценочных мероприятий – по факту проведения.
5. Карта уборки – 1 раз в месяц, не позднее последнего дня 4-й недели.

Су-шеф отвечает за размещение следующей информации на стенде:

1. График работы – 1 раз в месяц, 25 числа после утверждения управляющим.
2. Карта уборки – 1 раз в месяц, не позднее последнего дня 4-й недели.
3. Стоп-лист по продукции производства – ежедневно, до открытия заведения.
4. Обязательно к продаже – ежедневно, до открытия заведения.
5. Результаты оценочных мероприятий – по факту проведения оценки.

Требования к размещению информации на стенде

В твоём ресторане оформляются два информационных стенда для контактного персонала, которые должны размещаться рядом друг с другом в самом удобном и доступном для ознакомления с информацией месте. Информация на стенде должна размещаться следующим образом.

Образец оформления стенда №1 для контактного персонала

Дисциплинарная политика	Карта Уборки	Приказы, распоряжения в том числе по WG
Дисциплинарная практика	Памятка по процедурам уборки	Единый список сотрудников по прохождению МО

Образец оформления стенда №2 для контактного персонала

График работы	Акции и промо	Результаты оценочных мероприятий
График отпусков	Показатели продаж	Прочая информация (именинники, праздники, поздравления и т.д.)

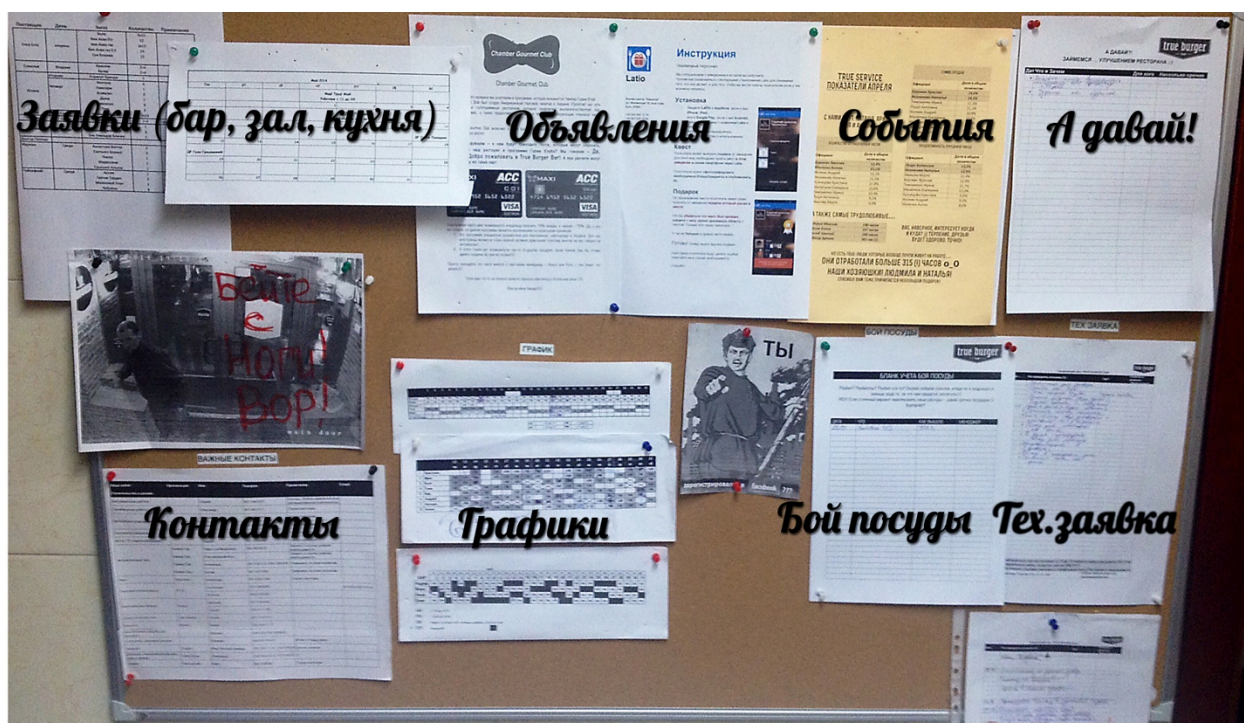
Информационный стенд для производственного персонала размещается на производстве.

Образец оформления стенда для сотрудников производства

График работы	Карта уборки	Результаты оценочных мероприятий
График отпусков	Памятка по процедурам уборки	Позиции стоп-листа, обязательные продажи

Вот пример размещения информации в одном из ресторанов. Возможно, тебе захочется оформить свой стенд таким же образом. Не забудь обсудить этот вопрос с управляющим и получить от него одобрение. После этого на каждом собрании смены доводи до персонала информацию о необходимости ежедневного просмотра стенда.

На бэке (back of the house) в районе мойки и рядом с дверью в офис ты можешь обнаружить большую пробковую доску – это называется информационный стенд. Это ещё одно из важных средств коммуникации между сотрудниками. На ней постоянно висит важная информация, которую тебе необходимо просматривать каждую смену. Это похоже на игру – ты приходишь на работу и обнаруживаешь, что появился новый элемент, которого ещё вчера не было. Менеджеры отвечают за то, чтобы регулярно обновлять там информацию для сотрудников. Давай посмотрим на него более пристально:



Итак, по-порядку:

1. **Заявки** – здесь чаще всего располагается информация о закупке или заказе того или иного товара (в бар, на кухню, в зал – например моющие средства или хоз.товары)
2. **Объявления** – важный раздел – здесь висит важная и актуальная информация для твоей работы
3. **События** – здесь размещается информация о предстоящих или прошедших событиях (отчёты) в нашем баре

4. **Лист “А давай!”** Каждый сотрудник нашего бара может сделать его более удобным или комфортным с точки зрения условий труда. Впиши сюда свои пожелания, мы рассмотрим их и возможно твоё предложение будет реализовано))
5. **Тех.заявка** – увидел, что что-то сломалось? Во-первых сообщи об этом менеджеру, а во-вторых ты можешь вписать это в данный бланк. Наш техник приедет и все починит)) а тебе плюсанет +100500 очков в карму)))
6. **Бой посуды.** Конечно мы расстраиваемся когда что-то бьётся. Мы не списываем бой посуды с персонала, потому что понимаем – такое порой случается (кроме случаев халатного отношения к работе). Но, мы убедительно просим каждого – если что-то разбилось, сломалось, испортилось, откололось от посуды или приборов – внеси это в список. Таким образом мы сможем вести учёт, того что мы выбросили.
7. **Графики** – именно здесь висят графики на текущий месяц (зал, бар, техперсонал)
8. **Контакты** – здесь ты сможешь (в случае необходимости) быстро найти того, кто обслуживает наш ресторан в случае какой-либо поломки. Хотя, лучше оставить эту работу менеджеру))

ДЕНЬ 6. ВЕЧЕР

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
1. Обязанности менеджера по закрытию ресторана	
2. Чек-лист закрытия ресторана	
3. Аптечка ресторана	
4. Процедуры по работе с оборудованием	
5. Чек-лист технического состояния	
ПРАКТИКА	
1. Заполнить Карту учёта рабочего времени	
2. Участвовать в проведении собрания смены	
3. Разместить информацию на информационном стенде	
4. Принять работу по Карте уборки	
5. Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
6. Заполнить КЛН	
а. 1 официант	
б. 1 бармен	
7. Дать обратную связь по КЛН	
а. Официант	
б. Бармен	
8. Общение с гостями	
9. Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
10. Работа с Книгой отзывов и предложений	
11. Заполнить чек-лист технического состояния (зал, бар)	
12. Закрытие ресторана с наставников	
13. Заполнение чек-листа закрытия ресторана с наставником	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Выучить меню. Десерты	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ

Сегодня твоя закрывающая смена, а значит пришло время ознакомиться с обязанностями менеджера по закрытию ресторана. Давай посмотрим на них:

ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО ЗАКРЫТИЮ

00:00 – 00:30	Составляет маршрут трансфера сотрудников на такси, вызывает такси.
	В 00:00 закрывает входную дверь, выключает тепловую завесу.
	Контролирует выполнение заказов, сделанных до 00:00.
	Контролирует расчёт и закрытие столов до 00:00.
	При наличии гостей в зале на момент закрытия предупреждает гостей о скором закрытии.
	После ухода последнего гостя выключает музыкальное сопровождение,
	Закрывает кассовый день, производит пересчёт денежных средств в кассе, заполняет все необходимые бланки, журналы, уносит деньги из
	Формирует отчёты согласно процедуре закрытия дня: отчёт по выручке,
	Формирует все внутренние отчёты: ЛКО, ЛПС менеджера.
	Заполняет чек-лист закрытия, контролирует исполнение недоделок.
	Проверяет выполнение процедур по карте уборки.
	Вносит данные по заполненным КЛН в компьютер.
	Выключает компьютер в офисе и ККС.
	Выключает вытяжку.
	Выключает вывеску ресторана.
	Заполняет бланк УРВ (карту учёта рабочего времени) благодарит сотрудников за работу, даёт обратную связь по ЛПС и результатам работы сотрудника в течение смены.
	Контролирует приезд такси, заполняет купоны на такси, отдаёт
	Переодевается.
	Выключает свет по всему заведению.
	Сдаёт кафе на сигнализацию, закрывает входную дверь.

Все операции по работе с деньгами мы с тобой рассмотрим чуть позже. Сейчас, также как и при открытии мы с тобой познакомимся с чек-листом закрытия ресторана.

ЧЕК-ЛИСТ ЗАКРЫТИЯ РЕСТОРАНА

Дата и время проведения проверки // ; ;			
Фамилия И.О. проводившего проверку ;			
На момент открытия все оборудование кафе функционирует и исправно.			
В случае выявления технических поломок управляющий/менеджер зала обязан предпринять меры к устранению поломок.			
№	Наименование	ОТМЕТКА	ИСПРАВЛЕНО
	Сотрудники клининга при закрытие смены		
	Мойка посуды зала		
1.	Диспенсер для дезраствора без грязи, жирного налёта, пыли, разводов.		
2.	Посудомоечная машина без грязи и пыли, без остатков пищи, без ржавого налёта и без постороннего запаха, душевая часть машины без пыли и грязи.		
3.	Металлический стеллаж без пыли и грязи, без разводов и остатков продуктов, без посторонних предметов. Ножки стеллажа без грязи и жирового налёта.		
4.	<u>Стол производственный:</u> • Поверхность стола без грязи и пыли, без разводов. • Полка стола без остатков пищи и грязи, без пыли и посторонних предметов. • Ножки стола без налёта и грязи, без остатков пищи.		
5.	<u>Производственная ванна:</u> • Поверхность ванны без остатков продуктов, без жирового налёта и грязи, без разводов. • Ножки ванной без налёта и грязи, без остатков пищи. • Подставка под мойку без жирового налёта, без остатков продуктов, без грязи и слизи. • Смеситель без остатков продуктов, без грязи, без разводов и жирового налёта. • Канализационная труба без грязи, без подтёков, без остатков пищи.		
6.	Рукомойник без грязи, без остатков продуктов, без жирных разводов, без капель жидкого мыла, смеситель без остатков продуктов, без грязи, без разводов, без жирового и мыльного налёта.		
7.	Окно приёма посуды без мусора и грязи, межплиточные швы без загрязнений, без брызг, без капель и разводов.		
Зал			
8.	Плинтус пластиковый без грязи, налёта, без подтёков и остатков еды.		
9.	Пол ламинат без мусора, жвачки, без грязи и разводов.		
10.	Пол плитка сухая без пыли, грязи и подтёков, без разводов, межплиточные швы без грязи, без пыли, посторонних предметов.		
Гостевые туалеты			
11.	Пол плитка сухая без пыли, грязи и подтёков, без разводов, межплиточные швы без грязи, без пыли, посторонних предметов.		
12.	<u>Раковины керамические:</u> • Поверхность раковины без грязи, без пыли, без разводов и мыльных подтёков. • Кран без грязи, без пыли и разводов • Сливная система без ржавчины и водного камня, без пыли и мыльных подтёков. • Трубы пластиковые без грязи, без пыли, без налёта и разводов.		
13.	Сушилка для рук без пыли, грязи и мыльного налёта, провод и вилка без грязи и налёта.		
14.	Диспенсер для мыла без пыли и разводов, без мыльных подтёков.		
15.	Диспенсер для бумажных полотенец без пыли, грязи и разводов.		
16.	Диспенсер для туалетной бумаги без пыли, грязи и разводов.		

17.	Двери: • Поверхность двери без пыли и грязи, без подтёков, паутины и следов от обуви. • Фурнитура, ручка без пыли, паутины, подтёков. • Дверной порог без пыли, грязи и без мусора в щелях. • Доводчик двери без пыли и паутины, • Таблички без пыли и паутины.		
18.	Контейнер для использованной туалетной бумаги и бумажных полотенец без пыли и разводов, заполнен не более чем на 2/3.		
19.	Контейнер для использованной туалетной бумаги без пыли и разводов, заполнен не более чем на 2/3.		
20.	Унитаз без грязи, без подтёков и разводов, без остатков экспериментов, без следов от обуви, без ржавого налёта. Сливной бачок без пыли и водных разводов.		
21.	Ёршик с подставкой для чистки унитаза без грязи, остатков экскрементов, разводов.		
22.	Подставка для детей без грязи, пыли, следов от обуви, разводов.		
Официант закрытие смены			
23.	Продукция храниться в соответствии с утверждёнными правилами, производственное оборудование расставлено в соответствии с требованиями стандарта «Требования к организации рабочих мест».		
24.	Меню без грязи и пыли, жирных пятен, следов от рук.		
25.	Папка счёт без грязи, жирных пятен, отпечатков рук.		
26.	Тейбл-Тэнт без пыли и грязи, отпечатков рук и жирных пятен.		
27.	Полки для игрушек без пыли, без грязи и мусора, без посторонних предметов.		
28.	Игрушки без грязи и жирового налёта, без отпечатков рук.		
29.	Раскраски без надписей, карандаши заточены.		
30.	Пробковая информационная доска в зале без пыли, без разводов и следов грязных рук.		
31.	Шкаф деревянный без пыли, без грязи и остатков пищи, без паутины и посторонних предметов.		
32.	Фасад барной стойки без пыли, без подтёков и разводов.		
Бармен закрытие смены			
33.	Продукция храниться в соответствии с утверждёнными правилами, производственное оборудование расставлено в соответствии с требованиями стандарта «Требования к организации рабочих мест».		
34.	Столешница барной стойки без пыли и подтёков, без остатков пищи.		
35.	Рабочая поверхность (внутри) без пыли и подтёков, без остатков пищи.		
36.	Раковина металлическая со смесителем без разводов и подтёков, без ржавого налёта, сливная система без остатков пищи, без ржавчины и водного камня.		
37.	Ледогенератор без водного камня и налёта, корпус без подтёков, грязи и пыли, провод и вилка без грязи и пыли.		
38.	Кофемашина: • Поверхность кофемашины без пыли, без остатков кофе, без молочного налёта и кофейного налёта, без подтёков и паутины. • Поддон для сбора остатков и пролива без грязи, гнили и без постороннего запаха. • Место для слива не засорено грязью и остатками продуктов, накипью, жидкость уходит свободно. • Шланги кофемашины без пыли, без налёта и грязи.		
39.	Кофемолка (гриндер) корпус без кофейного налёта, без пыли и подтёков, без разводов, провод и вилка без грязи, пыли.		
40.	Пивные кеги без пыли, без грязи, без разводов и остатков продуктов.		
41.	Пивные шланги с ручкой-фиксатором без пыли и подтёков.		
42.	Мельница для льда без пыли, грязи и без постороннего запаха.		
43.	Холодильник бытовой без стекла без остатков пищи и пятен от напитков, без пыли и разводов.		
44.	Холодильник бытовой со стеклом без остатков пищи и пятен от напитков, без пыли и разводов.		

45.	Пост Микс: • Поверхность Пост Микса без пыли, без грязи, без подтёков и остатков пищи. • Поддон для сбора жидкости без налёта, слизи и без постороннего запаха. • Провод и вилка без грязи и пыли.		
46.	Бойлер без пыли, без разводов и подтёков, без известковой накипи.		
47.	Терминал кредитных карт без пыли и разводов.		
48.	Фискальный регистратор (сервис-принтер) без грязи, пыли и разводов, кнопки регистратора без грязи, следов от рук.		
49.	Денежный ящик без пыли, грязи и мусора.		

ПРОЦЕДУРЫ ПО РАБОТЕ С ОБОРУДОВАНИЕМ

Ресторан – это сложное предприятие, имеющее в своём распоряжении самое разнообразное, порой дорогостоящее оборудование. Каждый сотрудник должен уметь пользоваться им и бережно относиться к товарно-материальным ценностям (ТМЦ). Задача менеджера обеспечить сотрудников знаниями по использованию оборудования, а также быть уверенным в том, что сотрудники эксплуатируют оборудование безопасно.

АПТЕЧКА РЕСТОРАНА

При возникновении несчастных случаев в ресторане сотрудники могут использовать штатную аптечку, которая должна быть укомплектована и висеть в свободном доступе для сотрудников. Спроси у своего наставника местоположение аптечки в своём ресторане и убедись, что комплект медицинских препаратов в наличии, согласно этому списку:

№	НАИМЕНОВАНИЕ	КОЛИЧЕСТВ О
1	Анальгин 0,5, №10	1
2	Но-шпа, №20	1
3	Баралгетас, №10	1
4	Ацетилсалициловая к-та 0,5, №10	1
5	Парацетамол, №10	1
6	Настойка валерианы, 25 мл	1
7	Валидол, №6	1
8	Корвалол, 25 мл	1
9	Уголь активированный, №10	1
10	Фуразолидон, №20	1
11	Сенадексин или экстр. крушины, №10	1
12	Л-т синтомиц. или стрептоцид, %5, 25г	1
13	Бесалол, №6	1
14	Фестал, №10	2
15	Нафтизин 0,1%, 10 мл	1
16	Диазолин, 0,1, №10 или 0,05, №20	1
17	Сульфацил натрия, 20%, 1 мл	1
18	Р-р перекиси водорода, 3%, 25 мл	1

19	Р-р йода, 5%, 10 мл	1
20	Р-р бриллиантового зеленого, 1%, 10 мл	1
21	Р-р аммиака, 10%, 40 мл	1
22	Вата, нестерильная, 25г	1
23	Бинт стерильный, 5х10	1
24	Лейкопластырь, 2,3х7,2 или 1,9х7,2	3
25	Пипетка глазная	1
26	Напальчник	10
27	Стаканчик для приёма лекарств	1
28	Перечень вложений	1
29	Справочник скорой медицинской и фармацевтической помощи	1
30	Футляр	1

На всякий случай расскажу тебе о способах применения медицинских препаратов, которые могут входить в состав аптечки в ресторане.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕДИКАМЕНТОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ ВХОДИТЬ В КОМПЛЕКТ АПТЕЧКИ

Активированный уголь, применяют при нарушениях пищеварения, метеоризме, повышенной кислотности по 1-2 г (в воде) 3-4 раза в день, при отравлениях по 20 г на приём в виде взвеси в воде, этой же взвесью производят так же промывание желудка.

Аллохол, применяют в качестве желчегонного средства при хронических гепатитах, холециститах, привычных запорах по 2 таблетки 3 раза в день после еды.

Анальгин, применяют при болях различного происхождения (головная боль, невралгия, радикулиты, миозиты), лихорадочных состояниях, гриппе, ревматизме по 1-2 таблетки 2-3 раза в день.

Аспирин, применяют в качестве болеутоляющего, жаропонижающего и противовоспалительного средства по 1 таблетке 3 раза в день после еды.

Карболайн, относится к группе антидотов. Способен адсорбировать яды и токсины до их попадания в кровь (снотворные, наркотические вещества, соли тяжелых металлов, токсины, радионуклиды и др.). Применяют по 5-10 г 2-3 раза в день.

Борная кислота, применяют наружно в качестве противомикробного средства для орошения ран и гнойных полостей (2-4 % раствор), полоскания полости рта (1 чайная ложка 2 %-ного раствора на стакан воды) и промывания глаз (2 % раствор).

Валидол, применяют при неврозах, истерии, стенокардии, а также как противорвотное средство при укачивании по 1 таблетке 2-3 раза в день (держат под языком до полного рассасывания).

Витамины (Ревит и Аскорбиновая кислота), аскорбиновая кислота (витамин С) применяется при авитаминозе, интоксикациях, повышенной проницаемости сосудов,

заболеваниях печени, вялIZAживающих ранах по 2 таблетки 2-3 раза в день после еды. Ревит это комплекс витаминов А, В1, В6, С.

Глина белая, применяется при интоксикациях, для выведения ядов, токсинов и радионуклидов из организма по 5-15 г 2 раза в день между приемами пищи. **Жгут резиновый**, жгут свободно связывают выше раны, подкладывают небольшой валик из ткани, а в образовавшуюся петлю вставляют палочку или ручку и с ее помощью закручивают жгут до полной остановки кровотечения. При артериальном кровотечении кровь бьет фонтаном, жгут накладывается выше места ранения. При венозном - кровь вытекает медленнее, жгут накладывают ниже места кровотечения. В маячке который вкладывается вместе со жгутом, указывается точное время его наложения. Жгут можно держать не более 1,5 часа.

Калия перманганат, применяют как противомикробное средство наружно в водных растворах (розового цвета) для промывания ран, спринцевания, для смазывания язвенных и ожоговых поверхностей, раствор бледно-розового цвета - для промывания желудка при отравлениях, для полоскания ротовой полости.

Лейкопластырь бактерицидный, снять защитную пленку, марлевым тампоном наложить на рану или ожог и приклеить.

Мазь от ожогов левомецетиновая (или стрептоцидовая), поврежденный участок кожи промыть 3%- раствором перекиси водорода и обильно смазывать мазью 2 раза в сутки (можно пропитать мазью марлевые салфетки).

Настойка или экстракт валерианы, применяют как успокаивающее средство при нервном воз-буждении, бессоннице, неврозах сердечно-сосудистой системы, при спазмах желудочно-кишечного тракта по 20-30 капель 3-4 раза в день.

Натрия гидрокарбонат (сода двууглекислая), применяют для полосканий, промываний, ингаляций 0,5-2%-ные растворы при насморке, конъюнктивитах, стоматитах, ларингитах; водным 2%-ным раствором пользуются для промывания слизистых оболочек глаз и верхних дыхательных путей при попадании на них кислот. Возможно применение для понижения кислотности желудочного, сока при язвенной болезни натошак по 1 ч 2-3 раза (в качестве «скорой помощи»).

Но-Шпа, применяют, при спазмах желудка и кишечника, спастических запорах, приступах желчно-каменной болезни, а также при коронарной недостаточности по 1-2 таблетки 2-3 раза в день. **Папазол**, применяют при спазмах кровеносных сосудов (при гипертонии, стенокардии), спазмах внутренних органов (желудка, кишечника и т.п.) по 1 таблетке 2-3 раза в день.

Раунатин, применяют при повышенном артериальном давлении, а также при перебоях в работе сердца по 1 таблетке 1-2 раза в день после еды.

Раствор аммиака 10 % (нашатырный спирт), применяют как возбуждающее средство для вдыхания при обмороке. Раствор оказывает антимикробное действие и хорошо очищает кожу.

Раствор бриллиантового зеленого спиртовым 1 %, применяют наружно как противомикробное средство при мелких повреждениях кожи, при лечении гнойных ран, язв и ожогов, а также для обработки краев здоровой кожи вокруг пораженных участков.

Раствор спиртовой йода 5 %, применяют наружно как антисептическое, отвлекающее средство при порезах, воспалительных заболеваниях кожи и слизистых оболочек. Как отвлекающее средство применяют также при мозите, невралгии (йодная сетка над местом поражения с расстоянием между йодными штрихами, нарисованными ватным тампоном на спичке, около 1 см).

Раствор перекиси водорода 3 %, применяют в качестве дезинфицирующего средства для промывания ран (3%-ный раствор) и для полосканий при стоматите, ангине (1 столовая ложка раствора на стакан воды).

Септефрил (декаметоксин), применяют для профилактики и лечения заболеваний носа, гортани, полости рта (фарингиты, тонзилиты, стоматиты и др.) по 4-6 таблеток в сутки в течение 4-5 дней. Таблетку помещают под язык до полного рассасывания.

Спазмалгон 10, применяют при болевых синдромах, обусловленных спазмами мышц органов брюшной полости и кровеносных сосудов (язвенная, желчекаменная, мочекаменная болезнь, при спастических болях в животе, мигрени) по 1 таблетке 2-3 раза в день.

Фуразолидон 0.1 г 20, применяют при дизентерии, пищевых токсикоинфекциях и энтероколитах, а так же при заболеваниях мочевыводительной системы по 1 таблетке 4 раза в день после еды, запивая большим количеством воды.

Цитрамон (цитропак), применяют в качестве болеутоляющего, слабого жаропонижающего и противовоспалительного средства по 1 таблетке 2-3 раза в день. Несколько повышает артериальное давление.

Раствор сульфацила натрия 20% (альбуцид), применяют при травмах и инфекционных заболеваниях глаз (конъюнктивитах, гнойных язвах роговицы глаза). Закапывают в каждый глаз по 1-2 капли 3 раза в день.

Нитроглицерин 1% масляный раствор в капсулах по 0,0005 мг №20, применяют для купирования и профилактики острых приступов стенокардии. По 1-2 капсулы сублингвально (под язык) держат до полного рассасывания, при необходимости для достижения более быстрого эффекта капсулу следует сразу раздавить губами. Повторять приём капсулы можно через 30-40 минут.

Бинт медицинский марлевый, применяется для наложения повязок в целях защиты раневой поверхности от загрязнения и инфекции, для остановки кровотечения, ограничения подвижности травмированных частей тела.

Устройство для проведения искусственного дыхания одnorазового использования «Дыхание жизни» (загубник), предназначено для осуществления искусственного дыхания при проведении сердечно-легочной, реанимации. Проводить

следует при отсутствии у больного сознания, дыхания и пульса на сонной артерии.

Перчатки медицинские №8, предназначены для обеспечения асептических условий при оказании первой медицинской помощи при различных травмах.

Салфетка сорбционная углеводородная с хлоргексидином 5х10 см, применяют для лечения ран, ожогов, профилактики раневой инфекции. Разрезать край полиэтиленового пакета с салфеткой и влить раствор хлоргексидина в пакет. Повязку вынуть из пакета и наложить на раневую поверхность. Повязку закрепить на ране с помощью стерильного бинта.

Хлоргексидин, применяют наружно как антисептическое средство для лечения гнойно-септических процессов (промывание операционных ран, дезинфекции ожогов, промывания мочевого пузыря и т.д.).

Гипотермический пакет, при нагревании в горячей воде - до 7 минут, в кипящей воде 1-2 минуты или в микроволновой печи используется как грелка. При охлаждении в морозильнике или в холодной воде используется как охлаждающий пакет. Заданная температура сохраняется в 4 раза дольше чем в обычной грелке.

Термопокрывало, предназначено для оказания первой медицинской помощи (укутывание пострадавшего с целью защиты его организма от переохлаждения), защита от воздействий внешней окружающей среды (солнца, дождя и т.п.), оказания помощи спасателям при обнаружении места происшествия (место происшествия накрывается покрывалом).

Шины эластические, предназначены для оказания первой медицинской помощи при травмах верхних и нижних конечностей для обеспечения покоя при переломах. Шины фиксируются косынкой или бинтом.

Воротнички для фиксации шейного отдела хребта, (комплект: 4 размера для взрослых и 1 детский). Предназначены для фиксации шейного отдела хребта при повреждении шейных позвонков.

Лейкопластырь в рулоне 1 см х 5 м, предназначен для фиксации различных видов повязок.

Косынка медицинская перевязочная, предназначена для иммобилизации конечностей (подвешивание руки на косынку), закрепления шин и т.п.

Пакет перевязочный стерильный, предназначен для наложения повязок для защиты ран от инфекции и остановки кровотечения.

Салфетки марлевые стерильные, предназначены для наложения повязок и защиты ран от инфекций.

Фурагин, применяют внутрь и наружно. Внутрь: при заболеваниях мочевых путей (острые и хронические пиелониты, циститы, уретриты и т.д.). Принимают по одной таблетке 0.1-0.2 г 2-3 раза в день. Наружно: применяют раствор фурагин 1/13000 для

промывания и спринцевания в хирургической и акушерско-гинекологической практике, для лечения гнойных ран, а также для обработки салфеток кровоостанавливающих.

Буторфанола тартрат 0,2%, 1 мл (шприц-тюбик), является наркотическим анальгетиком. Применяют главным образом при сильных болях: в послеоперационном периоде, у онкологических больных, при почечных коликах, сильных травмах и т.д. Вводят внутримышечно или внутривенно. Обычная разовая доза для взрослых внутримышечно - 2 мг (1 шприц-тюбик 0,2% раствора 1 мл) каждые 4 часа (или от 1 до 4 мг в зависимости от интенсивности боли). Буторфанол следует применять с большой осторожностью при дыхательной недостаточности, черепно-мозговых травмах, нарушении функций печени и почек. Следует соблюдать осторожность у больных с повышенным давлением. Не назначают больным в возрасте до 18 лет. Не следует назначать больным с физической зависимостью от наркотиков.

Корвалол, является седативным и спазмолитическим средством, действующем подобно экстрактам валерианы; в больших дозах оказывает также легкое снотворное действие. Применяют корвалол при неврозах с повышенной раздражительностью, нерезко выраженных спазмах коронарных сосудов, тахикардии, бессоннице; в ранних стадиях гипертонической болезни, при спазмах кишечника. Принимать внутрь (до еды) по 15-30 капель 2-3 раза в день: при тахикардии и спазмах сосудов разовая доза может быть увеличена до 40-50 капель.

Обращаю твое внимание, что аптечка ресторана предназначена только для использования сотрудниками ресторана. Не желательно давать какие-либо медицинские препараты гостям. У гостя может быть аллергия на то или иное лекарство, о чем сам гость может не знать. В случае, если мы дали гостю лекарство и у него развилась аллергия мы вынуждены будем нести за это ответственность. Также, применение медицинских средств (лекарств) сотрудниками, должно осуществляться только по прямым показаниям. Аптечка не является средством лечения болезней, в том числе хронических. Аптечка – способ оказания скорой медицинской помощи. В случае возникновения серьезной угрозы жизни сотрудника, ты как менеджер обязан вызвать скорую помощь! Не занимайся лечением, если ты на 100% не уверен в том, что твое лечение не нанесет вред человеку. Помни главное правило медиков – НЕ НАВРЕДИ!!!

Для того, чтобы на предприятии не возникало несчастных случаев и чтобы оборудование служило верой и правдой, необходимо, как я уже упомянул, заниматься обучением персонала по использованию оборудования. В твоём ресторане должна быть Книга оборудования, включающая в себя все процедуры по работе с оборудованием. Вот как могут выглядеть эти инструкции:

Обозначения и сокращения		
1.	1 бар	Единица измерения давления
2.	Холдер	Портафильтр, «рожок» – съемная часть группы кофемашины.
3.	Питчер	Емкость для взбивания молока для капучино или латте, он же
4.	Темпер	Приспособление для трамбовки молотого кофе в фильтре холдера.
5.	Панарелла	Приспособление для взбивания молока, небольшую цилиндрическую насадку на трубку пара.
6.	Вайпол	Полотенце.

Инструкция по эксплуатации кофемашины		
1.	Шаг №1: - Поверните ручку включения в позицию один. - Оставьте на прогрев на 20 минут.	
2.	Шаг №2: Поверните ручку включения в позицию два, датчик давления воды в бойлере должен показывать 1 бар. Датчик давления помпы кофемашины в спокойном состоянии должен показывать 3 – 4 бар. В рабочем состоянии давления помпы 8 – 9 бар, т.е. подача воды из группы кофемашины включена.	

3.	<u>Шаг №3:</u> Включите пролив воды в группе кофемашины на 5 секунд.	
4.	<u>Шаг №4:</u> • Возьмите холдер. • С помощью темперы сформируйте кофейную таблетку.	
5.	<u>Шаг №5:</u> • Вставьте холдер в группу кофемашины • Включите подачу воды в группу.	
6.	<u>Шаг №6:</u> Налейте в металлический питчер молоко.	

7.	<u>Шаг №7:</u> Из панареллы с помощью вайпола для кофемашины сбросьте конденсат. • Обверните носик панареллы вайполом. • Включите подачу пара на 3 секунды.	
8.	<u>Шаг №8:</u> • Опустите панареллу в питчер с молоком. • Включите подачу пара до тех пор, пока не получится необходимая пенка.	
9.	Аккуратно влейте молоко в чашку с кофе, подайте в соответствии со стандартом подачи.	
10.	После приготовленного кофе, достаньте холдер, очистите его салфеткой.	

Меры предосторожности при работе с кофемашиной

1.	При работе с панареллой держите ее только за резиновую вставку.
2.	При наливании воды из кофемашины, будьте осторожны, могут лететь брызги.
3.	Не используйте кофемашину при повреждении целостности оплетки (изоляции) сетевого провода.
4.	Чтобы избежать удара током, не допускайте попадания воды и других жидкостей на сетевой провод и розетку.

Алгоритм действий при поломке кофемашины

1.	При образовании конденсата под кофемашиной или если стрелка давления менее нормы необходимо подать заявку в Производственный отдел.
2.	Проверьте подключение кофемашины к источнику питания.
3.	Поломка кофемашины является чрезвычайной ситуацией, сообщите о поломке менеджеру зала.
4.	Менеджер подаст заявку в Производственный отдел

4.1.2. Инструкция по эксплуатации кофемолки

1.	<u>Шаг №1:</u> Включите кофемолку в розетку.	
2.	<u>Шаг №2:</u> Откройте заслонку подачи зернового кофе.	

3.	Шаг №3: • Включите помол кофе, нажав кнопку «Вкл/Выкл». • Удерживайте кнопку в течении 5 секунд. • Выключите кофемолку.	
4.	Шаг №5: • Подставьте холдер под отсек подачи молотого кофе. • С помощью рычага дозатора отмерьте порцию молотого кофе.	 

Меры предосторожности при работе с кофемолкой

1.	Внимательно следите, чтобы в загрузочный бункер не попали посторонние предметы.
2.	Не используйте кофемолку при повреждении целостности оплетки (изоляции) сетевого провода.
3.	Чтобы избежать удара током, не допускайте попадания воды/других жидкостей на сетевой провод и розетку.
4.	Перед тем как почистить кофемолку или если вы ее не используете, выключайте кофемолку из розетки.

Алгоритм действий при поломке кофемолки

1.	Проверьте подключение кофемолки к источнику питания.
2.	Поломка кофемашины является чрезвычайной ситуацией, сообщите о поломке менеджеру зала.
3.	Менеджер должен подать заявку в Производственный отдел

4.1.3. Инструкция по эксплуатации миксера

1.	<u>Шаг №1:</u> Включите миксер в розетку.	
2.	<u>Шаг №2:</u> Включите миксер, нажав кнопку «Вкл/Выкл».	
3.	<u>Шаг №3:</u> Положите необходимое количество ингредиентов в стакан для взбивания.	

4.	Шаг №4: Установите стакан в миксер, так чтобы венчик находился внутри стакана.	
5.	Шаг №5: Поднимите и установите стакан на подножку. Начнется процесс приготовления коктейля. Системой защиты является микровыключатель, автоматически срабатывающий при снятии стакана.	

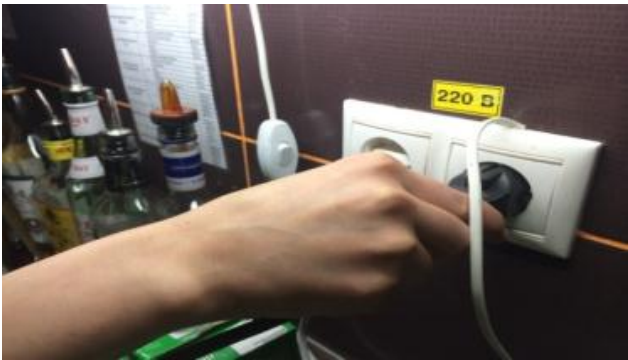
Меры предосторожности при работе с миксером

1.	Не готовить в миксере коктейли со льдом.
2.	Не используйте при приготовлении коктейлей замороженные продукты.
3.	Чтобы избежать удара током, не допускайте попадания воды и других жидкостей на сетевой провод и розетку.
4.	Не используйте миксер при повреждении целостности оплетки (изоляции) сетевого провода.
5.	Перед тем как почистить миксер или если вы ее не используете, выключайте миксер из розетки.

Алгоритм действий при поломке миксера

1.	Проверьте подключение миксера к источнику питания.
2.	Сообщить о поломке менеджеру зала.
3.	Менеджер подаст заявку в Производственный отдел

4.1.4. Инструкция по эксплуатации блендера

1.	<u>Шаг №1:</u> Подключите блендер к розетке.	
2.	<u>Шаг №2:</u> Положите необходимое количество ингредиентов в чашу для взбивания.	
3.	<u>Шаг №3:</u> Закройте чашу крышкой и поставьте на подставку.	

4.	<u>Шаг №4:</u> Установите вторую скорость.	
5.	<u>Шаг №5:</u> Включите блендер, нажав кнопку «Вкл/Выкл».	

6.	Шаг №6: Как только коктейль дойдет до однородного состояния: • Выключите блендер. • Перелейте коктейль в стакан. • Подайте в соответствие со стандартом подачи.	
----	---	--

Меры предосторожности при работе с блендером

1.	Не включайте блендер без верхней крышки.
2.	Чтобы избежать удара током, не допускайте попадания воды/других жидкостей на сетевой провод и розетку.
3.	Не используйте блендер при повреждении целостности оплетки (изоляции) сетевого провода.
4.	Перед тем как почистить блендер или если вы его не используете, выключайте блендер из розетки.

Меры предосторожности при работе с пивным охладителем

1.	Оборудование необходимо содержать в чистоте, систематически протирать влажной тряпкой в соответствии с утвержденной процедурой	
2.	Не допускайте загромождение пивного охладителя кегами, коробками и т.д., чтобы не нарушить вентиляцию.	
3.	Во избежание удара током, не допускайте попадания воды и других жидкостей на сетевой провод и розетку.	
4.	При замене кег следите, чтобы трубки с пивом и газом не перегибались.	
5.	Не используйте пивной охладитель при повреждении целостности оплетки (изоляции) сетевого провода.	

Алгоритм действий при поломке

1.	Проверить подключение пивного охладителя к источнику питания.
2.	Если охладитель не охлаждает, возможна недостаточная вентиляция решетки конденсатора охладителя. Следует убрать посторонние предметы от решетки конденсатора на расстояние 20-30 см.
3.	Засорилась решетка конденсатора, сообщите менеджеру зала.
4.	Охладитель работает без остановки, замораживая пиво, сообщите менеджеру зала.
5.	Менеджер подаст заявку в Производственный отдел

КАК ОБСЛУЖИВАТЬ АВТОМАТ «ПОСТ-МИКС»

Для того, чтобы автомат «ПОСТ-МИКС» служил Вам долго и исправно, Вам необходимо ежедневно его чистить.



1. Выньте решетку из поддона и промойте ее теплой водой. Если поддон в Вашем аппарате подключен к дренажу, налейте в поддон теплую воду и удалите остатки сиропа. Если сливное отверстие в поддоне заглушено, Вы можете отсоединить поддон от аппарата и промыть его теплой водой под краном.
2. Отсоедините разливочные насадки вращением их по часовой стрелке. Выньте распылители, потянув их вниз. Промойте их теплой водой с помощью ершика и установите обратно.

Пожалуйста, не используйте металлические щетки, абразивные вещества, и моющие пасты, содержащие аммиак и хлор.

КАК ПОМЕНИТЬ ПАКЕТ С СИРОПОМ



1. Откройте сиропный разъем от пустого пакета.



2. Достаньте горловину нового пакета из коробки.



3. Откройте защитную крышку с горловины нового пакета.



4. Промойте в теплой воде сиропный разъем не менее 10 секунд.



5. Наверните на горловину нового пакета сиропный разъем.



6. Проверьте подачу напитка через клапан аппарата.

КАК ПОМЕНИТЬ БАЛЛОН С ГАЗОМ

Баллон с газом следует заменить, когда стрелка манометра окажется в красном секторе, что соответствует остаточному давлению 600 psi (40 бар).

1. Закройте вентиль баллона по часовой стрелке до упора.
2. Используя гаечный ключ, медленно отворачивайте накидную гайку редуктора. Убедитесь, что давление упало до 0.
3. Снимите редуктор, не потеряв прокладку из гайки.
4. Навернув на пустой баллон защитный колпак, отсоедините крепежную цепь и уберите его.
5. Установите новый баллон, закрепив его цепью и сняв защитный колпак.
6. Проверьте наличие прокладок в накидной гайке редуктора. Аккуратно наверните гайку на вентиль газового баллона и затяните ее гаечным ключом.
7. Медленно открывайте вентиль газового баллона против часовой стрелки до упора. В случае появления утечки проверьте состояние прокладки в накидной гайке.

По техническим вопросам просьба обращаться по телефону: 660-9931.

ВНИМАНИЕ !

1. ХРАНИТЬ БАЛЛОН В ВЕРТИКАЛЬНОМ ПОЛОЖЕНИИ, ПРИКРЕПЛЕННЫМ ЦЕПЬЮ К СТЕНЕ.
2. НЕ ДОПУСКАТЬ НАГРЕВА БАЛЛОНА БОЛЕЕ 30 °C.



Для того, чтобы быть уверенным в том, что оборудование в ресторане функционирует и исправно, а также для выявления скрытых поломок, менеджер 1 раз в неделю (если не утвержден другой график) обязан проводить чек-лист технического состояния.

ЧЕК-ЛИСТ ТЕХНИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ

Дата и время проведения проверки // ; ;		
Фамилия И.О. проводившего проверку;		
№	Наименование	ОТМЕТКА
	Прилегающая территория	
1.	Свежая трава на газонах подстрижена.	
2.	Парковка ровная, без трещин, без ям и выбоин.	
3.	Клумба с цветами не шатается, без сколов.	
4.	Тротуар ровный без трещин, без ям и выбоин.	
5.	Территория летнего кафе: • Плитка тротуарная без сколов, без трещин, не качается. • Крыша летнего кафе: тент без разрывов, натянут без провисания. • Каркас устойчиво закреплен, не ржавый, выкрашен.	
6.	Урна «пепельница» хорошо покрашенная, без вмятин, не шатается.	
Фасад		
7.	Освещение фасада: плафоны прикреплены прочно к стене, без сколов, без трещин, все лампы горят.	
8.	Оконные стекла без трещин, пластиковые рамы без трещин.	
9.	Карнизы без трещин и царапин, прочно закреплены.	
10.	Маркизы хорошо закреплены, без дыр, не выгоревшие, каркас не ржавый.	
11.	Стены покрашены равномерно, без царапин, без потертостей и трещин.	
12.	Цоколь покрашен, без трещин.	
13.	Баннеры натянуты без провисаний, без разрывов и складок, каркас покрашен, без ржавчины.	
Вывеска		
14.	Независимо от местоположения, вывеска без сколов, трещин, царапин, название светится полностью.	
Входная группа		
15.	Пол плитка гладкая без сколов, без трещин, не качается, плинтус без сколов, трещин, плотно прикреплен к стене и полу.	
16.	Окна: стеклопакет без повреждений, стекло без трещин и сколов, подоконники без сколов, без трещин и царапин.	
17.	Стены штукатурка покрашены равномерно, без царапин, без потертостей и трещин	
18.	Плитка настенная без сколов, без трещин, не качается.	
19.	Потолок, пластиковые панели уложены плотно друг к другу, не отходят и не провисают, без трещин, без царапин.	
20.	Огнетушитель на подставке, опломбирован, без вмятин, без царапин, с не истекшим сроком годности.	
21.	Информационный стенд без трещин, без царапин и сколов, «карманы» плотно прикреплены к стенду, без царапин и трещин.	
22.	Двери: • Стекла без трещин. • Пластиковые рамы без трещин. • Фурнитура исправна, доводчики, ручка прочно прикреплены к двери. • Дверной порог без повреждений, без сколов, трещин, не качается.	

23.	Информационные наклейки без царапин, не выгоревшие.	
24.	Коврик резиновый с поддоном без разрывов.	
25.	Коврик ковролиновый без дыр, без потертостей, резинки по периметру коврика без разрывов.	
26.	Радиаторы отопления: • Поверхность радиатора окрашена, без ржавчины. • Радиатор не течет, функционируют. • Регулятор температур присутствует, функционирует.	
27.	Ступеньки плитка не качается, без трещин, без сколов.	
28.	Тепловая завеса функционирует, без сколов и трещин.	
29.	Потолочные светильники без повреждений, лампочки горят.	
30.	Полотно картины «Семья» без царапин, без порезов и повреждений.	
31.	Табличка «Выход» без трещин, без царапин, подсветка функционирует.	
32.	Включатели/выключатели света функционируют, без трещин и сколов.	
Зал		
33.	Пол плитка рельефная без сколов, без трещин, не качается, стыки ровные.	
34.	Пол ламинат с плотно прилегающими стыками, не взбухший.	
35.	Плинтус пластиковый плотно прилегает к стене, без трещин.	
36.	Обои стены и потолок без потертостей, не отклеены, не порваны.	
37.	Потолок и стены штукатурка грубая без потертостей, без трещин, без царапин, не отслаивается.	
38.	Потолок и стены штукатурка гладкая покрашены равномерно, без царапин, без потертостей, не отслаивается.	
39.	Потолочные кондиционеры функционируют во всех режимах, движение направляющих не сопровождается посторонним звуком, короб без сколов и трещин, ИК датчик функционирует, и реагирует на пульт.	
40.	Окна с подоконниками (стекла) без трещин, пластиковые рамы и подоконники без трещин, фурнитура исправна.	
41.	Перегородки деревянные с оргстеклом: • Основание перегородки хорошо закреплено, не качается. • Вставка из оргстекла без трещин и сколов. • Деревянные перекладины без трещин, без царапин и потертостей. • Крючки прочно прикреплены к перегородке.	
42.	Перегородки ламинат: • Стыки плотно прилегают друг к другу. • Ламинат не взбухший, без царапин. • Столешница перегородки плотно прикреплена, без царапин, без сколов и потертостей, стыки столешницы плотно прилегают друг к другу.	
43.	Комод дерево: • Комод устойчив. • Полки и дверцы прочно закреплены. • Фурнитура исправна, ручки крепко прикреплены к ящикам. • Поверхность комода без трещин и царапин, без взбухших швов. • Задняя стенка из фанеры не отходит от основания комода.	
44.	Вешалки для гостевых вещей не шатаются, элементы надежно закреплены, нет недостающих деталей, все крючки в наличии, нет сколов на стекле, краска не облуплена, плечики присутствуют, без повреждений.	
45.	Стойка менеджера устойчива, без царапин и потертостей, полки прочно закреплены, не качаются, стыки ровные, не разбухшие.	
46.	Стол дерево: • Столешница стола без царапин, без потертостей, прочно прикреплена к основанию. • Стол не шатается.	
47.	Стул кожаный устойчив, без повреждений обшивки, деревянное основание без царапин и потертостей.	
48.	Стул текстиль устойчив, без повреждений обшивки, деревянное основание без царапин и потертостей.	

49.	<u>Диваны текстиль:</u> • Диваны устойчивы. • Ткань без разрывов. • Сиденье имеет правильную форму. • Ножки целые, прочно прикреплены к основанию.	
50.	<u>Кресла текстиль:</u> • Кресла устойчивы. • Ткань без разрывов. • Сиденье имеет правильную форму. • Ножки целые, прочно прикреплены к основанию.	
51.	Римские шторы хорошо закреплены, без дыр, края не потрепаны, фурнитура исправна.	
52.	Текстильные шторы без дыр, затяжек и потертостей.	
53.	Карнизы текстильных штор прочно прикреплены к потолку, без царапин, не деформированы.	
54.	Меловая доска прочно прикреплена к стене, без царапин, рама плотно прилегает.	
55.	Светильники потолочные: корпус без повреждений, лампочки горят.	
56.	<u>Светильники текстильные:</u> • Ткань без дыр, не выгоревшая, края не потрепаны. • Светильники надежно прикреплены к потолку. • Нет оголенных участков провода.	
57.	Светильники керамические без трещин, функционируют, надежно прикреплены к потолку, нет оголенных участков провода.	
58.	Вентиляционная решетка без трещин, без сколов, не деформирована, прочно закреплена.	
59.	Аудио динамики функционируют, надежно прикреплены к потолку, корпус без повреждений.	
60.	Датчики движения надежно прикреплены к потолку, ИК датчик функционирует, корпус без трещин.	
61.	Датчики дыма и тепла корпус без трещин и сколов.	
62.	Камеры видеонаблюдения функционируют, объектив камеры и корпус без трещин, надежно прикреплены к потолку.	
63.	Живые цветы: горшки целые без трещин, цветы не поломаны, не высохшие, политы.	
64.	Станция доставки устойчива, без царапин и потертостей, полки и дверцы прочно закреплены, фурнитура исправна, ручки прочно прикреплены к дверцам.	
65.	Сетевой фильтр: корпус без трещин и сколов, нет оголенных участков провода.	
66.	Корпус розеток без трещин и сколов, розетки исправны.	
67.	Картины прочно прикреплены к стене, рама без царапин и трещин, оргстекло без трещин и царапин.	
68.	Плазменные панели функционируют, без потертостей, без трещин.	
69.	Огнетушитель на подставке, опломбирован, без вмятин, без царапин, с не истекшим сроком годности.	
70.	<u>Радиаторы отопления:</u> • Поверхность радиатора окрашена, без ржавчины. • Радиатор не течет, функционируют. • Регулятор температур присутствует, функционирует.	
71.	Табличка «Выход» без трещин, без царапин, подсветка функционирует.	
72.	Табличка «Не забудь взять пиццу с собой» без сколов, трещин, хорошо прикреплена к потолку.	
73.	Меню без надрывов, без расслоения листов.	
74.	<u>Папка счёт:</u> • Подкладка не отклеивается. • Металлические уголки хорошо прикреплены. • Наружная сторона без порезов.	
75.	Тейбл-Тэнт без трещин, без сколов, устойчив.	
Детский уголок		
76.	Пол ковролиновый без дыр, без потертостей, без разрывов, плотно прикреплен металлическими рейками.	
77.	Стол пластмассовый устойчив, без трещин.	

78.	Стул пластмассовый устойчив, без трещин, ножки плотно прикреплены к сиденью.	
79.	Доска меловая детская устойчива, без царапин, рама плотно прилегает.	
80.	Стул для кормления: • Стул устойчив. • Столешница без трещин с исправными крепежами. • Обивка сиденья без порезов.	
81.	Шкаф деревянный для игрушек: • Шкаф устойчив, без царапин, без потертостей. • Полки и дверцы прочно закреплены. • Фурнитура исправна, ручки прочно прикреплены к дверцам. • Дверцы открываются свободно без препятствий.	
82.	Полки для игрушек без царапин, прочно прикреплены к стене, без трещин и сколов.	
83.	Раскраски не мятые и не рваные, и карандаши хорошо поточенные.	
84.	Игрушки исправны, без сломанных частей.	
Летняя веранда		
85.	Пол плитка рельефная без сколов, без трещин, не качается, стыки ровные.	
86.	Светильники пластиковые без трещин, функционируют, надежно прикреплены к потолку, нет оголенных участков провода.	
87.	Крыша летника: тент без разрывов, натянут без провисания, маркизы целые, без надрывов.	
88.	Каркас летней веранды закреплен, не ржавый, покрашен, поликарбонат в основании без трещин, без сколов и повреждений.	
89.	Камеры видеонаблюдения функционируют, объектив камеры и корпус без трещин, надежно прикреплены к потолку.	
90.	Датчики движения надежно прикреплены к потолку, ИК датчик функционирует, корпус без трещин.	
91.	Картины: рама без царапин и трещин, оргстекло без трещин, без сколов и царапин.	
92.	Живые цветы: горшки целые без трещин, цветы не поломаны, не высохшие, политы.	
93.	Шкаф для цветов и книг устойчив, без царапин, полки и дверцы прочно закреплены.	
94.	Комод (станция официанта) устойчив, полки и дверцы прочно закреплены, фурнитура исправна, ручки прочно прикреплены к дверцам, без трещин и царапин.	
95.	Стол дерево: • Столешница стола без царапин, без потертостей, прочно прикреплена к основанию. • Стол не шатается.	
96.	Стул кожаный устойчив, без повреждений обшивки, деревянное основание без царапин и потертостей.	
97.	Стул текстильный устойчив, без повреждений обшивки, деревянное основание без царапин и потертостей.	
98.	Диваны текстиль: • Диваны устойчивы. • Ткань без разрывов. • Сиденье имеет правильную форму. • Ножки целые, прочно прикреплены к основанию.	
99.	Кресла текстиль: • Кресла устойчивы. • Ткань без разрывов. • Сиденье имеет правильную форму. • Ножки целые, прочно прикреплены к основанию.	
Бар		
100.	Плитка настенная без сколов, без трещин.	
101.	Плинтус без сколов, трещин, плотно прикреплен к стене и полу.	
102.	Пол плитка гладкая без сколов, без трещин, не качается, стыки ровные.	
103.	Трап для слива жидкости прочно вмонтирован в пол, стыки с полом ровные.	
104.	Потолок штукатурка гладкая, равномерно покрашена, без потертостей и трещин, штукатурка не отслаивается.	
105.	Светильники потолочные: корпус без повреждений, лампочки горят.	
106.	Светильники керамические без трещин, функционируют, надежно прикреплены к потолку, нет оголенных участков провода.	

107.	Барная стойка: • Барная стойка устойчива. • Фасад без потертостей и взбухших швов. • Вставки оргстекла без трещин, без сколов и царапин. • Фурнитура присутствует, функционирует.	
108.	Столешница барной стойки без потертостей и царапин, прочно прикреплена к основанию.	
109.	Рабочая поверхность (внутри) полки плотно установлены, не шатаются, без сколов.	
110.	Раковина металлическая со смесителем, без вмятин, ржавчины, смеситель исправный, не течет, слив надежно прикреплен к раковине, не течет, есть гидрозатвор.	
111.	Полки прочно прикреплены к стене, без трещин.	
112.	Деревянные шкафы устойчивы, полки и дверцы прочно закреплены, фурнитура исправна, ручки прочно прикреплены к дверцам, дверцы без трещин и царапин.	
113.	Вентиляционная решетка без трещин, без сколов, не деформирована, прочно закреплена.	
114.	Выдвижные полки для хранения посуды, корпус полки целый без повреждений, полки выдвигаются без затруднений.	
115.	Морозильник бытовой: • Морозильник устойчив. • Пластиковые элементы без сколов, трещин. • Корпус не деформирован. • Направляющие для полок надежно прикреплены, полки не шатаются, без ржавчины. • Уплотнители без трещин, не ссохшиеся. • Охлаждающий элемент функционирует. • Дверь надежно прикреплена к корпусу камеры, открывается свободно без препятствий. • Нет оголенных участков провода.	
116.	Кондитерская витрина: • Стеклопанель без трещин, сколов, царапин. • Стеклопанель без трещин, сколов, царапин. • Решетки без ржавчины, не деформированы. • Крепления для полок исправны, полки не шатаются. • Уплотнители без трещин, не ссохшиеся. • Охлаждающий элемент функционирует, регулятор функционирует. • Вентиляционная решетка прочно закреплена, не изогнута, провода изолированы. • Освещение — лампочки горят. • Термометр встроенный функционирует.	
117.	Вертикальный холодильник барный: • Стеклопанель без трещин, сколов, царапин. • Решетки окрашены без ржавчины, не деформированы. • Крепления для полок исправны, полки не шатаются. • Направляющие полок надежно прикреплены к основанию. • Уплотнители без трещин, не ссохшиеся, охладитель функционирует. • Освещение — лампочки горят, кнопка «вкл/выкл» работает. • Вентиляционная решетка прочно закреплена.	
118.	Вентиляционная решетка прочно закреплена.	
119.	Ледогенератор: • Ледогенератор функционирует. • Корпус покрашен, без вмятин, потертостей. • Дверца без трещин сколов, прочно прикреплена к корпусу. • Фурнитура исправна. • Бункер для льда без сколов трещин, лопасти присутствуют. • Кабель без видимых повреждений.	

120.	<u>Кофемашина:</u> • Кофемашина устойчива. • Корпус без видимых механических повреждений. • Датчик давления воды в бойлере и датчик давления помпы исправны. • Группы подачи кофе без видимых механических повреждений, съемный фильтр плотно прилегает к холдеру. • Резиновое покрытие на ручке холдера без разрывов. • Кнопки подачи кофе, подогрева чашек, подачи горячей воды, аварийная кнопка подачи воды, кран подачи пара функционируют. • Трубка подачи пара и трубка подачи горячей воды прочно прикреплены к корпусу, без видимых повреждений. • Электронасос функционирует. • Шланги кофемашины без трещин, не протекают.	
121.	<u>Кофемолка (гриндер):</u> • Кофемолка устойчива. • Бункер для зерна без сколов и трещин. • Крышка плотно прилегает к бункеру. • Бункер для молотого кофе без сколов, без трещин и повреждений. • Рычаг дозатора исправен, кнопка «вкл/выкл» исправна, не западает, регулятор помола исправен.	
122.	Пивная башня с каплесборником прочно прикреплена к барной стойке, без царапин, без потертостей, краны присутствуют, каплесборник не деформирован.	
123.	Пивные шланги с ручкой – фиксатором, без трещин, без течи, ручка – фиксатор плотно присоединена к пивной кеге.	
124.	<u>Пивной охладитель:</u> • Пивной охладитель функционирует. • Корпус без видимых механических повреждений. • Кнопка «вкл/выкл» исправна. • Кабель питания без повреждений. • Нет оголенных участков провода.	
125.	Пивные кеги без вмятин, не протекают.	
126.	<u>Пост Микс:</u> • Пост Микс устойчив, исправно функционирует. • Корпус без вмятин и царапин. • Кнопки подачи сиропа исправны, не западают. • Решетка на сливе без трещин.	
127.	Газовый баллон с манометром: газовый баллон полный, манометр исправен.	
128.	<u>Мельница для льда:</u> • Корпус без сколов, без трещин и повреждений. • Ручка легко прокручивается. • Зубчики внутри мельницы без повреждений. • Подвижные рабочие детали функционируют.	
129.	<u>Бойлер:</u> • Бойлер устойчив. • Корпус без вмятин, трещин, не протекает. • Кран подачи воды исправен, без течи. • Регулируемый термостат исправен.	
130.	<u>Весы настольные:</u> • Весы устойчивы, поверены, функционируют. • Кнопки не западают. • Корпус без сколов, трещин, ножки прикреплены к корпусу.	
131.	<u>Блендер:</u> • Блендер функционирует. • Металлический стакан без вмятин, крышка плотно закрывается, без сколов, трещин. • Кнопки функционируют. • Основа блендера без сколов, без трещин, • Подвижные рабочие детали функционируют.	

132.	<u>Соковыжималка электрическая:</u> • Соковыжималка устойчива, все съемные детали присутствуют. • Пластиковые элементы без трещин и сколов. • Металлические элементы без видимых повреждений, ржавчины. • Подвижные части соковыжималки функционируют. • Кнопка «вкл/выкл» не западает, функционирует. • Нет оголенных участков провода.	
133.	<u>Миксер для молочных коктейлей:</u> • Чаша миксера из нержавеющей стали без вмятин. • Крепление чаши прочно закреплено на основание миксера. • Корпус прибора без видимых механических повреждений. • Переключатель функционирует. • Подвижные рабочие детали функционируют.	
134.	Фильтр для очистки воды: корпус без трещин, функционирует, шланги без повреждений.	
135.	Бак для мусора без трещин и сколов.	
136.	CD/DVD проигрыватель без сколов, без трещин, функционирует, нет оголенных участков провода.	
137.	Усилитель/ресивер без сколов, без трещин, функционирует.	
138.	Терминал кредитных карт без сколов, без трещин, провод без видимых повреждений, функционирует.	
139.	Фискальный регистратор без трещин, сколов, функционирует, провод без повреждений.	
140.	Монитор функционирует, корпус без трещин, основание без сколов и трещин.	
141.	Клавиатура функционирует, клавиши не западают.	
142.	Роутер Wi-Fi исправен, без царапин.	
143.	Системный блок без сколов, трещин, кабель без видимых повреждений, функционирует.	
144.	Сетевой фильтр кабель без видимых повреждений, кнопка вкл/выкл функционирует.	
145.	Денежный ящик: конструкция целая, замок исправен.	
146.	<u>Моноблок R-Keeper:</u> • Моноблок исправно функционирует. • Провод без видимых повреждений. • Экран моноблока без царапин.	
147.	Телефон без сколов, трещин, провод без видимых повреждений функционирует.	

ДЕНЬ 7. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
1. Бюджетирование	
2. Управление продажами. Часть 1	
ПРАКТИКА	
1. Заполнить Карту учета рабочего времени	
2. Заполнить чек-лист открытия ресторана	
3. Участвовать в проведении собрания смены	
4. Разместить информацию на информационном стенде	
5. Принять работу по Карте уборки	
6. Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
7. Заполнить КЛН	
а. 1 официант	
б. 1 бармен	
8. Дать обратную связь по КЛН	
а. Официант	
б. Бармен	
9. Общение с гостями	
10. Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
11. Работа с Книгой отзывов и предложений	
12. Заполнить таблицу по расчету целей по продажам	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Прочитать материал для чтения. Бюджет. Продажи	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер
- Финансовый директор / главный бухгалтер

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Можно каждый день подсчитывать убытки, пытаться вывести закономерности падения и повышения оборота, высчитывать цифры прибыли, но о грамотном планировании своей деятельности в этом случае речи идти конечно не может. В течение обучения ты убедишься, что только планомерная работа сначала по планированию бюджета, а затем по контролю его исполнения помогут твоей организации выйти на принципиально новый уровень.

Но, прежде, нам необходимо разобраться кто в ресторане несет ответственность за составление бюджета, а также за его выполнение.

Многие ресторанные компании напоминают сегодня феодальную раздробленную страну – каждый тянет на себя одеяло, нарушенные коммуникации не позволяют грамотно управлять рестораном, владельцы диктуют свои условия, бухгалтера выполняют свои и не свою работу, менеджеры не компетентны решать финансовые вопросы. В итоге мы имеем картину футбольной сборной, в команде которой есть одна задача – забить мяч. И каждый футболист, отнимая мяч у своего коллеги стремится к воротам противника, не всегда еще и зная где они расположены на игровом поле, и зачастую, забивают голы в свои ворота.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КОМАНДЫ

Среди многочисленных управленческих должностей должен найтись тот самый главный человек, который несет ответственность за исполнение планов по обороту, тот, который будет отвечать перед владельцами бизнеса за издержки, которые понесло вверенное ему предприятие. Директор – скажете вы! И будете по своему правы. Вот только не во всех ресторанах он есть. Где-то есть Управляющий, где-то Руководитель проекта, Бренд менеджер, Генеральный управляющий. Называться-то они могут по разному, но вот функционально все они едины – управление заведением, которое, как любая коммерческая организация, предназначено приносить прибыль.



Вот такая вот получается «ромашка». И, если разобраться каждый из этих «лепестков» прикладывает свою руку к выполнению бюджета. Менеджер планирует, рядовые сотрудники выполняют, шеф-повар придумывает новые блюда, су-шефы подсчитывают остатки на кухнях – вроде бы все при деле, только вот обороты не удовлетворяют, расходы превышают мысленные пределы, прибыли как не было так и нет.

Давай посмотрим, крупными мазками так сказать, за что несут ответственность в рамках исполнения бюджета те или иные сотрудники ресторана:

Директор

- Формирование и утверждение бюджета ресторана
- Формирование и согласование маркетингового плана и бюджета
- Контроль исполнения

Шеф-повар

- Управление департаментом в рамках установленных целей по себестоимости
- Участие в составлении бюджета(в том числе маркетингового)

Менеджер

- Управление департаментов в рамках установленных целей по себестоимости
- Управление продажами
- Исполнение маркетингового бюджета

Администратор

- Управление сменой и контроль себестоимости
- Управление продажами на уровне управления сменой

Бухгалтер

- Ведение финансовой и отчетной документации
- Участие в технологическом процессе, в том числе при утверждении меню

Как ты, наверное, заметил, все крутится вокруг понятия бюджета. Да, именно этот документ является отправной точкой работы любого предприятия на коммерческой (да и не только) основе. Бюджетирование позволяет директору планировать свою оперативную деятельность, собирать статистику и делать прогнозы, ставить цели перед своими подчиненными, анализируя выполнение этих целей оперативно принимать решения о перераспределении средств. Владельцы получают полный контроль над движением денежных средств, понимания уровня не только валовой прибыли, но и уровня доходов после выплаты всех возможных задолженностей, налогов и прочих сборов.

Следует понимать, что бюджет это не запирание себя в рамки установленных цифр. Это, в первую очередь, уникальная возможность спланировать свою деятельность и ставить перед сотрудниками выполнимые и реальные цели. А в случае их достижения использовать этот позитивный момент для мотивации своих подчиненных.

В течение следующих дней мы с тобой разберем понятия бюджета, и их виды, и самое главное, поймем какой тип бюджета максимально удобен и применим в ресторанном бизнесе. Мы подробно разберем вопросы формирования себестоимости работы ресторана, ты получишь ответы на вопросы по оптимизации издержек и увеличения не только оборота, но и прибыли.

Давай для начала рассмотрим какие виды бюджетов бывают, а затем выделим из этого списка тот вариант, который максимально подходит для деятельности предприятия общественного питания.

Бюджет – это схема доходов и расходов определённого лица (семьи, бизнеса, организации, государства и т. д.), устанавливаемая на определённый период времени, обычно на один год.

Виды бюджета

1. **Операционный бюджет** включает в себя **бюджет доходов и расходов**, базой для разработки которого являются следующие бюджеты:
 1. бюджет производства
 2. бюджет продажи продукции
 3. прочих доходов
 4. затрат на материалы и энергию
 5. бюджет оплаты труда
 6. амортизационных отчислений
 7. общехозяйственных и общепроизводственных расходов
 8. бюджет расходов по налогам (в зависимости от налога может включаться в общехозяйственные расходы)
2. **Финансовый бюджет** состоит из **бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса активов и пассивов**

Бюджет, составленный снизу вверх, предусматривает сбор бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее – к руководству организации.

Бюджет, составленный сверху вниз, требует от руководства компании чёткого понимания основных особенностей организации и способность формировать реалистичный прогноз на рассматриваемый период.

В твоей работе могут встречаться и тот и другой вариант бюджетного планирования, где руководством организации могут выступать и владельцы и управляющие компаний, тогда как под исполнителями понимается уровень директора и менеджера ресторана. Именно они зачастую владеют максимально полной информацией о заведении, его показателях, специфики исполнения финансовых целей. Многие компании используют именно такой подход (мы это увидим далее на примере правил составления и утверждения бюджета) – информацию и первый черновой вариант бюджета составляется именно линейными руководителями, а далее он «защищается» у вышестоящего руководства. Здесь необходимо следить за тем, чтобы цифры не были искусственно занижены для более легкого достижения результата. Обратная же ситуация, когда бюджеты составляются с плановыми показателями недостижимого уровня, также не сказывается благоприятно на работе предприятия.

СТРУКТУРА БЮДЖЕТА

Прежде чем рассматривать план утверждения бюджета предлагаю разобраться с самой формой этого документа и его основными статьями.

РУССКАЯ ВЕРСИЯ	ENGLISH VERSION	РАСШИФРОВКА
Выручка	REVENUE	Выручка (Продажи) от оказания услуг общественного питания с учетом всех косвенных налогов. Равна Выручке "По кассе" или "Товарообороту" + "неоплаченные счета"
Выручка без налогов	Revenue NET	Выручка (Продажи) от оказания услуг общественного питания без учета косвенных налогов + "неоплаченные счета", если они не прошли через кассу.
Продукты	- Food	Каждая статья выручки берется по отчету и устанавливается в % к итогу выручки без налогов. "Неоплаченные счета", не входящие в бухгалтерскую выручку, рассчитываются исходя из отношения видов продаж к общей выручке.
Спиртные напитки	- Liqueur	
Безалкогольные напитки	-Beverages	
Табак	- Tobacco	
Прочие продажи	- Other	Реализация журналов, блокнотов, телефонных жетонов, жетонов на вход и проч. Так же, по данной строке отражаются продажи между предприятиями
Банкеты	- Catering	
Выручка по доставке заказов	- Revenue from Delivery	Выручка от реализации доставки заказов на сторону - в итоговую строку продаж не включается, т.к. уже учтена в каждой из статей

		продаж (продукты, напитки...). В данной строке она дается суммой справочно, для отражения объема заказов.
Себестоимость продаж	Cost of Revenue	Себестоимость продукции определяется по стоимости списания товаров со склада по методу ФИФО в соответствии с отчетом склада по себестоимости. Каждая статья себестоимости, кроме "Rotables" и "Other", устанавливается в % к аналогичной статье продаж.
Продукты	- Food	
Спиртные напитки	- Liquer	
Безалкогольные напитки	-Beverages	
Табак	- Tobacco	
Одноразовые материалы	- Rotables	Бумага, пластик, упаковка для гостей и "На вынос"
Прочие расходы	- Other	Себестоимость журналов, блокнотов, телефонных жетонов, тары и проч. продаж
Валовая прибыль	GROSS PROFIT	Валовая прибыль = Выручка без налогов - Себестоимость продаж
Прямые контролируемые расходы	Direct Control. Expenses	Расходы, размер которых может и должен контролировать директор ресторана.

Оплата труда	Payroll	
Зарплата	- Salary	Заработная плата в рублях (оклады или почасовая), проездные билеты, материальная помощь, прочие льготы, дотации по законодательству включаемые в доход работника
Премия	- Bonus	Бонус (заработная плата и премия) сотрудников ресторанов и офисов (y.e.)
Премия менеджмента	-Management bonus	Бонус (заработная плата и премия) Менеджмента ресторанов (Директор, заместители директора, шеф-повара, су-шеф-повара) и Менеджмента офисов
Услуги банка по премии	-Bank Payroll Fee	Оплата банковских услуг, связанных с выплатой з/платы или бонуса, согласно условиям договоров с банком. Оформление кредитных карт сотрудников
Налоги на зарплату	-Payroll Taxes	Налоги на зарплату в соответствии с законодательством (Единый социальный налог, страховые взносы и проч.)
Питание сотрудников (Стафф)	-Staff Meals (Staff)	Питание сотрудников.
Питание сотрудников (Анпэйд)	-Staff Meals (Unpaid)	Неоплаченные счета. <u>Карточка только для Менеджмента данного ресторана</u> - дает право Директору ресторана подписать два чека в день (без алкоголя). Лимит стоимости чека устанавливает Генеральный Управляющий
Протокольные расходы	-Protocol	Протокольные расходы, связанные с оплатой условий контракта иностранных сотрудников (отпуск, билеты, виза, проч.), с обслуживанием сотрудников ресторана и командированных сотрудников компании.
Квартирные выплаты	- Appartments	Для иностранных сотрудников: оплата жилья (аренда квартир, коммунальные услуги)
Обучение & Льготы	Training & Benefits	Расходы на учебные пособия, издаваемые внутри Компании и расходы по договорам на обучение, тренинги, осуществляемые сторонними организациями. Расходы на рекрутинг, на программу "Приведи друга". Расходы Отдела по подбору персонала по найму

Коммунальные услуги	Utilities	Расходы, связанные с эксплуатацией помещения, согласно заключенным договорам и выставленным счетам.
Телефон & Почта	- Communication & Post	Факс + Абонентская плата по счетам + Оплата счетов Междугородних и Международных переговоров+ Мобильная связь + Почта
Электричество	- Power	Расходы на электроснабжение, согласно выставленным счетам
Вода и отопление	- Water&Heating	Расходы на тепло и водоснабжение, согласно выставленным счетам
Вывоз мусора	- Waste Removal	Расходы на вывоз мусора, согласно выставленным счетам
Общие коммунальные услуги	-General Utilities	Услуги, связанные с эксплуатацией помещения, но не отраженные в предыдущих статьях. По данной статье учитываются расходы на коммунальные услуги, включенные в оплату Договора аренды помещения, согласно условиям некоторых договоров аренды
Материалы	Materials	
МБП	- Small Equipment	Малоценное быстро изнашиваемое оборудование (оборудование, инвентарь, спецодежда, форма, посуда, предметы сервировки, скатерти, салфетки, приборы, картриджи, декорации, фототовары и др.)
Канц. Товары	- Office Supplies	Это - канцелярские офисные товары, кассовые ленты, туал. бумага, бумажные полотенца и др. А также продукты и напитки для офиса
Чистящие & моющие средства	- Chemical & Cleaning Materials	Это стиральные порошки, отбеливатели, чистящие санитарные средства, применяемые для уборки и стирки в ресторане, посудомоечных машин.

Услуги	Services	
Компьютерная поддержка	- Computer Support	Обслуживание ресторанов сотрудниками Офиса Компании - Отделом информационных систем (техника, автоматизация, программное обеспечение).
Санитария	- Sanitation	Расходы на санитарную обработку помещений, согласно условиям договоров (дезинфекция, дератизация), чистка ковровых напольных покрытий, стирка, санитарные книжки, журналы СЭС. Расходы по "Программе проведения производственного контроля за соблюдением санитарных норм
Лицензия	- Licence Fee	Расходы на оформление лицензий, сертификатов и других разрешительных документов в соответствии с законодательством (на право деятельности + СЭН + продажа алкоголя, табака + согласование летних кафе).
Полиграфические услуги	- Poligraph	Расходы связаны с печатью визитных карточек ресторана и менеджеров, пригласительных билетов и проч. Расходы на периодические издания, подписка
Порча, бой	- Spoilage and Breakage	По данной статье учитывается порча продуктов, согласно актам списания (рестораны - до 0,2%; ПБО - до 0,5%)
Пожарная сигнализация	Fire control	Вызов пожарной охраны + установка датчиков + лицензия на пожарную безопасность + ежемесячная оплата договоров на обслуживание пожарной сигнализации
Прочие услуги	- Other Services	Прочие услуги, не отраженные в предыдущих статьях. Это расходы по договорам на медицинское обслуживание персонала (мед.обследования, прививки), на обслуживание кассовых аппаратов, лицензии на музыкальное оформление, абонентская плата за пользование TV кабельным телевидением
Ремонт	Repair	В данном разделе отражены расходы, связанные с текущим ремонтом помещений и оборудования.

Ремонт	- Repair	Строительно-ремонтные работы, выполняемые хозяйственным и подрядным способами, не попадающие в разряд капитальных
Запасные части	- Spare Parts	Приобретение запасных частей для производственного оборудования ресторанов или его ремонта.
Ремонт оборудования	- Maintenance	Обслуживание и ремонт оборудования (холодильников, вентиляции, кондиционеров, ресторанной техники, сан.систем, лифтового оборудования внешними контрагентами, поверка весов, замеры сопротивления, согласно заключенным договорам, и текущие расходы обслуживания)
Техническое обслуживание	- Technical Support	Обслуживание ресторанной техники сотрудниками Офиса Компании (Отделом технического обслуживания, если таковой имеется в структуре Компании). Расходы ОТО разносятся на каждый ресторан путем вычисления доли временных затрат конкретных сотрудников Отдела
Охрана	Security	
Внешняя	- Outside Security	Охрана, обеспечиваемая по договорам, контрактам со сторонними организациями. Оплата "Тревожной кнопки".
Внутренняя	- In House Security	Охрана ресторанов (объектов), обеспечиваемая штатными сотрудниками Компании. Это оплата труда охранников (включая питание и налоги на зарплату), закрепленных за рестораном + группа быстрого реагирования (внутренняя СБ). Расходы разносятся пропорционально выручке

Представительские расходы	Public Relations	Неоплаченные счета - карты Public Relations, контролируемые директором ресторана. (распорядитель - Директор ресторана)
Маркетинг	Marketing	
Исследования	- Marketing research	Начисляются и учитываются расходы на маркетинговые и рекламные акции из средств Национального Маркетингового Фонда (от 2 до 4% от выручки без налогов).
Графика	- Printing & Graphics	Печать меню, плакатов, афиш
СМИ	- Mass Media	Реклама в средствах массовой информации (TV, радио, газеты, журналы)
Внешняя реклама и щиты	- Outside Advertising	Аттики, Big Boards, указатели, перетяжки, оплата паспорта за неоновые вывески (если имеется такое обязательство), аренда места под рекламу.
Подарки	- Presents	Подарки Почетным гостям и гостям : текущие (Дни рождения и др.) и специальные (День влюбленных, 8 Марта, Новый год, День рождения ресторана)
Музыканты	- Musicians	Оплата музыкантов, DJ, анимация, шоу (приглашение артистов со стороны)
Оформление залов	- Entertainments	Расходы на оформление залов (цветы, декорации) по акциям рекламного направления.
Транспорт	Transportation	Расходы на эксплуатацию автотранспорта, закрепленного за рестораном (если таковой имеется) и по найму со стороны.
Транспорт	- Transportation	Оплата труда водителей (включая питание и налоги на зарплату), грузовые перевозки и перевозки сотрудников в ночные часы. Стоимость топлива и ремонта автомашин. Плата за парковку и аренду автостоянок возле ресторана.
Оплата транспорта за доставку заказов	- Transport dishes from restaurants	Транспортные расходы по доставке заказов из ресторанов на сторону (если ресторан оказывает данные услуги), согласно условиям договора с компанией, занимающейся перевозками.
Командировочные расходы	Business Travel	Командировочные расходы сотрудников ресторанов, Компании (билеты, визы, суточные, гостиницы (проживание), компенсация дорожных расходов).

Финансовые и юридические услуги	Financial & Legal Services	Юридические услуги, консультации, аудит
Благотворительность/Подарки/Таможня	Charity/Gifts/Customs	Расходы на благотворительные и дарственные акции. Денежные вознаграждения и подарки сторонним организациям и лицам, поощрительные подарки штатным сотрудникам. Покрываются из Резервного Фонда Бренда, созданного для этих целей
Итого контролируемые расходы	Subtotal Control. Expenses	Сумма всех расходов, контролируемых директором ресторана
Контролируемая операционная прибыль	Control. Operating Income	Операционная прибыль, контролируемая директором ресторана = Валовая прибыль - Контролируемые расходы
Неконтролируемые операционные расходы	Non-Control. Operating Expenses	Расходы, обусловленные условиями договоров, контрактов, финансового рынка на которые не может повлиять Директор ресторана
Аренда	Rent	
Прямая аренда	-Rent Direct	Расходы, согласно условиям заключенных договоров аренды
Косвенная аренда	-Rent Indirect	Расходы, связанные с условиями договоренностей по аренде
Экстра Бонус	Extra Bonus	Дополнительные премии сотрудникам и Менеджменту за выполнение Бонусных программ. Не планируется в P&L ресторана. Фактически рассчитывается и выплачивается 1 раз в квартал в месяце, следующим за кварталом
Услуги банка	Bank Service Fee	Обслуживание кредитных карт банком, при оплате гостями счетов ресторана кредитными картами, (1-4% от суммы оплаты, согласно условиям нахождения в обороте кредитных карт).
Представительские расходы	Public Relations(PR Card)	Неоплаченные счета - "Гостевые карты", карты Staff Meals (для гостей, не являющихся сотрудниками данного ресторана), Public Relations (50% и 100%), Сертификаты (кассовые). Распорядитель - Топ менеджмент.
Представительские расходы	Private	Неоплаченные счета - Дисконтные карты, дающие право обслуживания в ресторане со скидкой 50% и 100%. Распорядитель - Топ менеджмент.
Страхование	Insurance	Оплата договоров страхования (взносы и страховые премии) имущества ресторанов и кассовой выручки одного дня
Налоги	Taxes	В данной статье отражаются налоги, согласно налоговому законодательству: налог на рекламу (5 % от суммы затрат на рекламу, 1раз/квартал), налог на имущество (2,2% от среднегодовой стоимости имущества ресторана, 1 раз/квартал), налог на приобретение автотранспорта
Затраты отдела Маркетинга	Marketing Support Department	Расходы Отдела маркетинга Центрального Офиса на рекламную деятельность, разносятся по ресторанам, пропорционально выручке без налогов.
Пени и штрафы	Penalty	Пени и штрафы по хозяйственным договорам и по налоговым обязательствам (в P&L не планируются)
Денежный поток до начисления накладных расходов	Rest Contribution	Денежный поток до начисления накладных расходов
Накладные расходы	Allocations	Расходы Компаний на поддержание и развитие корпоративных сфер деятельности, которые в силу экономического содержания невозможно отнести на конкретный ресторан.

Фабрика кухня	- Main Kitchen	Финансовый результат деятельности Фабрики Кухни аллокируется по ресторанам, пользующимся услугами Фабрики Кухни (покупающим продукцию), пропорционально объему закупок.
Прибыль до начисления % по кредитам, налога на прибыль и амортизации	EBITDA (Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)	Операционная прибыль до начисления % по кредитам, налога на прибыль и амортизации
Амортизация	Depreciation	Амортизационные отчисления по Основным средствам, находящимся на балансе ресторана, офиса (производственное оборудование, стоимостью свыше определенной стоимости) и по Нематериальным активам, используемым в производственной деятельности объекта.
Операционная прибыль	Operating Income	Операционная прибыль = EBITDA - Амортизация

Как ты можешь убедиться документ это не простой. Зато он полностью отражает всю финансовую ситуацию в ресторане. Запомни – бюджет ресторана, есть не что иное как форма финансового планирования. По каждой статье устанавливается цель – в абсолютных (деньги) или в относительных (проценты) величины. Ответственность директора и менеджерского состава ресторана укладываться в запланированные цифры бюджета, для того, чтобы достичь запланированного уровня прибыли!

ПРИМЕР БЮДЖЕТА РЕСТОРАНА НА ЯНВАРЬ МЕСЯЦ (с заполненными показателями)

	Январь			
	Факт	%	План	%
Выручка (справочно)	44 475,5		44 475,5	
Выручка без налогов	37 646,3	100%	43 215,6	100%
Выручка без налогов	37 646,3	100,0%	37 646,3	100,0%
- Продукты	27 174,7	72,2%	27 174,7	72,2%
- Алкогольные напитки	5 672,6	15,1%	5 672,6	15,1%
- Безалкогольные напитки	4 696,8	12,5%	4 696,8	12,5%
- Табак	101,9	0,3%	101,9	0,3%
- Прочие продажи	0,4	0,0%	0,4	0,0%
- Программа Лояльности (баллы) (справочно)	-		-	
- Программа Лояльности (наличные) (справочно)	-		-	
- Выручка от доставки заказов (с НДС)	-		-	
- Выручка внутри группы	-		-	
Себестоимость продаж	8 567,2	22,8%	8 567,2	22,8%
- Продукты	6 550,9	24,1%	6 550,9	24,1%
- Алкогольные напитки	1 109,9	19,6%	1 109,9	19,6%
- Безалкогольные напитки	344,6	7,3%	344,6	7,3%
- Табак	88,7	87,1%	88,7	87,1%
- Прочие	0,5	0,0%	0,5	0,0%
- Расходные материалы	418,7	1,1%	418,7	1,1%
- Порча, бой	53,9	0,1%	53,9	0,1%
- Себестоимость внутри группы	-		-	

Прибыль после затрат на себестоимость продаж	29 079,1	77,2%	29 079,1	77,2%
Прямые материальные расходы	18 112,9	48,1%	18 112,9	48,1%
Оплата труда	10 190,7	27,1%	10 190,7	27,1%
- Расходы на оплату труда персонала	5 154,0	13,7%	5 154,0	13,7%
- Расходы на оплату труда менеджмента	2 584,6	6,9%	2 584,6	6,9%
- Налоги на оплату труда	2 018,9	5,4%	2 018,9	5,4%
- Протокольные расходы	-		-	
- Прочие выплаты	433,1	1,2%	433,1	1,2%
- Льготы	-		-	
Аренда	6 053,0	16,1%	6 053,0	16,1%
Программа лояльности	-		-	
Амортизация	976,8	2,6%	976,8	2,6%
Коммунальные услуги	892,5	2,4%	892,5	2,4%
- Природный газ	6,7	0,0%	6,7	0,0%
- Коммунальные услуги	201,6	0,5%	201,6	0,5%
- Электричество	493,9	1,3%	493,9	1,3%
- Вода и отопление	172,8	0,5%	172,8	0,5%
- Вывоз мусора	17,6	0,0%	17,6	0,0%
Прочие расходы	-		-	
Валовая прибыль	10 966,1	29,1%	10 966,1	29,1%
Прочие операционные расходы	2 163,3	5,7%	2 163,3	5,7%
Связь	12,0	0,0%	12,0	0,0%
Обучение	-		-	
Материалы	522,9	1,4%	522,9	1,4%
Транспорт	42,8	0,1%	42,8	0,1%
Штрафы	-		-	
Ремонт	299,8	0,8%	299,8	0,8%
Полиграфия	-		-	
Найм персонала	-		-	
Страхование	20,7	0,1%	20,7	0,1%
Маркетинг	164,1	0,4%	164,1	0,4%
Налоги	-		-	
Представительские расходы	-		-	
Командировочные расходы	-		-	
Услуги	825,5	2,2%	825,5	2,2%
Роялти	-		-	
Охрана	275,7	0,7%	275,7	0,7%
Операционная прибыль до начисления наклад. расходов	8 802,8	23,4%	8 802,8	23,4%
Косвенные расходы	44,3	0,1%	44,3	0,1%
Финансы и снабжение	-		-	
Управление персоналом	-		-	
Административные и юр.вопросы	-		-	
Маркетинг	-		-	
Строительство и эксплуатация	-		-	
Услуги вспомогательных предприятий	44,3	0,1%	44,3	0,1%
Поддержка региональных компаний	-		-	
- Поддержка локального офиса	-		-	
- Поддержка Холдинга	-		-	
- Поддержка бизнес-группы	-		-	
Корпоративный налог	-		-	

Операционная прибыль	8 758,5	23,3%	8 758,5	23,3%
EBITDA, уровень ресторана	9 735,2	25,9%	9 735,2	25,9%

Как ты смог заметить в данном документе встречается несколько видов прибыли. Чем же они отличаются друг от друга?

Валовая прибыль = Общая выручка - расходы на закупку товаров

Контролируемая прибыль = Общая выручка - контролируемые расходы

Операционная прибыль = Контролируемая выручка - неконтролируемые расходы

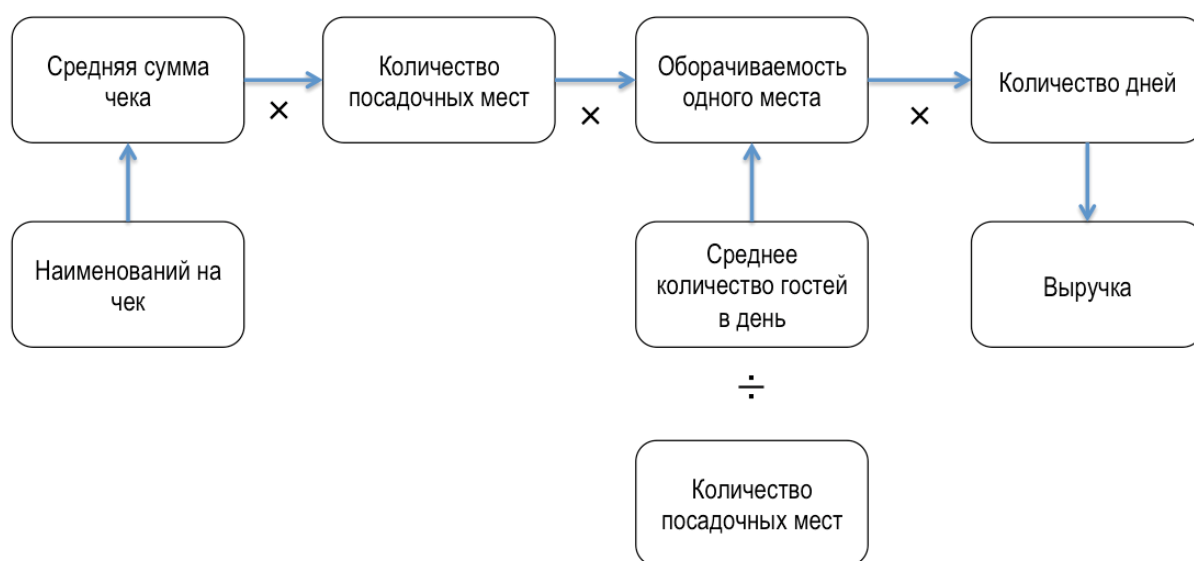
Директора и менеджера в первую очередь будет интересовать валовая прибыль, поскольку именно она будет определяться себестоимостью (как теоритической так и практической), а также контролируемая прибыль, поскольку директор, шеф-повар и менеджер обязаны оптимизировать контролируемые расходы.

Тебе как менеджеру эта информация нужна справочно, так как в основном с бюджетом и с отчетами по исполнению бюджета работает директор / управляющий / финансовый директор. Но, в рамках обучения, ты должен ознакомиться с этим документом. Ведь твоя ежедневная деятельность будет влиять на исполнение некоторых статей бюджета. На какие обсудим позже.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

В нашем случае единственным 100% мерилем бесперебойности работы ресторана является выручка. Другими словами, для того, что бы ресторан был успешным, вы, как команда, должны добиться 2-х вещей – Выручки и Прибыльности. Возможно, ваша компания достаточно большая организация, и для нее принципиально важен оборот. Постоянное поступление денежных средств. Поэтому, вы даже согласны поступиться прибылью ради оборота – до определенного момента. Но это все высокие материи. Для директора ресторана основной постулат таков – если нет выручки, то уже не важно, сколько директор смог сэкономить бюджетных средств

То, что ты видишь сейчас перед собой, это причинно-следственная связь. Структура твоего успеха. Этих инструментов вполне достаточно для поддержания успешного ресторана. Давай теперь попробуем разобраться, как же пользоваться этими инструментами. Для начала нужно понять какой же из них не достаточно эффективно работает. Для этого достаточно разложить выручку по какой-либо формуле. Например, составляющие продаж в ресторане:



Попытайся ответить себе на вопрос: на какие, из выше представленных элементов ты можешь повлиять? Количество наименований на чек? Конечно! Из-за этого будет меняться и средняя сумма чека. Количество посадочных мест? К сожалению, в большинстве случаев нет. Среднее количество гостей в день? Да! Как этого добиться разберем с тобой в блоке Маркетинг. Увлечить оборачиваемость места, влияя на скорость обслуживания гостей? Конечно, да!

Немного попрактикуемся в вычислениях. Заполни ниже приведенные таблицы, чтобы увидеть, каким образом изменение одних параметров может сказываться на изменении выручки.

СРЕДНИЙ ЧЕК

РЕСТОРАН	Ноябрь 2013	Ноябрь 2014 (план)
Общий объем продаж	900 000	
Гостей в месяц	6000	6000
Средний чек		

ЗАДАНИЕ. ПОСЧИТАЙ, НАСКОЛЬКО УВЕЛИЧИТСЯ ОБОРОТ РЕСТОРАНА (В ДЕНЬГАХ) ПРИ УВЕЛИЧЕНИИ СРЕДНЕГО ЧЕКА НА 15%?

ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ СТОЛА

$$\text{Оборачиваемость стола} = \frac{\text{Количество гостей} / \text{Время работы}}{\text{Количество столов}}$$

Показатель	Сентябрь 2010	Сентябрь 2011 (план)
Количество столов	30	30
Количество гостей в день	400	
Время работы ресторана (часы)	12	12
Средний чек	120	120
Количество гостей в час	33	
Оборачиваемость стола	1,1	1,5
Оборот		

ЗАДАНИЕ. РАСЧИТАЙ НАСКОЛЬКО УВЕЛИЧИТСЯ ОБОРОТ ПРИ ПОВЫШЕНИИ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ СТОЛА НА 0,4?

Если пытаться упростить, то самую не сложную формулу выручки ресторана можно представить следующим образом:

ВЫРУЧКА = КОЛИЧЕСТВО ГОСТЕЙ X СРЕДНИЙ ЧЕК НА ГОСТЯ

Ты видишь самую простую формулу расчета выручки, но, тем не менее, она отражает суть вопроса. Увеличения выручки можно добиться только двумя способами: увеличением среднего чека (посредством увеличения продаж при этом же количестве Гостей), или увеличением посещаемости ресторана. Сегодня мы поговорим об увеличении продаж без изменения числа Гостей. И здесь есть один нюанс.

Помни о том, что задачи для каждого уровня персонала ставятся разные. Рядовые сотрудники не имеют для выполнения сформулированного выше задания достаточного уровня подготовки и необходимой оперативной информации. А значит, пойдут к поставленной цели наиболее простым и, по их мнению, самым эффективным путем. Этой категории работников можно установить финальную сумму, к которой должен прийти сотрудник по окончании смены, или дать задание, эффект от которого можно ощутить через час, два, максимум - к концу смены. При этом необходимо дать готовый рецепт по выполнению, инструменты.

Методы работы непосредственно с Гостем линейный персонал, как правило, получает на тренингах для рядовых сотрудников, тем не менее, давай подробнее разберем методы продаж и подходы к повышению оборота. Можно выделить следующие основные блоки:

- Стандарты качества
- Продажи / прибыльность
- Sales mix
- Средний чек
- Меню блюд
- Меню напитков
- Официанты, бармены
- Мерчендайзинг ресторана

Согласись, если наша продукция не будет соответствовать высоким стандартам качества, вряд ли она будет пользоваться спросом, поэтому первое чему менеджер должен уделять максимум своего внимания, это поддержание качества работы. Существует масса инструментов и подходов к обеспечению стандартов КОЧ (качества, обслуживания, чистоты). Давайте разберем самые популярные из них:

- Стандарты чистоты
 - процедуры по уборке
 - чек-лист
- Стандарты качества блюд и напитков
 - Правильный заказ продукции
 - Правильный прием продукции
 - Требования к хранению продукции
 - Приготовление по рецептуре
 - Не дать «умереть» на раздаче

- Лайн-чек
- Обслуживание
 - Стандарты обслуживания
 - Точки впечатлений гостя о ресторане
 - Методы продаж
 - Контрольный лист наблюдения за обслуживанием (КЛН)

Теперь ты понимаешь, почему так много времени мы с тобой тратили на изучение чек-листов, лайн-чеков и КЛНов. Они, фактически являются основой Локального маркетинга. Или основой для зарабатывания денег в ресторане.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

Основная идея данного метода заключается в том, что в каждом ресторане разбивка выручки по дням недели в процентном отношении всегда стабильна. Зная это отношение, Вы всегда можете рассчитать необходимую планируемую выручку на каждый день.

Теперь давай посмотрим, каким образом твою дневную задачу спроецировать на твоих подчиненных. Принцип распределения выручки схож в большинстве ресторанов. Она разбрасывается между вечерней и утренней сменами в соотношении: 1/3 - утренняя смена, 2/3 - вечерняя. Далее цель распределяется между работающими в смене официантами. Это идеальная ситуация. Однако в реальности ты будешь работать с персоналом, уровень подготовки которого достаточно сильно разнится.

Раз в месяц управляющий вносит в таблицу «Деньги план» :

- месячный план по выручке
- рассчитать показатели среднего чека на месяц: в R-keeper - отчеты-другое-баланс - период (месяц) - выручка за месяц/кол-во гостей
- рассчитать процент продаж по дням недели с помощью: R-keeper - отчеты-выручка-выручка по дням недели
- рассчитать процент продаж по «зонам»: в R-keeper - отчеты-другое-отчет по столам
- рассчитать планируемое количество гостей по дням недели: в R-keeper - отчеты-другое-баланс - кол-во гостей за аналогичный период

Управление_06Продажи_01План и факт продаж деньги - OpenOffice.org Calc

		09.03.09		10.03.09		11.03.09	
		Ф.И. Администратора		Ф.И. Администратора		Ф.И. Администратора	
4	Год	2009	100.00%	11%	14%	14%	
5	План выручка	2250000	588 065 руб.	55 887,10 руб.	71 129,03 руб.	71 129,03 руб.	
6	План среднего чека						
7	Средний чек		330,00 руб.	330,00 руб.	330,00 руб.	330,00 руб.	
8	Выручка		55 887,10 руб.	71 129,03 руб.	71 129,03 руб.	71 129,03 руб.	
9	Наименование		Наименование	Наименование	Наименование	Наименование	
10	Петров		16 766,13 руб.	21 338,71 руб.	21 338,71 руб.	21 338,71 руб.	
11	Сидоров		16 766,13 руб.	21 338,71 руб.	21 338,71 руб.	21 338,71 руб.	
12	Васильев		13 971,77 руб.	17 782,26 руб.	17 782,26 руб.	17 782,26 руб.	
13	Управляющий						
14	Ф.И.О.						
15	Средний чек						
16	Выручка						
17	Наименование						
18	Петров						
19	Сидоров						
20	Васильев						
21	Управляющий						
22	Ф.И.О.						
23	Средний чек						
24	Выручка						
25	Наименование						
26	Петров						
27	Сидоров						
28	Васильев						
29	Управляющий						
30	Ф.И.О.						
31	Средний чек						
32	Выручка						
33	Наименование						
34	Петров						
35	Сидоров						
36	Васильев						
37	Управляющий						
38	Ф.И.О.						
39	Средний чек						
40	Выручка						
41	Наименование						
42	Петров						
43	Сидоров						
44	Васильев						
45	Управляющий						
46	Ф.И.О.						
47	Средний чек						
48	Выручка						
49	Наименование						
50	Петров						
51	Сидоров						
52	Васильев						
53	Управляющий						
54	Ф.И.О.						
55	Средний чек						
56	Выручка						
57	Наименование						
58	Петров						
59	Сидоров						
60	Васильев						
61	Управляющий						
62	Ф.И.О.						
63	Средний чек						
64	Выручка						
65	Наименование						
66	Петров						
67	Сидоров						
68	Васильев						
69	Управляющий						
70	Ф.И.О.						
71	Средний чек						
72	Выручка						
73	Наименование						
74	Петров						
75	Сидоров						
76	Васильев						
77	Управляющий						
78	Ф.И.О.						
79	Средний чек						
80	Выручка						
81	Наименование						
82	Петров						
83	Сидоров						
84	Васильев						
85	Управляющий						
86	Ф.И.О.						
87	Средний чек						
88	Выручка						
89	Наименование						
90	Петров						
91	Сидоров						
92	Васильев						
93	Управляющий						
94	Ф.И.О.						
95	Средний чек						
96	Выручка						
97	Наименование						
98	Петров						
99	Сидоров						
100	Васильев						

Ежедневно администратор/бармен-кассир смены вписывает в таблицу:

- ФИО работающих официантов, с распределением по позициям и озвучивает план
- два раза в день снимает кассовый отчет в R-keeper «Выручка по официантам» и «Системный балансовый отчет»
- вносит в таблицу из отчета «Выручка по официантам» данные по выручке и количеству гостей по официантам
- рассчитывает средний чек по официантам - Выручка/кол-во гостей
- вносит в таблицу из отчета «Системный балансовый отчет» данные по общему количеству гостей (наличные + кредит), общую выручку за день (наличные + кредит)
- рассчитывает средний чек на гостя за день: Выручка/кол-во гостей

Управление_06Продажи_01План и факт продаж деньги - OpenOffice.org Calc												
Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Данные Служба Сервис												
M2												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Управление Любо сай											
2	Управление_06Продажи_03Факт продаж деньги											
3												
4		Дата	09.03.09				10.03.09				11.03.09	
5	Год	Ф.И. Администратора			Ф.И. Администратора			Ф.И. Администратора				
6	2009	Итого	Пл		Итого	Фт		Итого	Фт		Ср	
7	План выручка	100,00%	11%		14%		14%					
8	2250000	608 000 руб.	66 807,10 руб.		71 129,83 руб.		71 129,83 руб.				71 129,83 руб.	
9	План среднего чека											
10	330	Кол-во гостей	175		223		223					
11	Средний чек	330,00 руб.	330,00 руб.		330,00 руб.		330,00 руб.					
12	Выручка	56 807,10 руб.			71 129,83 руб.		71 129,83 руб.				71 129,83 руб.	
13	Март	1	Назов	16 766,13 руб.	Назов	21 338,71 руб.	Назов	21 338,71 руб.			Назов	21 338,71 руб.
14	Кафе	2	Петров	16 766,13 руб.	Петров	21 338,71 руб.	Петров	21 338,71 руб.			Петров	21 338,71 руб.
15	Красная 24	3	Сидоров	8 383,86 руб.	Сидоров	10 669,36 руб.	Сидоров	10 669,36 руб.			Сидоров	10 669,36 руб.
16	Управляющий	4	Васильев	13 971,77 руб.	Васильев	17 782,56 руб.	Васильев	17 782,56 руб.			Васильев	17 782,56 руб.
17												
18		ФАКТ	Кол-во гостей	102								
19		Средний чек	334,57 руб.	Кол-во гостей								
20	С 8:00 18:00	Выручка	226,00 руб.	Назов	28	329,86 руб.	Выручка				Выручка	
21		1	Назов	9 236,00 руб.	28	329,86 руб.	Назов				Назов	
22		2	Петров	11 766,40 руб.	34	346,62 руб.	Петров				Петров	
23		3	Сидоров	6 982,00 руб.	22	317,36 руб.	Сидоров				Сидоров	
24		4	Васильев	6 123,00 руб.	18	340,17 руб.	Васильев				Васильев	
25												
26		Кол-во гостей	165,00 руб.									
27		Средний чек	306,44 руб.	Кол-во гостей								
28	С 8:00 23:00	Выручка	50 563,00 руб.	Назов	43	388,58 руб.	Выручка				Выручка	
29		1	Назов	13 269,00 руб.	61	297,10 руб.	Назов				Назов	
30		2	Петров	18 151,00 руб.	61	297,10 руб.	Петров				Петров	
31		3	Сидоров	9 231,00 руб.	33	279,73 руб.	Сидоров				Сидоров	
32		4	Васильев	9 940,00 руб.	28	355,00 руб.	Васильев				Васильев	
33												
34												
35												
36												
37												
38												
39												
40												
41												
42												
43												
44												
45												
46												
47												
48												
49												
50												
51												
52												
53												
54												
55												
56												
57												
58												
59												
60												
61												
62												
63												
64												
65												
66												
67												
68												
69												
70												
71												
72												
73												
74												
75												
76												
77												
78												
79												
80												
81												
82												
83												
84												
85												
86												
87												
88												
89												
90												
91												
92												
93												
94												
95												
96												
97												
98												
99												
100												

Анализируя продажи в течении дня администратор/бармен-кассир :

- при выполнении и перевыполнении плана официантом по среднему чеку - задача считается выполненной
- при не выполнении плана официантом по среднему чеку — требуется индивидуальная работа администратора с официантом чек в отношении повышения его навыков продаж

Год	ДАТА	Ф.И., Администратора	09.03.09	Ф.И., Администратора	10.03.09
План выручка	Итого	Пл	11%	Вг	14%
2250000	100,00%				
План среднего чека	508 065 руб.	Количество гостей	55 887,10 руб.	Количество гостей	71 129,03 руб.
330	ПЛАН	Средний чек	175	Средний чек	223
Месяц		Выручка	330,00 руб.	Выручка	330,00 руб.
Март	1	Иванов	55 887,10 руб.	Иванов	71 129,03 руб.
Кафе	2	Петров	16 766,13 руб.	Петров	21 338,71 руб.
Управляющий	3	Сидоров	16 766,13 руб.	Сидоров	21 338,71 руб.
	4	Васичкин	8 383,06 руб.	Васичкин	10 669,35 руб.
			13 971,77 руб.		17 782,26 руб.
	ФАКТ	Количество гостей	102	Количество гостей	
		Средний чек	334,57 руб.	Средний чек	
	С 8:00-15:00	Выручка	34 126,00 руб.	Выручка	
	1	Иванов	9 236,00 руб.	Иванов	
	2	Петров	11 785,00 руб.	Петров	
	3	Сидоров	6 982,00 руб.	Сидоров	
	4	Васичкин	6 123,00 руб.	Васичкин	
		Количество гостей	165,00 руб.	Количество гостей	
		Средний чек	306,44 руб.	Средний чек	
	С 8:00-23:00	Выручка	50 563,00 руб.	Выручка	
	1	Иванов	13 269,00 руб.	Иванов	
	2	Петров	18 123,00 руб.	Петров	
	3	Сидоров	9 231,00 руб.	Сидоров	
	4	Васичкин	9 940,00 руб.	Васичкин	
		Количество гостей	43	Количество гостей	
		Средний чек	308,58 руб.	Средний чек	
		Выручка	297,10 руб.	Выручка	
		Иванов	279,73 руб.	Иванов	
		Петров	355,00 руб.	Петров	
		Сидоров		Сидоров	
		Васичкин		Васичкин	

ДЕНЬ 8. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Управление продажами. Часть 2	
Методы продаж	
ПРАКТИКА	
Заполнить Карту учета рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН	
1 официант	
1 бармен	
Дать обратную связь по КЛН	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Выучить методы продаж	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер
- Финансовый директор / главный бухгалтер

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ

Как правило, ставить цели только по финансам для рядовых сотрудников недостаточно, поэтому рекомендую тебе использовать ниже приведенную таблицу для расчета целевых показателей по продаже ассортимента блюд и напитков в вашем ресторане:

Пример распределения продаж ассортимента на каждого сотрудника

Наименование	Карбонара		Стейк		Маковый рулет		салат с семгой и креветками		форель		Сендвич с семгой		Кофе по-венски		Итого
ФИО															
Иванов	7	70%	0	0%	1	3%	0	0%	2	10%	0	0%	2	40%	13%
Петров	9	90%	0	0%	5	13%	0	0%	1	5%	1	20%	0	0%	17%
Сидоров	5	50%	2	40%	7	18%	0	0%	1	5%	1	20%	0	0%	17%
Васичкин	6	60%	1	20%	5	13%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	13%
ИТОГО	27	270%	3	60%	18	45%	0	0%	4	20%	2	40%	2	40%	59%
Продажи прошлая смена (план) шт	10		5		40		10		20		5		5		95

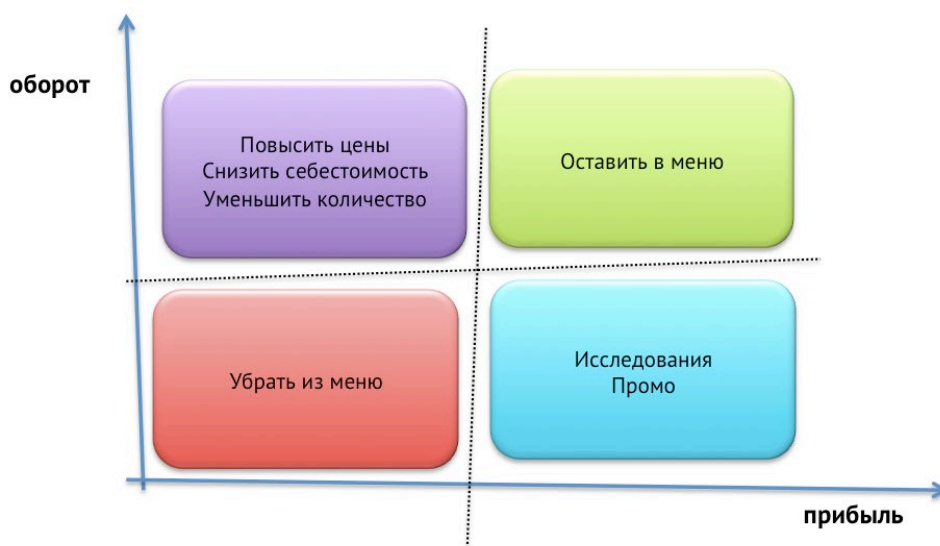
Помните, что *сотрудники перестают идти к поставленной цели в двух случаях*:

1. Цель слишком легка, и поэтому не нужно прилагать усилий для ее выполнения.
2. Цель нереальна, и как ни напрягайся, все равно ее не достичь.

Возникает вполне резонный вопрос. А как определить – что более активно продавать? Что включить в старт лист? Давай поговорим с тобой об анализе действующего меню.

АНАЛИЗ МЕНЮ

Очень часто менеджеры задаются вопросом «какой первый шаг при вводе нового меню необходимо совершить?» Чаще всего необходимо начать работу с проведения анализа продаж существующего ассортимента. К сожалению, очень не многие из менеджеров понимают, что необходимо анализировать не только продажи блюд, но и их прибыльность. Взгляни на ниже приведенную схему и ты увидишь, что в зависимости от продаж и прибыльности, менеджеру, придется принимать совершенно разные решения:

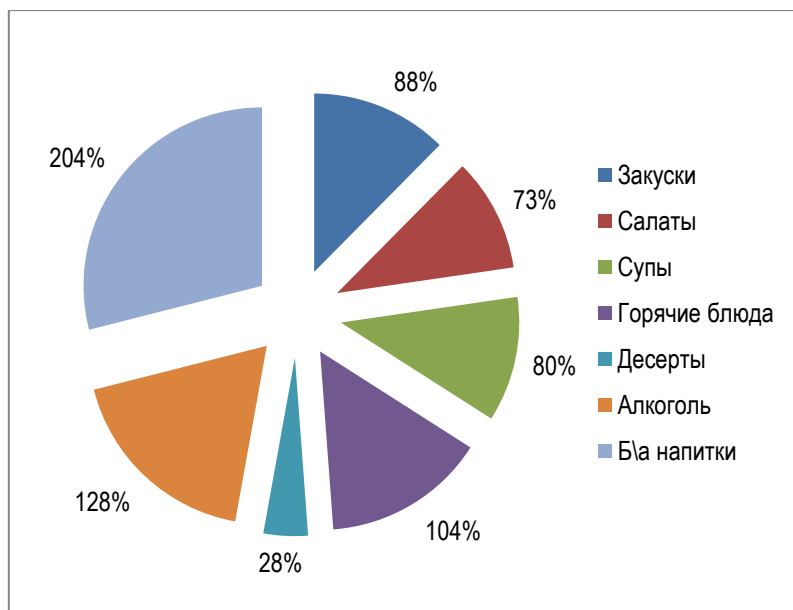


Конечно, изменением меню в первую очередь занимается шеф-повар и барменеджер (старший бармен), но тебе необходимо понимать, что подобного рода анализ необходим и в текущей работе, в том числе и для того, чтобы знать – на какие блюда или группы блюд делать ставки в продажах. Еще один из вариантов анализа, который может помочь принять правильное решение о стимуляции продаж блюд, является Sales Mix.

SALES MIX

Что же тебя интересует? В каком соотношении разные группы блюд встречаются в чеках гостей. Что из существующего ассортимента гости заказывают часто, а что не пользуется популярностью. Снятие отчетов по продажам позволит тебе провести такой анализ и выделить упущенные возможности по повышению продаж:

Показатель	Данные	Проценты
Количество чеков	120	
Количество проданных блюд	846	
Количество блюд в чеке	7	
Закуски	105	88%
Салаты	87	73%
Супы	96	80%
Горячие блюда	125	104%
Десерты	34	28%
Алкоголь	154	128%
Б/а напитки	245	204%



$$\text{Количество блюд в чеке} = \frac{\text{Количество проданных блюд}}{\text{Количество чеков}}$$

Посчитаем?

РЕСТОРАН	Ноябрь 2013	Ноябрь 2014 (план)
Средняя стоимость блюда	85	85
Число проданных блюд (в месяц)	2600	
Чеков (в месяц)	1300	1300
Общий объем продаж (в месяц)	221 000	
Количество блюд в чеке		

ЗАДАНИЕ: УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА БЛЮД В ЧЕКЕ НА 1 ПРИВЕДЕТ К ПОВЫШЕНИЮ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ НА %

Следи за тем, чтобы не произошло «замещение» продаж не выгодными блюдами, которые являются высокомаржинальными (Маржа – соотношение себестоимости блюда и его продажной цены. Чем выше этот показатель, тем выгоднее блюдо). Это далеко не полный список возможных типов анализа, которым могут пользоваться менеджеры. В частности существует ABC – анализ. Его мы разберем чуть позднее, когда будем говорить о маркетинге и введении новых блюд более подробно.

Давай подытожим. Мы говорили о том, что ставить слишком глобальные цели по продажам для рядовых сотрудников довольно бессмысленно. Но современные системы учета позволяют получать отчёты и вести учет в любых разрезах деятельности, и это нам на руку – это позволяет «есть слона по частям». Наделяй всех своих сотрудников ответственностью за процветание ресторана! Пусть планы по продажам не будут «головной болью» директора, а станут всеобщей задачей. План на месяц и неделю – зоной ответственности Директора/Менеджера, План на день/смену – администратора, Планы по ассортименту – задачей рядовых сотрудников.



РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

Оценка индивидуальных навыков продаж сотрудников проводится не только для того, чтобы дать им задание на смену, и уж тем более не с целью позлорадствовать, над их неспособностью выполнять элементарную (по твоему мнению) работу.

Помни, сотрудники не выполняют свою работу качественно всегда по одной из трех причин:



Основной задачей оценки является выявление проблем у данного сотрудника для дальнейшего их решения и поднятия эффективности его работы. Для этого необходимо:

- ✓ Удостовериться, что низкие показатели продаж не связаны с внешними проблемами (возможно, Ваш официант не может продавать то или иное блюдо по каким-то причинам).
- ✓ Оценить индивидуальные навыки продаж, найти внутреннюю проблему (не знает меню, не умеет предложить и т.п.).
- ✓ Провести беседу («не хочет»?) К примеру, возможно, проблема в искусственном стоп-листе, когда сотруднику не нравится то или иное блюдо, и он не предлагает его гостям.
- ✓ Решить выявленную задачу (обучение, разъяснения и т.п.)
- ✓ Поставить цель.
- ✓ Контролировать выполнение поставленных задач.

Важно, находясь на смене, постоянно осуществлять контроль. Особенно за теми сотрудниками, перед которыми поставлена индивидуальная цель. Не ставь слишком много индивидуальных целей!

МЕТОДЫ ПРОДАЖ

Помимо прописанных и утвержденных стандартов обслуживания официантам ресторана ... необходимо иметь полное представление о техниках продаж. Фактически, они должны стать профессиональными продавцами, при этом перед ними стоит главная цель – угодить каждому нашему Гостю. Поэтому важно помнить, что в первую очередь официант продает себя. Располагающая внешность, знание своего товара и владение представленными ниже техниками продаж делают наших официантов лучшими продавцами.

1. Прием «цепочка»

«Цепочка» - это приём принятия заказа у Гостя, когда официант предлагает блюдо или напиток, «цепляясь» за предыдущий выбор Гостя.

Пример:

- К выбранному Вами «Пшеничному» пиву я вам советую попробовать обжаренные до хрустящей корочки «Пшеничные гренки».
- Отлично, беру.

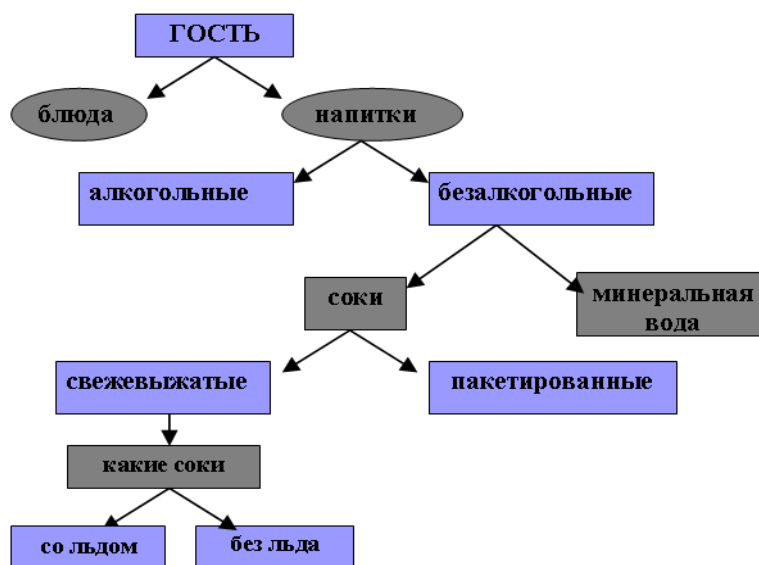
- «Пшеничные гренки» можно посыпать тертым сыром и зеленью и они отлично будут сочетаться с чесночным соусом.

2. Прием «воронка»

«Воронка» - это модель принятия заказа у Гостя, когда официант, задавая вопросы, ведет Гостя по меню, сужая выбор, определяет вкус Гостя, его предпочтения в блюдах напитках. **У «Воронки» есть несколько правил:** не более пяти вопросов, не более 60 секунд, использование альтернативного вопроса «ИЛИ» и «Воронка» всегда заканчивается красочной презентацией.

Пример:

- Вы хотите плотно пообедать **или** перекусить?
- Плотно пообедать
- Горячие блюда **или** супы?
- Горячие блюда
- Горячее на основе свинины, курицы или колбас?
- Свинина
- Тогда я Вам могу предложить «Жаркое на скоробе» - обжаренное ассорти из сочной свинины, золотистого картофеля фри и овощей на скворчащей сковороде.



3. Похвала выбора гостя

После того, как Гость сделал свой выбор, остановив его на каком-либо блюде – **обязательно похвалите его выбор.**

Пример речевых формулировок:

- Итак, вы выбрали «» - отличный выбор, это самое популярное блюдо в нашем баре.
- Вы не ошиблись с выбором, именно выбранный Вами «Чесночный» соус дополнит вкус гренок «По-чесноку».
- Вы хорошо разбираетесь в сортах пива, у вас отличный вкус.

Подобная похвала убедит Гостя в правильности выбора, а также прибавит уверенности в своих силах.

4. Принцип Штирлица

Человек, чаще всего, из беседы запоминает первое и последнее. Вспомните длинную и неинтересную лекцию. Что вам в ней запомнилось, то, как с вами поздоровались и представились, и момент окончания лекции и прощание преподавателя. Так же и с гостем, он выделит первое и последнее из всего вами сказанного. Поэтому, если вам необходимо продать какое-то конкретное блюдо или напиток, начните перечисление с него и описание тоже начните с него, этим вы расставьте правильные акценты для гостя.

Пример речевой формулировки:

- У нас есть несколько сортов светлого пива: «Жатецкий гусь», «Живое», классическое светлое, «Пшеничное», предлагаю Вам попробовать «Жатецкий гусь» - пиво премиум-класса, сваренное по чешской технологии.

5. Альтернативное предложение

Альтернативное предложение – это прием, который предполагает, что Гостю будет найдена и предложена замена блюда или напитка, находящегося в «стоп-листе», кроме того, замена будет обоснована.

«Стоп-лист» - это список блюд меню, которые в данный момент не могут быть приготовлены. Наиболее частая причина: в баре или на производстве закончились необходимые ингредиенты.

Официант должен кратко и сдержанно извиниться перед Гостем и предложить ему другое блюдо/напиток. Описывая свойства этого блюда/напитка, официант должен постараться найти обоснование/оправдание такой замене.

Желательно, чтобы это было блюдо, **максимально схожее по своим ингредиентам**, или по другим, важным для Гостя, параметрам. **Пример:** «Что-нибудь овощное», «Что-нибудь запеченное в кляре», «Не жареное, а запеченное» и т.д.

- «Пельмешки фри» у нас сейчас отсутствуют. Могу предложить Вам «Мини-чебуреки», обжаренные до хрустящей корочки чебуреки с сочной мясной начинкой.

- «Светлое» пиво закончилось, в качестве альтернативы могу Вам предложить «Живое»

- светлое не пастеризованное пиво, с приятным хмелевым ароматом.

6. Выбор без выбора

Суть техники **«Выбор без выбора»** заключается в том, что вы предлагаете Гостю варианты с выбором, которые заранее устраивают вас.

Пример речевых формулировок:

- Вы предпочитаете «Чесночный» или «Томатный» соус?
- Вам пиво повторить сейчас или попозже?
- Вам повторить такое же пиво или Вы попробуете другой сорт?
- К горячему Вам принести хлеб или гренки?

7. Техника «Удочка»

Техника продаж **«Удочка»**, когда официант «закидывает удочку», то есть дает какую-либо информацию Гостю и ждет, как он отреагирует. Чаще всего «Удочка» используется при презентации акций и спец. предложений: «В нашем кафе проходят акции...»

Затем чуть позже подойти и спросить:

«Вы подумали насчет акций?/Вас заинтересовали наши акции?»

Официант как рыбак, закидывая удочку, не знает когда и где клюнет, поэтому для пробы надо закидывать в разных местах, пока кто-нибудь не попадется.

8. «Кивок Салливана»

«Кивок Салливана» это психологический приём, который заключается в следующем: **Рекомендуя блюда или напитки, кивните головой.**

Когда вы киваете, тем самым вы, воздействуя на подсознательном уровне, на вашего Гостя, наводите его на мысль о желании попробовать именно этот напиток или блюдо.

9. Правила общения с гостем

9.1. Исключите частицу «Не»

Частица «Не» является частицей отрицания, используя эту частицу человек, как правило, отказывается от чего-то. И в нашем подсознании она ассоциируется с чем-то негативным. А теперь представим эту частицу в вопросе. Задумайтесь о вашей первой реакции на вопрос:

- А не хотите ли...?

- Нет, не хочу!

Так зачем же заранее настраивать Гостя на отрицание и отказ от Вашего предложения.

Вопрос: «Может быть кружку холодного пива?» Да ещё одобренный **«кивком Салливана»**, и вы увидите - Гость не сможет устоять.

9.2. Уменьшительно-ласкательные суффиксы

Употребляя уменьшительно-ласкательные суффиксы, официант автоматически ставит себя на позицию общения ниже, чем Гость. Принимая заказ, описывая блюда и напитки, повторяя заказ, не употребляйте уменьшительно-ласкательные суффиксы. Ваши слова очень рисуются в воображении гостя, гораздо легче, чем вам кажется. Если вы, описывая большую тарелку супа, будете произносить слово **«супчик»**, Гость представит себе небольшую тарелочку и не рассчитает свои силы.

Никогда не прибегайте к уменьшению без надобности!!

Забудьте слова: «супчик», «тарелочка», «кружечка», «стаканчик».

Не используйте в общении с гостем слова «к сожалению» и «проблема», которые придают негативную нотку в общении и неприятный осадок.

9.3. Подстройка под гостя

Инструменты подстройки под гостя:

- Говорите на языке Гостя;
- Используйте тот темп речи, который приемлем для Гостя;
- Употребляйте те слова, которыми пользуется сам Гостя;
- «Подстраивайтесь» под тот уровень громкости, который комфортен для Гостя;
- «Отражайте» поведение Гостя;
- Будьте внимательны;

Эти инструменты подстройки позволяют наладить более тесный контакт с Гостем, не нарушая его личного пространства.

9.4. Не перечисляйте все меню

Не стоит перечислять все меню. Предложите на выбор несколько конкретных блюд или напитков. Даже если вам очень хочется показать Гостю всё обилие вашего предложения, или продемонстрировать блестящую память, перечислив навек заученной скороговоркой всё меню, от корки до корки, уверяю вас – это излишне. Ничего, кроме «расстрела» Гостя вы не добьётесь, только потратите время. Гораздо эффективней, да и, пожалуй, эффектней, предложить Гостю на выбор несколько блюд, естественно предварительно изучив его вкусы.

Примеры речевых формулировок:

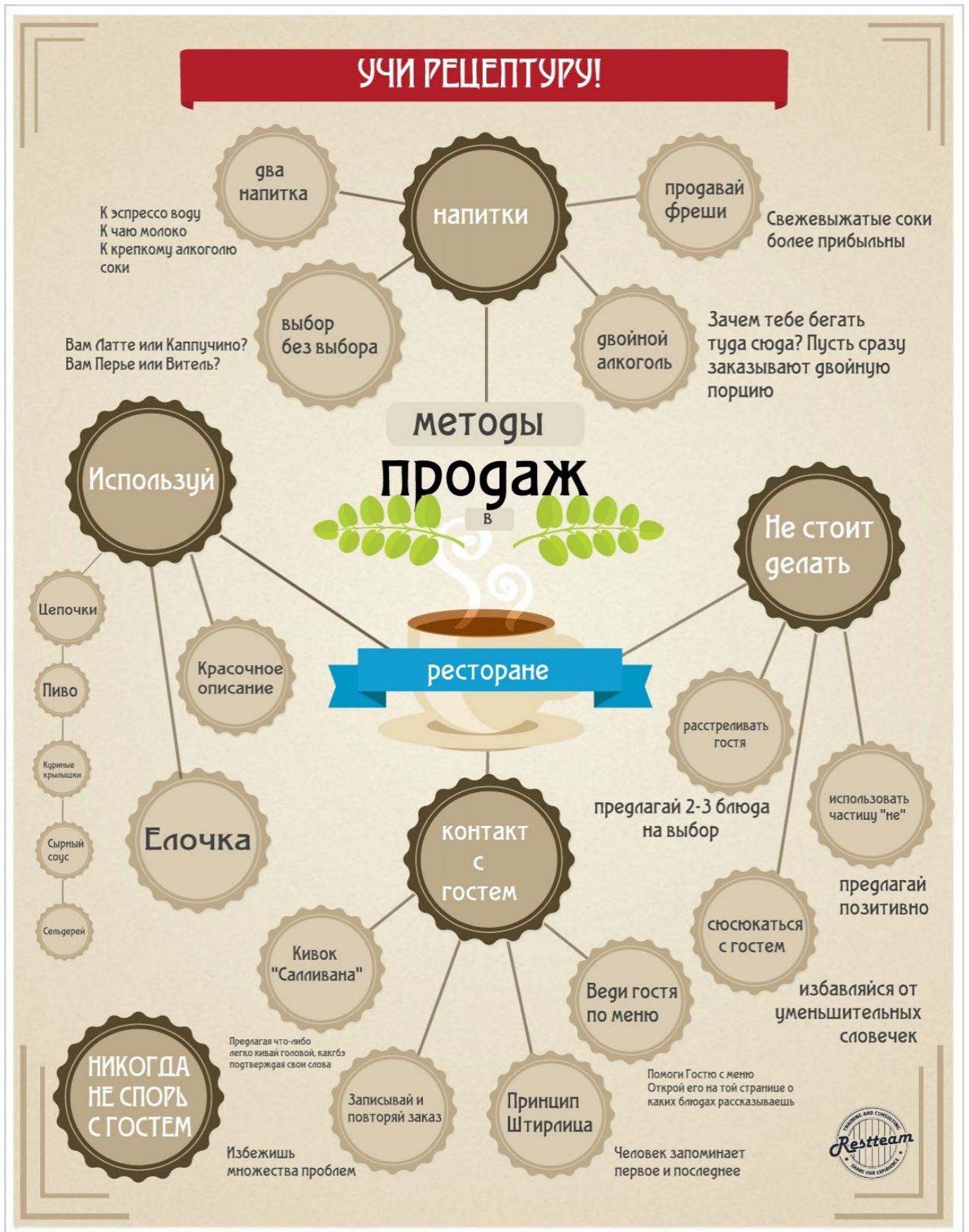
- «Очень рекомендую Вам...»;
- «Возьмите..., не пожалеете»;
- «Гости обожают это блюдо»;
- «Наше фирменное...».

9.5. Никогда не оспаривайте мнение гостя

Гость – это человек, который приносит деньги вашему заведению. Уже одно это делает его мнение законом. Слишком навязчивое предложение какого-либо блюда наведёт его на мысль о не качественности предложения. Если Гость рассуждает на какую-то тему, а вам кажется что подобные рассуждения полный бред или рассуждения дилетанта – подождите презрительно фыркать и, отпачивая нижнюю губу, доказывать Гостю что он профан. Может, это ваши знания неверны или устарели. А даже если Гость действительно не разбирается в предмете рассуждений, не торопитесь выставлять его посмешищем. Если вам не терпится показать свои знания и компетентность, тихо, не привлекая внимания других, в двух словах укажите ему на не точности, и то с оговоркой что у вас есть иные данные по теме рассуждения. Запомните:

Каждый человек дорожит своим мнением и ресторан не место для перевоспитания и не институт повышения квалификации.

Для облегчения запоминания всех методов продаж предлагаю следующую инфографику. Рекомендую распечатать ее целиком на странице и разместить на информационном стенде, чтобы ребята могли видеть ее каждый день.



ДЕНЬ 9. ВЕЧЕР

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Управление продажами. Часть 2 (см. предыдущий день)	
Методы продаж (см. предыдущий день)	
Стимуляция продаж	
ПРАКТИКА	
Заполнить Карту учета рабочего времени	
Заполнить чек-лист закрытия ресторана	
Закрыть ресторан (с наставником)	
Провести собрание смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН	
1 официант	
1 бармен	
Дать обратную связь по КЛН	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ТЕСТЫ	
Написать тест по методам продаж	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. СТИМУЛЯЦИЯ ПРОДАЖ

С момента возникновения бизнеса, человечество не придумало лучшей нематериальной мотивации, чем чувство превосходства. Догадался, о чем пойдет речь дальше? Да, о соревнованиях.

Соревнования не проводятся просто так. У каждого из них должна быть четко обозначенная цель. Самое главное в соревновании для тебя - это знать, зачем ты его проводишь.

Цели:

- ✓ увеличение выручки.
- ✓ увеличение прибыльности.
- ✓ мотивация в чистом виде.

Цель соревнования согласовывается с директором ресторана. Если тебе приходится самостоятельно принимать решение о проведении «турнира», руководствуйтесь принципом: если ресторан не добирает выручку, не важно, какая у него себестоимость.

Второй по важности этап - выбор объекта соревнования, т.е. блюда. Принимая решение по этому поводу, обязательно согласуй его с менеджером производящего данный продукт подразделения (шеф-повара, су-шефа, барменеджера и т.д). Затем извести кладовщика о планируемом увеличении продаж, а так же оповести всех своих коллег.

Если соперничество длится более одного дня, выведи сообщение о его проведении и условиях на информационную доску. Твои коллеги должны иметь наиболее полную информацию о твоих действиях, и не только в отношении соревнований.

Ежедневный контроль следует осуществлять за следующими позициями:

- ✓ соответствие развития ситуации прогнозу;
- ✓ минимальное количество товара на складе;
- ✓ степень вовлеченности персонала в соревнование;
- ✓ выполнение основной задачи соревнования.

В случае, если ситуация развивается по неблагоприятному сценарию - Сумей вовремя остановиться!

Всегда анализируй результаты вашего соревнования, с чего вы начали и к чему пришли. Заведи отдельную папку «Соревнования» и храни там итоги противостоятий: что удалось, а что - нет. Это очень ценная аналитическая информация, в дальнейшем она поможет тебе или тем, кто будет работать в вашем заведении.

Варианты проведения соревнований. Лото

Смысл этого соревнования заключается в том, что каждому официанту выдается карточка, на которой написаны названия блюд. Когда официант продает одно из них, он подходит к менеджеру и тот фиксирует продажу на карточке. Первый, продавший все блюда из списка, выигрывает соревнование.

Карточка участника соревнования 21 июня 2011 г. Менеджер: <i>Егор Шинкин</i> ФИО: <i>Иванова Екатерина</i>				
~~СВИНАЯ ОТБИВНАЯ~~	МЕДАЛЬОНЫ ИЗ ГОВЯДИНЫ	ГИНЕСС 0.5 л	~~МИНДАЛЬНОЕ МОРОЖЕНОЕ~~	САЛАТ С КРЕВЕТКАМИ
ПИЦЦА МАРГАРИТА	~~МЯСНАЯ ЛАЗАНЬЯ~~	КАРЭ БАРАШКА	КОКТЕЙЛЬ ЛОНГ АЙЛЕНД	СЫРНЫЙ ТОРТ

Однако дело в том, что со временем у тебя в ресторане выявится группа людей, которая всегда выигрывает соревнования. А поскольку исход состязания известен заранее, остальной персонал перестанет стремиться к победе. Поэтому приводим тебе один из примеров того, как можно разнообразить формы соревнований, когда персонал начинает терять интерес к ним.

Разбей персонал на 2 группы и поставь цели перед группами. Это соревнование может быть догосрочным – например, на 2 недели. Оценивай продажи каждой команды каждую смену и вноси результаты в таблицу. Это очень важно, чтобы ребята не теряли интерес. Конечно, приз тоже должен быть групповой. Ты можешь назначать разные призы – например за продажу всех позиций или за общий результат или его перевыполнение.

КОМАНДА БЛЭК												
БЛЮДА	ЦЕЛЬ	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Продано	Продать	Отставание / опережение	Выполнение общего плана
Холодные закуски	105	7	8	9	12	14	19	12	81	24	-23	83%
Горячие закуски	57	5	4	7	12	8	6	9	51	6	7	
Первые блюда	99	7	4	9	12	14	15	12	73	26	-6	
Основные блюда	154	12	14	16	18	21	22	17	120	34	7	
Десерты	38	4	6	5	7	8	4	2	36	2	-1	
Алкогольные напитки	250	21	24	26	32	35	38	27	203	47	-28	
Б/а напитки	350	29	35	42	49	52	59	43	309	41	6	

КОМАНДА УАЙТ												
БЛЮДА	ЦЕЛЬ	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Продано	Продать	Отставание / опережение	Выполнение общего плана
Холодные закуски	105	8	9	7	6	9	8	11	58	47	23	82%
Горячие закуски	57	4	3	6	11	7	5	8	44	13	-7	
Первые блюда	99	8	5	10	13	15	15	13	79	20	6	
Основные блюда	154	11	13	15	17	20	21	16	113	41	-7	
Десерты	38	4	5	5	6	9	5	3	37	1	1	
Алкогольные напитки	250	24	34	27	33	42	39	32	231	19	28	
Б/а напитки	350	31	34	41	45	50	62	40	303	47	-6	

Мы уже говорили о том, что менеджер должен проводить собрание перед сменой. Одной из тем совещания была «Распределение выручки на сотрудника».

Еще одна тема для собрания – повышение продаж!

Объявите о том, что в сегодняшних продажах будет пользоваться приоритетом (договориться с другими департаментами – склад, кухня, бар). Например, кухня сделала много заготовки курицы – устройте конкурс на продажу куриных блюд. Пусть первый, собравший пять приоритетных заказов, официант получит десерт или какое-либо другое вознаграждение.

Позаботьтесь о том, чтобы сотрудники, от которых непосредственно зависят продажи, научились красочно описывать блюда. Может быть, в коллективе есть люди, способные сделать «заготовки» таких описаний, которыми поделятся с остальными.

Покажите официантам блюда и напитки. Этот метод изучения меню очень действенный. Продемонстрируйте им готовые блюда, и пусть шеф-повар подробно расскажет о них. Уверю тебя, продажи этой позиции меню после презентации увеличатся. А если ты еще и дадшь его своим сотрудникам попробовать (бесплатно) – успех обеспечен. Подумай о том, какова себестоимость данного блюда, и какую выручку ты сможешь получить после такой презентации?

ДЕНЬ 10. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Процедуры по работе с деньгами	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан (с наставником)	
Заполнить Карту учета рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Расчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН	
Официант	
Бармен	
Дать обратную связь по КЛН	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Главный бухгалтер / кассир

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ

ПРОЦЕДУРЫ ПО РАБОТЕ С ДЕНЬГАМИ

Сегодня мы будем с тобой изучать все процедуры, связанные с деньгами. Я специально публикую здесь выборки процедур из справочника по работе с деньгами, поскольку в этой части работы необходима максимальная собранность и точность. Ведение кассовой дисциплины, работа с подотчетными деньгами – важный момент работы менеджера, и пусть эти подсказки будут всегда у тебя под рукой во время стажировки.

Сначала мы перечислим с тобой возможные операции с деньгами, происходящими в ресторане:

Перечень процедур по работе с деньгами	
1.	Получение и выдача размена в кассу
2.	Работа с подотчетными средствами
3.	Инкассация в банк
4.	Процедура получения предоплаты за предзаказ
5.	Снятие X-отчета
6.	Закрытие кассового дня
7.	Сверка итогов по банковским терминалам
8.	Оплата чека наличными
9.	Оплата чека кредитными картами
10.	Оплата чека подарочными сертификатами
11.	Оплата чека купонами
12.	Возврат денежных средств
13.	Отмена оплаты чека кредитной картой
14.	Оплата чека смешанной оплатой (наличные + кредитная карта + ПС)
15.	Удаление чека, перенос блюда, отмена пречека
16.	Начисление заработной платы
17.	Выдача заработной платы
18.	Начисление денежных средств на подарочный сертификат
19.	Закрытие счета на статьи
20.	Закрытие счета на питание персонала
21.	Выявление фальшивых денежных средств
22.	Подсчет маржи

Затем, посмотрим, какие документы принимают участие в этих операциях

Необходимая документация

Расходный кассовый ордер.

Это документ, по которому производится выдача денежной наличности из кассы.

Унифицированная форма № КО-2
Утверждена постановлением Госкомстата России от 18.06.98 г. № 88

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0310002

Номер документа
310318

Дата составления

РАСХОДНЫЙ КАССОВЫЙ ОРДЕР

код структурного подразделения	Дебет корреспондирующий счет	код аналитического учета	Кредит	Сумма, руб., коп.	Код целевого назначения
				600-00	

Выдать: Акулиной С.В. фамилия, имя, отчество

Основание: проведении кружка

Сумма шестьсот прописью руб. 60 коп.

Приложение

Руководитель организации _____ должность _____ подпись _____

Главный бухгалтер _____ должность _____ подпись _____

Получил: Шестьсот сумма прописью руб. 60 коп.

«31» марта 2014 г. Подпись: Акулиной С.В.

По _____ наименование, номер, дата и место выдачи документа.

Выдал кассир _____ должность _____ подпись _____

100 листов
Арт. 130003

Авансовый отчет.

Является отчетом за полученные в подотчет деньги.

Унифицированная форма № АД-4
Утверждена Постановлением Госкомстата России от 01.09.2001 № 95

Форма по ОКУД
по ОКПО

0302001

УТВЕРЖДАЮ

Отчет в сумме _____ руб. _____ коп.

Руководитель _____ должность _____

подпись _____ расшифровка подписи _____

«30» _____ г.

АВАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

Номер _____ Дата 10.03.14

Структурное подразделение: Кафедра психологии на К. Маркса

Подотчетное лицо: Скредина Е. фамилия, имя, отчество

Профессия (должность): _____ Назначение аванса _____

Наименование подотчета	Сумма, руб., коп.
Принятый аванс	
Остаток перерасход	
Получен аванс: 1. на кассу	15000
2. в валюте (оплатено)	
Итого получено	15000
Использовано	
Остаток	3000
Перерасход	

Приложение _____ документов на _____ листах

Отчет проверен. К утверждению в сумме _____ рублей _____ копеек (_____ руб. _____ коп.)

Главный бухгалтер _____ должность _____ подпись _____

Бухгалтер _____ должность _____ подпись _____

Остаток внесен _____ в сумму _____ руб. _____ коп. по кассовому ордеру № _____ от «30» _____ г.

Перерасход выдан _____ Бухгалтер (кассир) _____ подпись _____ расшифровка подписи _____

Расписка. Принят в проверку от _____ авансовый отчет № _____ от «30» _____ г. _____ коп., количество документов на _____ листах.

на сумму _____ руб. _____ коп. _____ расшифровка подписи _____

Бухгалтер _____ должность _____ подпись _____

ОАО «Бюджетгиз», инт. (0312), 08-2012 г., т. 1000х100. Главы 1-4, т. 2189

Авансовый отчет.
Оборотная сторона.

№ п.п.	Документ, подтверждающий производственные расходы		Наименование документа (расхода)	Сумма расхода				Дебет счета, субсчета
	дата	номер		по отчету		принятая к учету		
				в руб., коп.	в валюте	в руб., коп.	в валюте	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	15.03		РКО клубы	1000	00			
2	12.02		РКО кружки	600	00			
3	18.03		тек футболки	8800	00			
4	01.03		РКО клубы	1000	00			
5	03.03		РКО кружки	600	00			
ИТОГО				12000	00			
Подотчетное лицо _____				Средства Ф. _____ расшифровка подписи				
подпись _____								

Товарный чек

ООО «Детство»
ИНН 1841012052
426067, г. Ижевск, ул. Мельничная, 34а
тел.: (3412) 75-02-22
факс: (3412) 63-67-84

товарное приложение

ТОВАРНЫЙ ЧЕК № 4-0 марта 2014г.

Наименование товара	Кол-во	Цена руб. коп.	Сумма руб. коп.
Медиаменты			198-00
Итого: 070 рублей 00 коп.			

Итого: 198 00

Платить продавцу

ООО «ДЕТСТВО»
ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ !

Валерианы настойка 25мл
Валидол 0,06г №10 таб*
Цитранон-П №20 таб
Ринза №10 таб
Линкас Лор №16 лимонно-мелиссы

ККМ 00089220 ИНН 001841012052
17.03.14 15:16 СИСТ. АДМИНИС
ПРОДАЖА

1 ИТОГ
НАЛИЧНЫМИ
СДАЧА

198.00

ФП

ЗКЛЗ 421004
00002563 #0

Фискальный чек

ООО «КУЛЬТУРА ОТДЫХА»
ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ !

Чек #201215 Став #2.1 Гостей 1
21.02.2014 Открыт 18:34 Закрыт 18:46
Кассир: БУБЖКИНА АНАСТАСИЯ
Финансист: ПРАСТОПОЛОВА АНАСТАСИЯ

Близо	Кол-во	Сумма
Заправка д/линии	1.00	0.00
Плата за проезд	1.00	310.00
Сир. Пончарелла 50 гр	1.00	50.00

Всего! 360.00

ИТОГ =360.00

КРЕДИТОМ =360.00

№1224 АК. 00046324 КД1 21-02-14 17:02
ККМ С ФП 0230998 ИНН 001831148061
00041532 #992971 ЗКЛЗ 4290895845

СПАСИБО
ЗА ПОКУПКУ !

Сертификат подарочный



Чек об аннулировании

Аннулирование

Чек #205905 Дата: _____

Открыт Закрыт 20:29

Официант: Протопопова Анастасия

Удалил: Ложкина Ольга

Причина: _____

Итого: 1640.00

**СПАСИБО
ЗА ПОКУПКУ!**

ООО "КУЛЬТУРА ОТАДЫХА"

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ!

АННУЛИРОВАНИЕ

ИТОГ =1640.00

НАЛИЧНЫМИ =1640.00

#5612 АОК. 00050745 КОД 26-03-14 20:47

ККМ 0230998 ИНН 001831148061

00045921 #085275 ЭКЛЗ 4290695945

**СПАСИБО
ЗА ПОКУПКУ!**

Акт о возврате денежных сумм покупателю.

Заполняется в момент аннуляции стола и выдачи денег гостю по неиспользованному чеку.

Организация, адрес, номер телефона	Форма по ОКУД по ОКПО ИНН	0330103 89417543 7203229550
(структурное подразделение)	Вид деятельности по ОКДП номер	
Контрольно-кассовая машина	производителя регистрационный	
Прикладная программа	Кассир Вид операции	

1С: Предприятие 8

Номер документа	Дата составления	УТВЕРЖДАЮ Руководитель
АКТ	05.02.2013	Генеральный директор

О ВОЗВРАТЕ ДЕНЕЖНЫХ СУММ ПОКУПАТЕЛЯМ (КЛИЕНТАМ)
ПО НЕИСПОЛЬЗОВАННЫМ КАССОВЫМ ЧЕКАМ
(в том числе по ошибочно пробитым кассовым чекам)

Настоящий акт составлен комиссией, которая установила:

Номер по порядку	Наименование отдела, секции	Код бригады	Номер чека	Сумма чека, руб. коп.	Должность, фамилия, и. о. лица, разрешившего возврат денег по чеку
1	2	3	4	5	6
1	1	-	1 755	10 900.00	
Итого				10 900.00	

Выдано покупателям по возвращенным ими кассовым чекам (по ошибочно пробитым чекам) согласно акту на сумму:
Десять тысяч девятьсот рублей 00 копеек

На указанную сумму следует уменьшить выручку кассы.

Перечисленные возвращенные покупателями (клиентами) чеки (ошибочно пробитые чеки) погашены и прилагаются к акту.

Приложение: чеки(и), заявление.

Члены комиссии:

[illegible]

X-отчет	000-КЗК БАНК ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ! ОТЧЕТ СТОИМЫ № 3157 БЕЗ ГАВЕНИЯ <table> <tr><td>ПРОДАЖ</td><td>№9890.00</td></tr> <tr><td>СТОРОНО</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td>НАЛИЧНЫМИ</td><td>№7360.00</td></tr> <tr><td>КРЕДИТОМ</td><td>№2530.00</td></tr> <tr><td>ТАРОМ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td>ПЛАТ. КАРТОМ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td colspan="2">-----</td></tr> <tr><td>АНАЛИЗ ПРОДАЖ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td>НАЛИЧНЫМИ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td>КРЕДИТОМ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td>ТАРОМ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td>ПЛАТ. КАРТОМ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td colspan="2">-----</td></tr> <tr><td>ВОЗВРАТ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td>НАЛИЧНЫМИ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td>КРЕДИТОМ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td>ТАРОМ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td>ПЛАТ. КАРТОМ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td colspan="2">-----</td></tr> <tr><td>ВНЕСЕНИЕ</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td>ВЫПЛАТА</td><td>№0.00</td></tr> <tr><td colspan="2">-----</td></tr> <tr><td>ПРОДАЖ</td><td>20</td></tr> <tr><td>СТОРОНО</td><td>0</td></tr> <tr><td>ВОЗВРАТОВ</td><td>0</td></tr> <tr><td>АНАЛИЗ ПРОДАЖ</td><td>0</td></tr> <tr><td>ВНЕСЕНИЯ</td><td>0</td></tr> <tr><td>ВЫПЛАТ</td><td>0</td></tr> <tr><td colspan="2">-----</td></tr> <tr><td>НАЛИЧНОСТЬ В КАССЕ</td><td></td></tr> <tr><td>ВЫРУЧКА</td><td>№7360.00</td></tr> <tr><td>СМЕННЫЙ ИТОГ</td><td>№9890.00</td></tr> <tr><td></td><td>№9890.00</td></tr> </table> КЗС 40К. 00098895 10-03-14 21:28 ККА 0210938 ИНН 001831142373 СПАСИБО ЗА ПОКУПКУ!	ПРОДАЖ	№9890.00	СТОРОНО	№0.00	НАЛИЧНЫМИ	№7360.00	КРЕДИТОМ	№2530.00	ТАРОМ	№0.00	ПЛАТ. КАРТОМ	№0.00	-----		АНАЛИЗ ПРОДАЖ	№0.00	НАЛИЧНЫМИ	№0.00	КРЕДИТОМ	№0.00	ТАРОМ	№0.00	ПЛАТ. КАРТОМ	№0.00	-----		ВОЗВРАТ	№0.00	НАЛИЧНЫМИ	№0.00	КРЕДИТОМ	№0.00	ТАРОМ	№0.00	ПЛАТ. КАРТОМ	№0.00	-----		ВНЕСЕНИЕ	№0.00	ВЫПЛАТА	№0.00	-----		ПРОДАЖ	20	СТОРОНО	0	ВОЗВРАТОВ	0	АНАЛИЗ ПРОДАЖ	0	ВНЕСЕНИЯ	0	ВЫПЛАТ	0	-----		НАЛИЧНОСТЬ В КАССЕ		ВЫРУЧКА	№7360.00	СМЕННЫЙ ИТОГ	№9890.00		№9890.00
ПРОДАЖ	№9890.00																																																																		
СТОРОНО	№0.00																																																																		
НАЛИЧНЫМИ	№7360.00																																																																		
КРЕДИТОМ	№2530.00																																																																		
ТАРОМ	№0.00																																																																		
ПЛАТ. КАРТОМ	№0.00																																																																		

АНАЛИЗ ПРОДАЖ	№0.00																																																																		
НАЛИЧНЫМИ	№0.00																																																																		
КРЕДИТОМ	№0.00																																																																		
ТАРОМ	№0.00																																																																		
ПЛАТ. КАРТОМ	№0.00																																																																		

ВОЗВРАТ	№0.00																																																																		
НАЛИЧНЫМИ	№0.00																																																																		
КРЕДИТОМ	№0.00																																																																		
ТАРОМ	№0.00																																																																		
ПЛАТ. КАРТОМ	№0.00																																																																		

ВНЕСЕНИЕ	№0.00																																																																		
ВЫПЛАТА	№0.00																																																																		

ПРОДАЖ	20																																																																		
СТОРОНО	0																																																																		
ВОЗВРАТОВ	0																																																																		
АНАЛИЗ ПРОДАЖ	0																																																																		
ВНЕСЕНИЯ	0																																																																		
ВЫПЛАТ	0																																																																		

НАЛИЧНОСТЬ В КАССЕ																																																																			
ВЫРУЧКА	№7360.00																																																																		
СМЕННЫЙ ИТОГ	№9890.00																																																																		
	№9890.00																																																																		

Итак, а теперь, сами процедуры:

ПРОЦЕДУРА ПОЛУЧЕНИЯ И ВЫДАЧИ РАЗМЕНА В КАССУ
ДОКУМЕНТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ
Приказ на получение разменной монеты
ПРОЦЕДУРА
Получение размена: 1. При открытии заведения, издается приказ директором, на получение разменной монеты в установленном размере. 2. В приказе необходимо прописать сумму, заводской номер и регистрационный номер фискального аппарата.
Выдача размена производится ежедневно.
За 15 мин до открытия заведения выдается разменная монета в установленном размере, пересчитывается ответственным лицом (кассиром, барменом).
В конце смены, размен пересчитывают и убирают в сейф.

ПРОЦЕДУРА РАБОТЫ С ПОДОТЧЕТНЫМИ ДЕНЬГАМИ
ДОКУМЕНТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ
Авансовый отчет.
Расходный кассовый ордер.
Товарно-кассовый чек
ПРОЦЕДУРА
За подотчетные деньги Управляющий заведения обязан отчитаться бухгалтеру в срок до 10 и 25 числа каждого месяца, без погашения задолженности по подотчету новая сумма подотчет не выдается.
Подотчетные деньги выдаются разменной монетой, по согласованию управляющего и бухгалтера.
Управляющий выдает подотчетные деньги менеджерам зала на различные нужды: клоун, кружок, продукты, бытовая химия.
При магазинной покупке, документом отчетности является товарно-кассовый чек.
При прочих затратах: клоун, кружок, документом отчетности является расходно-кассовый ордер.
АЛГОРИТМ ЗАПОЛНЕНИЯ АВАНСОВОГО ОТЧЕТА

ПРОЦЕДУРА ПОЛУЧЕНИЯ ПРЕДОПЛАТЫ ЗА ПРЕДЗАКАЗ
ДОКУМЕНТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ
Приходно-кассовый ордер
Печать заведения
ПРОЦЕДУРА
В случае если гость хочет отметить день рождения, праздник, менеджер предлагает составить предзаказ.
Менеджер составляет предзаказ совместно с гостем, прописывается сумма каждого блюда и сумма счета в целом.
По правилам заведения, гость должен оставить предоплату наличными 50% от суммы счета.
Гость оставляет предоплату за заказ, менеджер выписывает приходно-кассовый ордер, в котором прописывает: *Дата и время посещения *ФИО гостя *Номер телефона гостя *Номер стола *Сумма оставленной предоплаты *Стоит печать ЮР лица
Одну часть ордера менеджер отдает гостю, вторую прикрепляет к деньгам, убирает в

Когда гость приходит в указанный день, в момент закрытия счета отдает свою часть ордера, менеджер приносит ордер из сейфа, счет закрывается, две части ордера рвут и выбрасывают.

В случае если гость забыл ордер, счет оплачивается полностью гостем, на следующий день гость может прийти с ордером и менеджер вернет ему деньги.

Если гость забыл о взносе за заказ, менеджер звонит ему, напоминает о забытой предоплате.

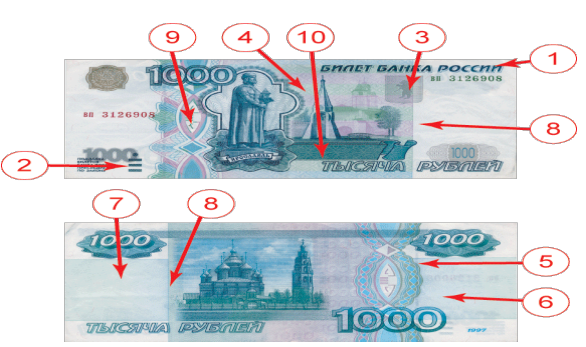
ПРОЦЕДУРА ОПЛАТЫ ЧЕКА НАЛИЧНЫМИ
ДОКУМЕНТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ
Магнитная карта кассира: • Бармена; • Менеджера зала.
Наличные средства.
Фискальный чек.
ОПЕРАЦИЯ
Провести картой кассира (бармена, менеджера) по магнитному считывателю.
В открывшемся окне выбрать № стола необходимый для расчета.
Нажать на панели в нижнем правом углу кнопку «Оплата» .
В сменившемся интерфейсе, выбрать кнопку «Расчет заказа»
Т.к. необходимо оплатить счет наличными, выбираем кнопку «Наличные» .
1-й способ: В верхнем правом углу с помощью цифровой панели ввести сумму отданную гостем за заказ, программа автоматически рассчитает сдачу.
2-й способ: После нажатия кнопки «Рассчитать заказ» в середине появляется кнопка Рубли, нажать на нее, в сменившемся интерфейсе выбрать из предложенных программой сумму, нажать на нее, программа автоматически рассчитает сдачу и закроет стол.
Гостю обязательно выносим сдачу и надорванный фискальный чек.

ПРОЦЕДУРА ОПЛАТЫ ЧЕКА БАНКОВСКОЙ КАРТОЙ
ДОКУМЕНТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ
Магнитная карта кассира (бармена, менеджера).
Банковская карта.
Фискальный чек.
Слип подтверждения оплаты.
ПРОЦЕДУРА
Провести банковской картой гостя по магнитному считывателю банковского терминала (или вставить чипом, как показано на терминале). ПРОДАЖА. Для выполнения этой операции установите курсор с помощью клавиш “F4”, “F1” на надпись ПРОДАЖА, после чего, если на карте есть ЧИП – вставьте кредитную карточку до упора в соответствующий считыватель ЧИПом к терминалу и вверх, или, если на карте присутствует только магнитная полоса – проведите карту через магнитный считыватель. Далее, на запрос терминала ПРОДАЖА ВВЕДИТЕ СУММУ: RUB введите требуемую сумму и нажмите клавишу “↵” (зеленая). Пример: 123 руб. 45 коп = “1”, “2”, “3”, “*”, “4”, “5”, “↵”. 123 руб. 00 коп = “1”, “2”, “3”, “↵”. После ввода суммы, терминал может запросить ПИН-КОД на экране терминала появится надпись: ВВЕДИТЕ ПИН, а на экране ПИН-ПАДа появится сумма сделки. После этого держатель карты должен ввести ПИН-КОД с клавиатуры ПИН-ПАДа и нажать “↵” (зеленая) на ПИН-ПАДе. Далее, терминал определяет, надо дозваниваться до авторизационного центра для проведения операции или в этом нет необходимости. В первом случае – появляются сообщения НАБИРАЮ НОМЕР, ПЕРЕДАЮ, ПРИНИМАЮ..., во втором – терминал принимает решение самостоятельно. И в том и другом случае, положительный ответ на совершение сделки завершается распечатыванием первого экземпляра чека с кодом авторизации и последующим запросом правильности подписи клиента: ПОДПИСЬ ВЕРНА? ДА НЕТ Следует оторвать чек и дать расписаться на нем клиенту. Далее, если подпись и номер кредитной карты на чеке и на кредитной карте совпадают, установите курсор в положение “ДА” и нажмите “↵”, или, если не совпадают, в положение “НЕТ” и нажмите “↵”, При положительном ответе - терминал распечатает второй экземпляр чека (экземпляр клиента) и завершит выполнение операции сообщением на экране: ЗАВЕРШЕНО ЗАМЕЧАНИЕ: Если при выполнении операции терминал запрашивал ПИН-КОД, и пин-код был введен клиентом правильно, то на чеке напечатается соответствующее сообщение “ПИН-КОД ВВЕДЕН”, в этом случае, подписывать этот чек клиент уже не должен.

И, соответственно, запрос терминала “ПОДПИСЬ ВЕРНА?” заменяется на: ПОДТВЕРЖДАЕТЕ? ДА/НЕТ после чего, логика проведения операции не отличается от обычной.
В случае если операция не подтверждена, терминал распечатает чек “ОТМЕНЫ” и отменит эту операцию в финансовом отчете (см. операция “ОТМЕНА”).
ЗАМЕЧАНИЕ. Если терминал не дозвонился до авторизационного центра с первой попытки, будет автоматически произведена вторая и, при необходимости – третья попытка. Если все три попытки оказались безуспешными, терминал распечатает чек с надписью “ ЧЕК АННУЛИРОВАН ” и прекратит выполнение этой операции. При необходимости, можно провести операцию еще раз.
ВАЖНО! При использовании ЧИПа не вынимать кредитную карту из терминала до завершения операции, т.е. пока терминал не выведет сообщение: УДАЛИТЕ КАРТУ
Провести картой кассира (бармена, менеджера) по магнитному считывателю
В открывшемся окне выбрать № стола, который необходимо рассчитать.
Нажать на панели в нижнем правом углу кнопку «Оплата» .
В сменившемся интерфейсе, выбрать кнопку «Расчет заказа» .
Т.к. необходимо оплатить счет банковской картой, выбираем кнопку «Кредитные карты» .
Изменится интерфейс, на виды банковских карт.
В верхнем правом углу с помощью цифровой панели ввести сумм, которую необходимо снять с карты, чтобы закрыть счет.
Для расчета стола нажать кнопку Альфа-Банк терминал , принтер выдаст Фискальный чек .
Гостю обязательно выносим фискальные чек и 2 слипа, на одном слипе, гость должен поставить подтверждение оплаты – Подпись, и отдать официанту. Официант сдает слип с Подписью кассиру.

ПРОЦЕДУРА ВОЗВРАТА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ
ДОКУМЕНТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ
Акт возврата денежных средств.
Чек на аннулирование.
Карта менеджера.
Фискальный чек.
Объяснительная записка.
ПРОЦЕДУРА
<u>Данная операция производится в случае:</u>
1. Ошибочное закрытие стола – «не тот стол»; 2. Жалоба гостя – отказ от оплаты за блюда и напитки; 3. Ошибки при выборе варианта оплаты – комбинированная оплата; 4. В случае если при оплате не была проведена скидка по чеку;
С помощью карты менеджера открыть Главное меню – Закрытые заказы.
Найти необходимый закрытый стол. Сверить номер стола, сумму чека с фискальным чеком
Открыть стол. Переместиться на строчку «Оплата» . Выбрать из появившегося поля «Аннулировать» .
Распечатать и заполнить Акт возврата денежных средств .
Чеки «Аннулировано» и «Итог» прикрепить к бланку Акта возврата денежных средств.
Изъять денежные средства из кассового ящика и отдать их плательщику.
Внести данные в Журнал кассира-операциониста.

ПРОЦЕДУРА ВЫЯВЛЕНИЯ ФАЛЬШИВЫХ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ		
№	ПРОЦЕДУРА	ОБРАЗЕЦ
1.	Пощупайте банкноту. Текст «Билет Банка России» (1) и метка для людей с ослабленным зрением (2) имеют рельеф, воспринимаемый на ощупь. Рассмотрите купюру. Герб г. Ярославля выполнен цветопеременной краской. При изменении наклона банкноты цвет герба меняется с малинового на золотисто-зеленый (3).	

2. В бумаге банкнот хаотично расположены красные, светло-зеленые, двухцветные и серые защитные волокна. Двухцветные защитные волокна внешне выглядят фиолетовыми, но при рассматривании через лупу на них наблюдается чередование красных и синих участков (4). В бумагу введена ныряющая защитная нить, представляющая собой	
3. Посмотрите купюру на просвет. На полях должны быть видны водяные знаки: на узком – цифровое обозначение номинала (6), на широком – портрет Ярослава Мудрого (7). Кроме того, вы увидите число 1000, сформированное микроотверстиями, которые выглядят яркими точками (8). Бумага в месте расположения микроотверстий не должна восприниматься шероховатой на	
4. Наклоните купюру. На лицевой стороне находится поле, которое воспринимается однотонным, если держать банкноту перпендикулярно направлению взгляда на расстоянии 30–50 см от глаз. При наклоне банкноты на этом поле возникают многоцветные полосы (9). Расположив банкноту под острым углом в отраженном свете, на ленте можно увидеть светлые буквы «РР» на	

Я привел тебе только самые необходимые инструкции по работе с деньгами. По аналогии в твоём ресторане должны быть прописаны и другие процедуры. Спроси у твоего наставника, где лежат распечатанные инструкции по работе с деньгами и используй их каждый раз, когда тебе необходимо будет их выполнять. Ещё раз повторяюсь – будь внимательным и сосредоточенным! Ошибки в этих операциях недопустимы!

ДЕНЬ 11. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Управление персоналом. Поиск и отбор сотрудников	
Критерии отбора	
План набора сотрудников	
Пре-скрин	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учета рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Расчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН	
Официант	
Бармен	
Дать обратную связь по КЛН	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
Заполнить План набора сотрудников	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Определить критерии отбора для официанта и бармена	
Составить текст объявления о поиске сотрудников	

НАСТАВНИК ДНЯ

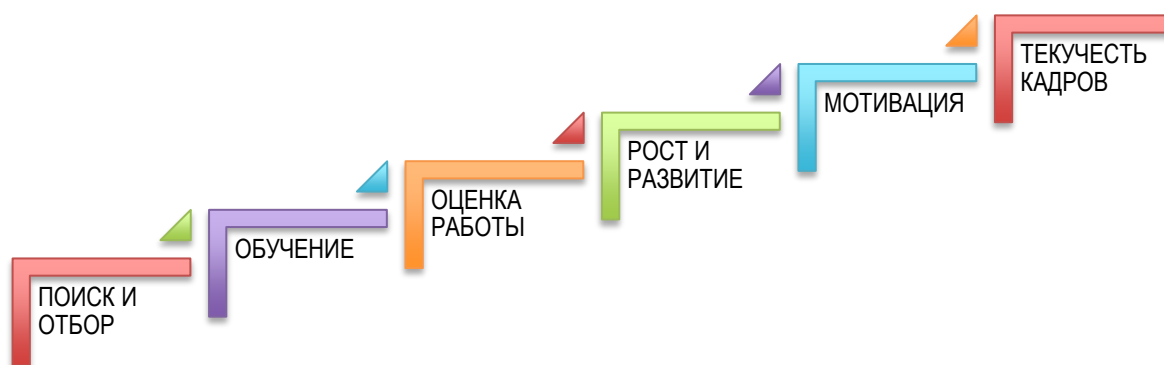
- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер
- Менеджер по персоналу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Итак, с сегодняшнего дня мы начнем с тобой изучать большую тему - все что связано с управлением персоналом. Возможно в твоей компании есть специальный отдел по работе с персоналом или даже целое управление, тем не менее наша с тобой задача разобраться какие функции выполняет заместитель директора или менеджер ресторана в отношении управления персоналом.

Прежде чем разбирать конкретные инструменты, давай попробуем составить общую схему по управлению сотрудниками. С чего начинается работа, что менеджер делает в течение всей жизни сотрудника и чем логически завершается путь большинства сотрудников в компании.



Для того, чтобы каждый сотрудник твоего ресторана был счастлив, тебе как менеджеру необходимо приложить определенные усилия в этом направлении. И речь идет не только о своевременной выплате высокой зарплаты, не о социальных льготах, не о бесплатном питании в течение смены или отсутствия штрафов (хотя все это имеет значение). Тебе необходимо создать команду единомышленников, создать атмосферу, в которой хочется работать. Готов узнать как всего этого достичь? Тогда, поехали!

ПОИСК И ОТБОР СОТРУДНИКОВ

Начнем мы с тобой с самого начала - правильного отбора, ведь от качеств того, кого ты взял на работу зависит очень многое. Как ребята будут взаимодействовать друг с другом, как они будут обслуживать гостей, как они будут относиться к своей работе. Старая поговорка "Кадры решают все!" Не теряет актуальности и по сей день. Вот только, скорее всего ты спросишь - а где же брать эти самые кадры? Ведь на рынке столько конкурентов, кому нужны сотрудники и сегодня так не просто найти хорошего сотрудника. Более того, могу тебе сказать, что твоя задача гораздо сложнее. Тебе надо искать не "нормальных" сотрудников, а только тех, кто хочет работать, у кого есть желание и кто отвечает еще определенному набору требований.

КРИТЕРИИ ОТБОРА

Давай попробуем определить с тобой эти самые требования, или как иначе называют, критерии к должности. Поможет тебе в этом ответы на вопрос: что делает сотрудник и какими качествами он должен обладать, чтобы успешно выполнять свою работу?

Попробуй теперь на основании ответов на эти вопросы определить те самые критерии, которые мы назовем критериями отбора. Всякий раз, когда к тебе будет приходиться кандидат на собеседование ты сможешь ориентироваться на них и отвечать себе на вопрос: подходит тебе этот соискатель или нет.

1. Обязательные критерии: ➤ живет в городе или в ближайшем пригороде; ➤ наличие военного билета или приписного свидетельства; ➤ возможно, студент; ➤ отсутствие хронических заболеваний; ➤ у кандидата нет препятствий для успешной работы; ➤ намерен работать у нас не менее года.	3. Поведение: ➤ улыбается в течение интервью; ➤ разговаривая, смотрит в глаза; ➤ подвижный; ➤ четко выражает свои мысли; ➤ проявляет заинтересованность, задает вопросы.
2. Внешность: ➤ приятная внешность; ➤ аккуратная стрижка; ➤ чисто выбрит; ➤ руки и ногти чистые; ➤ бодрый тон голоса; ➤ без явных дефектов речи.	4. Характер: ➤ открытый и позитивный, не зажатый и неагрессивный; ➤ хорошее чувство юмора; ➤ любит (готов) работать в команде; ➤ внимательно слушает вопросы; ➤ любит общаться с людьми; ➤ любит и хочет получать новые знания.
Кандидат должен: ➤ знать, почему он хочет трудиться именно у нас; ➤ говорить конкретно, что он хочет получить от работы; ➤ понимать, по каким критериям он нам подходит.	

Но, прежде чем кого-то искать, давай убедимся, что нам необходимы эти сотрудники и ответим себе на вопрос - сколько нам необходимо кандидатов на ту или иную позицию. Для этого используется метод, который называется План набора сотрудников. Забегу вперед и скажу, что директор (или менеджер, кому поручают это задание) может заполнять эти таблицы каждый месяц, для того чтобы понимать свою текущую кадровую ситуацию.

ПЛАН НАБОРА СОТРУДНИКОВ

Итак, начнем с тобой с составления Мастер графика. Заодно и узнаем с тобой, как составляется расписание работы персонала, каким образом рассчитать необходимое количество сотрудников в тот или иной день недели, в зависимости от загрузки ресторана.

В основе подхода лежит понятие гибких графиков, то есть такого графика, который бы удовлетворял потребности ресторана в количестве персонала, и при этом, не происходила бы ситуация, при которой сотрудникам не хватает работы (чуть позднее, мы с тобой посмотрим как этот подход влияет на цифры прибыли и так называемый Labor cost, то есть затраты на оплату труда сотрудников).

Возьмем за основу утверждение, что опытный официант может одновременно обслуживать 5 столиков по 4 человека ("четверки") при сохранении высокого уровня обслуживания и с соблюдением стандартов сервиса. Таким образом, зная количество посадочных мест в твоём ресторане, ты можешь рассчитать максимальное количество официантов (при максимальной загрузке ресторана). Например, если в ресторане 100 посадочных мест, то тебе необходимо 5 официантов в пиковые часы. Но, что делать в остальное время? Ведь не всегда в твоём ресторане максимальные загрузки? Ты можешь снять отчёты по количеству гостей в течение дня и выявить определённые закономерности.

Приблизительно, расчёт расписания, например на понедельник, может выглядеть так:

Часы	Количество гостей	Официантов	В смену	Смены	
12 - 13	20	1	1	2	
13 - 14	25	1			
14 - 15	40	2	2		2
15 - 16	45	2			
16 - 17	15	1	1		
17 - 18	18	1			
18 - 19	35	2		3	
19 - 20	55	3	3		
20 - 21	90	5	5		
21 - 22	85	4			
22 - 23	75	4			
23 - 24	45	2	2		

Мы с тобой попробовали составить так называемый мастер график официантов. По аналогии ты можешь рассчитать количество официантов на всю неделю в зависимости от количества гостей

При условии, что каждый официант может работать 5 смен в неделю. Используя этот мастер график и зная, сколько смен может работать каждый из твоих официантов тебе не сложно будет посчитать необходимое количество официантов.

КОЛИЧЕСТВО СМЕН, КОТОРОЕ МОГУТ ОТРАБАТЫВАТЬ ОФИЦИАНТЫ

ОФИЦИАНТЫ		
КОЛИЧЕСТВО	ИМЯ	МОЖЕТ РАБОТАТЬ СМЕН В НЕДЕЛЮ
1	Маша	5
2	Петя	6
3	Вася	5
4	Серёжа	4
5	Олег	5
6	Марина	4
7	Светлана	7
8	Ярослав	5
9	Вакансия	
10	Вакансия	
11	Вакансия	
Всего смен		41
Среднее количество смен		5

МАСТЕР-ГРАФИК ОФИЦИАНТОВ

СМЕНЫ	ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	ВОСКРЕСЕНЬЕ	ИТОГО
Утренняя смена	2	2	2	2	2	3	2	15
Вечерняя смена	3	3	3	3	4	5	3	24
Промежуточная смена	2	2	2	2	3	3	2	16
								55

Теперь ты можешь внести все эти данные в единую таблицу и, зная текучесть кадров в своём ресторане в данном департаменте, рассчитать требуемое количество сотрудников

ПЛАН НАБОРА СОТРУДНИКОВ

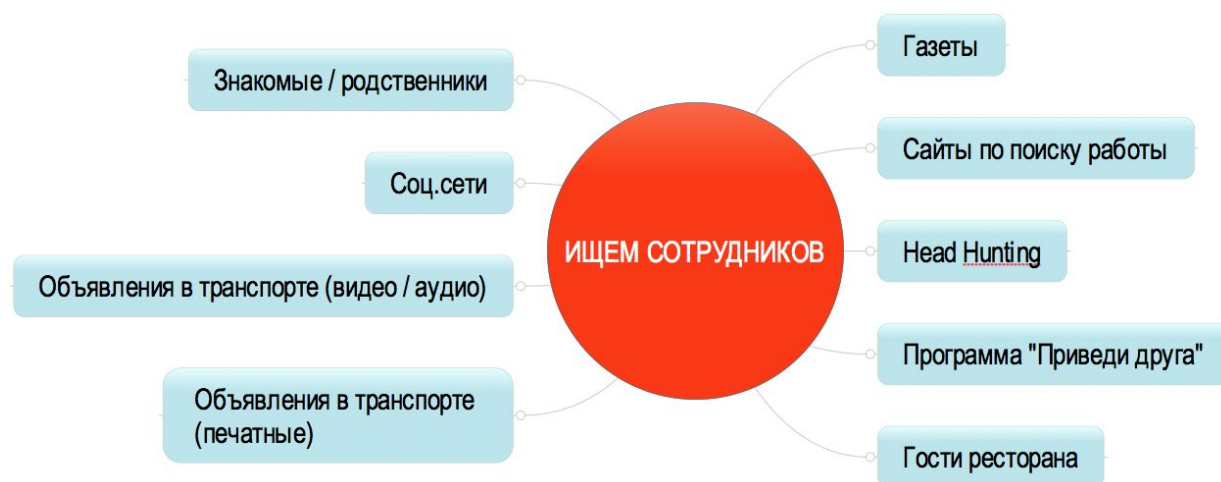
СОТРУДНИКИ	КОЛИЧЕСТВО СМЕН (НЕОБХОДИМО)	КОЛИЧЕСТВО СМЕН (ВОЗМОЖНОСТЬ)	НЕ ПЕРЕКРЫТЫХ СМЕН	В СРЕДНЕМ СМЕН	НУЖНО ОФИЦИАНТОВ	ТЕКУЩЕСТЬ КАДРОВ (В КВАРТАЛ)	ТЕКУЩЕСТЬ КАДРОВ (ЛЮДИ)	НУЖНО СОТРУДНИКОВ
ОФИЦИАНТЫ	55	41	14	5	3	20%	2	4
БАРМЕНЫ								
ХОСТЕСС								
ТЕХ.ПЕРСОНА Л								

Произведи расчёт для остальных департаментов и представь эту таблицу на обсуждение со своим наставником.

Итак, теперь ты знаешь сколько сотрудников тебе необходимо набрать. В зависимости от того, в какой компании ты работаешь и какая процедура поиска у вас принята ты или подаёшь заявку в Отдел по работе с персоналом или самостоятельно размещаешь объявление о поиске сотрудников.

ГДЕ И КАК ИСКАТЬ ПЕРСОНАЛ?

Я постарался собрать для тебя самые популярные каналы коммуникации по поиску сотрудников. Возможно, ты сможешь дополнить их своими вариантами. У каждого из них есть свои плюсы и минусы. Более того, в каждом регионе и для каждой должности более успешно работают совершенно разные каналы.



Но, вне зависимости от того, где ты будешь размещать объявление, оно должно привлекать внимание кандидата. Твоя задача заинтересовать его. Помни! На скучное объявление "клюнут" скучные сотрудники.

Все реже мы подбираем персонал. Все чаще сотрудники подбирают для себя компанию. А значит, добиваться того, чтобы Ваш ресторан стал «лучшим местом, где я хотел бы работать», рано или поздно придётся теми же методами PR и маркетинга, которыми вы пользуетесь, привлекая Гостей.

Умение «продать» вакансию выходит на первый план. Современный рынок труда огромен, а базы объявлений о вакансиях представляют собой горы безликой информации, в которых трудно сориентироваться соискателю. В качестве примера мы привели случайные результаты с одной из электронных площадок трудоустройства «по запросу работа в сфере «рестораны»

☆

Бармен, Киев и другие

по результатам собеседования

Lyaziz

Требуется бармен в кафе. Возраст 21-35 лет, м/ж, желательно с опытом работыГрафик работы по договоренности.

☆

Повар в горячий цех, Киев и другие

по результатам собеседования

Belle=vue

Повар мужчина для работы в горячем цеху. 22-35 лет с опытом работы от 2х лет. Ресторан с европейской кухней, находится возле м. Палац Спорта. Гра

☆

Бармен, Киев и другие

2500 грн. / за месяц

Харчевня

Требуется бармен в кафе с опытом работы на полный раб. день. Суббота, воскресенье-выходной. Ставка- 2500 + %

☆

Официант, Киев и другие

по результатам собеседования

Флоренция

В ресторан требуется официант. Микрорайон Нивки, рядом с городским ГАИ. Требование : проживание недалеко от ресторана. з/пл.: - , % от товарооборота + за обслуживание банкетов и др. коллективных мероприятий. Сайт www.vse...

Если бы мы рассмотрели большее количество объявлений, то пришли бы к выводу, что каждое из них как брат близнец похоже на следующее. А значит, по сути, наш будущий кандидат обращает внимание на ту или иную вакансию исключительно по воле случая. Стоит ли говорить о том, что такое положение дел не устроит грамотного руководителя?

Даже самая худшая компания в мире не станет использовать техническое описание своей продукции как основной рекламный материал. Представьте себе абсурдность рекламы йогурта, где первыми строчками было бы: «Состав: вода 86,3 гр., белки 5 гр., жиры 3,2 гр., углеводы 3,8 гр., кальций 147 мг, магний 15 мг...» Конечно, это важная и нужная информация, и грамотный потребитель непременно обратит на неё своё внимание, прежде чем сделать покупку, но ведь манят к полке с йогуртами нас в первую очередь красивые упаковки, обещание здоровья на долгие годы, мечты о хорошей фигуре, крепких ногтях и хорошем иммунитете.

Объявление о вакансии – та же реклама. Работа в твоей компании – продукт, который ты должен «продать» соискателям. Прекрати использовать должностные инструкции и внутренние «скучные» описания вакансии в качестве сути своего объявления. Возможно, вы предлагаете лучшую в городе работу. Но если первые две строчки объявления не привлекают внимание, неинтересны, банальны и содержат исключительно требования к соискателю, по статистике более 70% потенциальных кандидатов не дочитают или вовсе пропустят ваше объявление

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД

Несколько лет назад в бизнес-среде был некий «взрыв» под названием «управление ценностями». То тут, то там слышалось – «мы пропагандируем наши ценности внутри компании и управляем ценностями сотрудников». На сегодня таких высказываний все меньше и это правильно, т.к. идея «управления ценностями» противоречива сама по себе – воздействовать на ценности сотрудника с целью их изменения практически невозможно. Но вот исследовать эти ценности, искать совпадения с интересами компании – задача нужная и важная, особенно на этапе поиска и отбора.

Декларируй свои ценности, покажи кандидату, что вы с ним «на одной волне» и что ваши представления о работе совпадают. Так, как поступают наиболее «продвинутые» компании. Ниже приведены реальные примеры описания вакансий известных крупных работодателей.

«В двух шагах. Мы предлагаем возможность выбрать ресторан, который расположен рядом с твоим местом жительства или местом учёбы. Такая возможность сэкономит время и средства на проезд.»

«Когда удобно. Мы предоставляем своим работникам график работы, составленный с учётом возможностей и пожеланий самих работников - с учётом дней недели и времени дня.»

«Всё включено: бесплатная униформа, бесплатные обеды, бесплатное обучение»

«Кругом друзья: каждый из нас проводит на работе какую-то часть своей жизни и вправе ожидать не только материальное вознаграждение, но и чего-то большего... возможности попробовать что-то новое, получить определённые навыки и опыт, обрести новых друзей, чувствовать себя удобно и жить в привычном для себя ритме.»

«Хотите у нас работать? Неважно, сколько вам лет и чем вы занимались до прихода к нам. Если вы энергичны и ответственны, здесь вы сможете найти работу по душе, с графиком от 2 до 5 рабочих дней в неделю, в разное время суток.»

«Кто сказал, что в большой компании трудно адаптироваться? В нашем ресторане очень дружелюбная обстановка, и в этом секрет нашего успеха.»

Попрактикуйся в составлении текста объявления о поиске сотрудников и покажи его для обсуждения своему наставнику или менеджеру по персоналу своей компании.

ДЕНЬ 12. ДЕНЬ

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Управление персоналом. Поиск и отбор сотрудников	
Пре-скрин	
Анкета сотрудника	
Процедура по приёму на работу	
ПРАКТИКА	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Провести вечернее собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН	
Официант	
Бармен	
Дать обратную связь по КЛН	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
Провести собеседование с пре-скрином (с наставником)	
Завести Личный файл сотрудника	
Заполнить Анкету сотрудника	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Прочитать книгу “Сотрудники на всю жизнь”	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер
- Менеджер по персоналу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. ПОИСК И ОТБОР СОТРУДНИКОВ

Отбор – один из основных этапов процесса найма персонала. Это этап, на котором принимается решение относительно привлечённых ранее кандидатов.

Существует множество методов отбора. Я не ставлю перед собой целью сделать из тебя профессионального интервьюера, поэтому рассмотрим лишь три технологии и научу тебя эффективно использовать инструменты для грамотного проведения собеседования.

Итак, на сегодняшний момент используется три основных метода:

- пре-скрин (предварительное собеседование).
- аудишн (групповое собеседование).
- интервью (отборочное собеседование).

Но прежде, чем приступить к их изучению, давай остановимся на общих вопросах, касающихся всех форм собеседования.

Подготовка важна в любом деле. В нашем же случае это означает нечто большее, нежели простое знание имён кандидатов. В ходе подготовки собеседования всегда имеет смысл задуматься о следующих трёх факторах:

Три фактора подготовки к собеседованию

- Вы: что требуется Вам?
- Кандидаты: что требуется им?
- Место и время проведения собеседования: что необходимо?

Вы: что требуется Вам?

- Вы должны располагать максимально полной (исходя из существующих возможностей) информацией о должности, включая, например, предлагаемый оклад или зарплату, а также знать все аспекты и тонкости предполагаемой работы.
- Обязательно иметь описание требований, предъявляемых соискателю, содержащее перечень конкретно сформулированных качеств и характеристик, которые Вам необходимо выявить в ходе собеседования.

- Принципиально важно ознакомиться с заполненной претендентом «Анкетой кандидата» с целью получить некоторую информацию о человеке, с которым ты собираешься проводить разговор.
- Первые минуты собеседования, начиная с момента встречи с кандидатом, оказывают очень сильное влияние как на мнение претендента о Вашей компании, так и на твоё мнение о нём.
- Подготовь себе чек-лист для этих нескольких минут. Он может включать в себя следующее:

ПУНКТ	✓
Дай претенденту прийти в себя после пути к тебе.	
Как минимум, будущих потенциальных сотрудников, по их прибытии, должны встретить, предложить им, если это возможно, кофе или чай, и предоставить право воспользоваться другими удобствами.	
Перед собеседованием нужно обеспечить соискателям комфортные условия для ожидания, чтобы они могли, осмотреться или побеседовать с кем-то, кто мог бы рассказать о ресторане. Это может быть хостесс или официант, который обслуживает столик, за который сел кандидат.	
Твоя доброжелательное рукопожатие и улыбка.	
Скажи кто ты есть и какова твоя задача. Представься по имени и по должности	
Объясни соискателю, что будет происходить. «Сначала я задам тебе несколько вопросов, потом вопросы сможешь задать ты»	
Убедись, что ты достаточное время уделил для беседы с каждым претендентом. Не старайся встретиться с большим количеством соискателей в один день. Проведение собеседования - довольно утомительное занятие, и встреча в один день с более чем тремя кандидатами может привести к тому, что ты не сумеешь кого-то справедливо оценить.	

МЕСТО И ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ: ЧТО НЕОБХОДИМО?

АНКЕТА КАНДИДАТА

[Добавить картинку](#)

Дата заполнения/...../ 2015 г.

1. Как вас зовут? Фамилия?

2. Сколько вам полных лет?

3. Напишите ваш контактный телефон (.....) - -

4. Вы Женаты Замужем В поиске второй половины В отношениях

5. У вас есть дети? Да Нет

6. Вы привлекались к уголовной или административной ответственности? Да Нет

7. Вы учитесь в настоящее время? Да Нет

8. Если «Да», то в каком заведении? На каком курсе?

9. Форма обучения Дневная Вечерняя Заочная
Дистанционно

10. Если вы закончили учебное заведение, укажите какое и вашу специальность.....

.....

11. Вы раньше работали в ресторане (кафе) ? Да Нет

12. Если «Да», то в каких и на каких позициях?

- a.
.....
- b.
.....
- c.
.....

13. Выберите, кем вы хотите у нас работать

Официантом Барменом Поваром Уборщицей

14. Сколько дней в неделю вы сможете работать? Пожелания

15. Где вы живете? Ближайшая к вам станция метро.....

16. Отношение к воинской обязанности Служил Подлежу призыву Отвод Не буду служить

17. У вас есть медицинская книжка? Да Нет Оформляю

18. Сколько вы хотите, чтобы мы вам платили за вашу работу? гривен

19. Есть ли у вас хобби?

.....

20. Есть ли у вас страничка в социальных сетях? Где?

.....

21. Если да, сколько у вас друзей? 1-10 10-20 до 100 100-300 более 300

22. Вы можете указать адрес (или как вас искать) в соц. сетях. Возможно, это поможет нам принять решение о вашем приёме ☺

.....

23. Откуда вы узнали о том, что нам требуются сотрудники?

- ☐ Интернет (сайты о работе)
- ☐ Газета (какая)
- ☐ Объявление на улице
- ☐ Социальная сеть (какая)

24. Поставьте свою подпись в случае, если все ваши ответы были правдой и только правдой))

.....

ПОЛИТИКА НАЙМА СОТРУДНИКОВ

Давай посмотрим на официальный документ, который должен быть утверждён в твоей компании. Этот документ называется «Политика компании по поиску и отбору сотрудников»

«Очень часто кандидаты приходят напрямую в заведение для того, чтобы выяснить о наличии вакансий для себя или своих знакомых. Задача менеджера, как и сотрудника, который встречает Гостей в дверях, выяснить цель прихода, и если целью является поиск работы, то провести собеседование с кандидатом. Для того чтобы избежать потери кандидата отправив его в Службу персонала создана процедура отбора соискателей в заведении, без участия Службы персонала. Для удобства проведения собеседования менеджером зала или сушефом, разработаны Бланки предварительного собеседования (пре-скринов) кандидатов на

должность официанта/бармена и на должность повара. Бланки используются в тех случаях, когда кандидат приходит в заведение, минуя Службу персонала.

Когда кандидат приходит в ресторан с целью поиска работы, менеджер зала должен уточнить, был ли он направлен из Службы персонала или пришёл самостоятельно. В случае если кандидат пришёл в заведение самостоятельно, необходимо уточнить у него, есть ли кандидату 18 лет. Если нет, то необходимо сообщить, что мы трудоустраиваем кандидатов только от 18 лет. Если кандидату есть 18 лет, необходимо уточнить на какую вакансию он претендует и выдать ему анкету для заполнения. Необходимо обеспечить максимально комфортные условия для соискателя при заполнении анкеты. Усадите кандидата за свободный столик для того чтобы он спокойно мог заполнить анкету, предложите снять верхнюю одежду. Оставьте соискателя на 5 -10 минут, предупредив, что вернётесь спустя это время, и вы пообщаетесь более подробно по поводу возможных вариантов работы в Компании.

Когда соискатель заполнил анкету, озвучьте есть ли в Вашем заведении желаемая вакансия. Если вакансии нет, сообщите соискателю об этом, а также сообщите что, возможно, желаемая вакансия есть в других заведениях сети, и что Служба персонала свяжется с ним в течение трёх дней. При этом необходимо выдать визитку Службы персонала. Снимете скан. копию анкеты и отправьте ее в Службу персонала в этот же день, оригинал анкеты необходимо отправить в офис с курьером в ближайший день работы курьера. Специалист Службы персонала при получении скана анкеты связывается с кандидатом в течение трёх дней и, при наличии желаемых вакансий, приглашает его на собеседование в офис. Если вакансии на данным момент нет ни в одном заведении сети, то специалист Службы персонала отправляет соискателю смс со следующим содержанием:

«Добрый день! Мы получили Вашу заявку на участие в конкурсе, спасибо, что выбрали На данный момент подбор персонала на вакансию (название вакансии) приостановлен. Ваше резюме будет находиться в кадровом резерве. С уважением, Служба персонала Тел. 123-456»

Если озвученная соискателем вакансия в заведении имеется, то необходимо провести предварительное собеседование. Менеджер зала проводит собеседование на вакансии официанта и бармена. Для проведения собеседования на должность повара приглашается су-шеф. Для того чтобы провести собеседование необходимо распечатать бланк предварительного собеседования. Используя бланк предварительного собеседования, Вы сможете выявить наличие или отсутствие обязательных требований, предъявляемых к кандидату, а также понять может ли кандидат выполнять предлагаемую работу. Кроме того, проводя собеседование с использованием бланка предварительного собеседования, у Вас есть возможность познакомить кандидата с его будущей работой, ответить на его вопросы. Таким образом, Вы проводите начальный отбор, снижая риск принятия неверного решения о приёме кандидата на работу, а также помогаете своим коллегам, экономя их время и время кандидата. Помимо этого, у Вас есть дополнительный шанс «продать»

компанию в случае отказа в предоставлении рабочего места и приобрести кандидата в качестве Гостя.

Как только соискатель заполнил анкету, менеджер/су-шеф должен определить, есть ли возможность провести собеседование прямо сейчас. Необходимо оценить загруженность заведения и срочность выполняемых в данный момент задач. Желательно, чтобы собеседование состоялось тут же, т.к. в другой день соискатель может не дойти до вас. В любом случае, Гость будет в приоритете, и если Гостей в заведении много, то лучше перенести собеседование на другой день. Необходимо объяснить соискателю, что побеседовать сейчас возможности нет, и согласовать с ним удобное время. Если в назначенный день предполагается не ваша смена, обязательно предупредите соискателя о том, что в назначенный день будет другой менеджер. Выдайте ему визитку заведения с указанием координат встречи. Информацию о собеседовании необходимо указать в Листе передачи смены.

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ С БЛАНКОМ ПРЕ-СКРИНА

Если заполненная анкета кандидата удовлетворяет нашим требованиям, и на данный момент у Вас есть 20 – 30 минут для общения с соискателем, то необходимо провести собеседование. При собеседовании используйте Бланк предварительно собеседования. При проведении собеседования необходимо руководствоваться на основные принципы политики найма.

1. Создайте максимально комфортные условия для соискателя.

Это позволит соискателю расслабиться и, соответственно, дать более правдивые ответы на поставленные Вами вопросы. На время проведения собеседования, по возможности, оставьте вместо себя заместителя, что бы никто Вас не отвлекал.

2. Обязательно представьтесь, назовите своё имя и должность, предложите соискателю чай.

3. Сообщите, какое время может занять беседа, ориентировочно 20 – 30 минут.

Предупредите, что будете делать записи во время интервью. Во время интервью будьте дружелюбны, приветливы, проявляйте интерес к соискателю, это позволит кандидату расслабиться. Помните, что перед Вами потенциальный коллега, и Вы напрямую заинтересованы в скорейшем закрытии вакансии в заведении. Не делайте поспешных выводов о кандидате, дайте ему время и возможность раскрыться.

4. При проведении интервью постарайтесь задать все указанные в бланке вопросы.

Это необходимо для получения максимального количества информации о соискателе. Не обязательно задавать вопросы из бланка дословно, будет лучше и комфортнее, если Вы будете это делать «своими словами».

5. Начать нужно с первых вопросов, они проясняют обязательные требования к кандидату.

Если кандидату нет 18 лет или он не является гражданином РФ, и не имеет разрешение на работу в России, то собеседование необходимо закончить.

6. Задавайте дополнительные вопросы, если не смогли получить полную информацию сразу.

7. Кратко фиксируйте ответы на каждый вопрос.

Старайтесь фиксировать не только ответ или поведение, но и ваши впечатления или выводы. Обращайте внимание на то, как говорит кандидат, а не только на то, что он говорит. Для этого в бланке есть соответствующая графа, где Вы необходимо поставить соответствующие отметки:

Особенности внешнего вида/особенности поведения:

- ☐ Одежда чистая и опрятная.
- ☐ Волосы подстрижены, ухожены, чистые.
- ☐ Отсутствует посторонний резкий запах.
- ☐ Руки, ногти чистые.
- ☐ Отсутствуют заметные татуировки, провокационные признаки определённой субкультуры.
- ☐ Речь внятная, без дефектов.
- ☐ Разговаривая, смотрит в глаза.
- ☐ Умеет слушать, не перебивая.
- ☐ «Подвижный», «живой» в общении.

Разберём вопросы, указанные в бланке предварительного собеседования:

✓ **Вы сейчас учитесь? Если да, то где, какая форма обучения: очно/заочно, курс.**

Выясняем наличие у кандидата профильного образования. Если у кандидата есть образование, необходимо выяснить по какой причине он не реализовывает профессию. Если кандидат учится, можно выяснить на бюджетной или коммерческой основе? Если учится платно, то кто оплачивает. Таким образом, мы понимаем, насколько он материально заинтересован.

✓ **Расскажите о трёх предыдущих местах работы: организация, должность, периоды работы. Почему Вы ушли с последнего места работы?**

Если у кандидата есть опыт работы, можно выяснить какую должность он занимал, какие у него были обязанности. Так мы поймём, какими навыками кандидат обладает. Обязательно выясните причину ухода, это необходимо, чтобы понять, не столкнётся ли он с подобным у нас.

✓ **Какое максимальное время Вы работали без отдыха, по какой причине?**

Проверяем выносливость и стрессоустойчивость кандидата, а также отношение кандидата к подобным перегрузкам.

✓ **Как проходила Ваша рабочая смена/Ваш рабочий день?**

Выясняем, как кандидат распределяет рабочее время, каким обязанностям отдавал приоритет.

✓ **Чем Вы занимались во время отсутствия Гостей или работы в принципе?**

Выясняем, позволял ли кандидат себе «бездельничать» в рабочее время, как он себя чувствовал в этот период, нравилось ему или наоборот, хотелось по скорее начать работать.

- ✓ **Чем привлекает должность официанта/бармена/повара? Что самое главное в этой работе? Как Вы считаете, с какими сложностями придётся столкнуться на новой работе?**

Выясняем представление о профессии, насколько оно соответствует реальности, не обманывается ли кандидат. Если его ожидания не соответствуют истине, то сотрудник уволиться спустя короткое время.

- ✓ **Вы курите? Готовы ли Вы отказаться от курения во время рабочей смены?**

Для контактного персонала крайне важно выглядеть опрятно, тем более не быть источником неприятных запахов, таких как табак. Если соискатель курит, необходимо выяснить его готовность отказаться от курения во время смены.

- ✓ **Что Вы ожидаете получить от работы в нашей Компании?**

- ☐ Деньги
- ☐ Общение с людьми
- ☐ Опыт
- ☐ Карьера
- ☐ Другое _____

Вы задаёте кандидату вопрос, и выбираете из тех вариантов, которые он озвучил. Не нужно перечислять кандидату возможные варианты, пусть он сам их озвучит. Проверяем соответствие ожиданий и реальности.

- ✓ **Допустим, у вас несколько предложений о работе, куда Вы точно не пойдёте работать? Выясняем, что для кандидата недопустимо и, что важно в работе и соотносим это с работой в нашей Компании.**

- ✓ **На какую зарплату рассчитываете?**

Выясняем, соответствуют ли ожидания соискателя по з/п тому уровню, который предлагаем мы. Если предлагаемый уровень ниже, необходимо выяснить, готов ли он работать за ту з/п, которую предлагаем мы.

- ✓ **Готовы ли Вы работать по заявленному графику?**

Состыковываем возможный рабочий график. Предложите все возможные варианты, подходите гибко к этому вопросу, потому как количество соискателей на рынке труда Ижевска готовых работать по любому графику не хватает для решения вопроса укомплектованности, поэтому мы должны рассматривать все возможные варианты.

- ✓ **По каким причинам Вы можете не выйти на работу, опоздать или уйти раньше?**

Выясняем расстановку приоритетов, т.е. насколько легко он может оставить рабочее место.

- ✓ **Готовы ли Вы заменить коллегу по причине больничного/отпуска и т.д.?**

Вопрос на работу в команде, взаимовыручку.

- ✓ **Рассказываем об этапах прохождения стажировки:**

1. Ежедневное домашнее задание.
2. Оформление санитарной книжки
3. Большой объем информации.

- ✓ **Готовы ли Вы изучить такой объем? Как Вы считаете, какие сложности у Вас при этом возникнут? Когда последний раз приходилось осваивать большой объем информации?** Необходимо ещё на этапе собеседования обрисовать кандидату реальную картину, потому как многие не представляют какой реальный объем информации необходимо изучить. Выясняем, насколько легко кандидату даётся новая информация, каким образом ее он осваивает.
- ✓ **Расскажите о своих достижениях (в жизни/работе/учёбе)?**
Что кандидат считает достижением, может ли он адекватно оценить прилагаемые усилия, может ли кандидат похвалить себя за хорошо проделанную работу.
- ✓ **Было ли время, когда Вы чувствовали себя неуспешным? Расскажите об этом.**
Что кандидат считает успехом/неуспехом, как он может на это влиять, в чем он видит причину, готов ли он с этим работать.
- ✓ **Когда Вы готовы приступить к работе?**
Выясняем, совпадают ли наши желания в этом вопросе. Если нет, то выясняем причины, ищем компромиссы.
- ✓ **Вам есть, что ещё добавить о своей кандидатуре?**
Возможно, есть нюансы, которые могут внести коррективы в стандартный рабочий процесс.
Например: кандидату по вероисповеданию необходимо часто молиться, или кандидат является вегетарианцем, и не может работать с мясными продуктами и т.д.
- ✓ **Расскажите анекдот/смешной случай из жизни/работы.**
Проверяем способность кандидата действовать в нестандартных ситуациях. Особенно важно для контактного персонала, потому как ситуации с Гостями могут быть разными.
- ✓ **Если Вам не хватает информации, полученной из ответов на эти вопросов, возможно использовать кейсы.**
Кейс – это один из методов проверки профессиональных компетенций на собеседовании, при котором воспроизводится реальная или приближенная к реальной рабочая ситуация, и соискателю необходимо ее проанализировать и предложить пути решения. Перечень часто используемых кейсов указан в приложении. Вы можете использовать их или брать примеры из своего личного опыта и опыта Ваших коллег. Также Вы можете придумать рабочую ситуацию, максимально приближенную к реальности. При использовании кейсов важен не конкретный «правильный» ответ, а логика действий соискателя. Необходимо задавать уточняющие вопросы, почему соискатель считает, что действовать нужно именно так, какими принципами он руководствуется.
- ✓ **Закончите собеседование фразой: «Есть ли у Вас какие-то вопросы?»**
Обязательно ответьте на все возникшие у кандидата вопросы. Не забывайте, что кандидат находится в состоянии стресса, поэтому может забыть что-то спросить. Обязательно расскажите об условиях работы в кафе: особенности графика, размер заработной платы и т.д.

Акцентируйте внимание соискателя на том, что необходимо оформить медицинскую книжку и стоимость первого мед. осмотра будет удержана из заработной платы в течение трёх месяцев.

Если кандидат вас заинтересовал, спросите, насколько интересна для него предложенная вакансия: если его что-то не устраивает – дайте ему шанс сразу отказаться и не тратить больше Ваше время, так вы поймёте причины отказа. Получив предварительное согласие, расскажите кандидату дальнейшую процедуру отбора и выдайте соискателю направление на медицинский осмотр. Сообщите информацию об итогах собеседования и отправьте скан-копию анкеты в Службу персонала в этот же день. Специалист Службы персонала проверит кандидата по чёрному списку.

Если принято отрицательное решение по кандидату, то необходимо в этот же день передать информацию о причинах отказа в Службу информации. Специалист Службы персонала свяжется с кандидатом в течении 24 часов, озвучит отказ и предложит другие варианты.

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ВТОРИЧНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БЛАНКА

1. Создайте максимально комфортные условия для соискателя. Это позволит ему расслабиться и, соответственно, давать более правдивые ответы на поставленные Вами вопросы. На время проведения собеседования, по возможности, оставьте вместо себя заместителя, что бы никто Вас не отвлекал.

2. Обязательно представьтесь, назовите своё имя и должность, предложите соискателю чай.

3. Сообщите, какое время может занять беседа, ориентировочно 20 – 30 минут.

Предупредите, что будете делать записи во время интервью. Во время интервью будьте дружелюбны, приветливы, проявляйте интерес к соискателю, это позволит кандидату расслабиться.

4. Используйте бланк проведения предварительного собеседования.

Помните, что кандидат уже прошёл собеседование в Службе персонала, и задавать все вопросы по бланку необязательно.

При вторичном собеседовании:

✓ При необходимости перепроверьте профессиональные компетенции с помощью кейсов.

✓ Сделайте акцент на возможности кандидата работать по заявленному графику.

✓ Уточните местожительство кандидата, проясните, насколько удобно будет кандидату добираться до места работы.

✓ Расскажите об этапах стажировки.

✓ В случае если кандидат не имеет санитарной книжки, подробно расскажите, как будет проходить процедура медосмотра, выдайте ему направление.

В 1 – 2-ой день стажировки специалист Службы персонала связывается со стажёром для сбора обратной связи по итогам первого дня стажировки.

В случае если кандидат позвонил по телефону необходимо выяснить у него возраст и вакансию, на которую он претендует. Если такая вакансия в кафе есть, и кандидату есть 18 лет, пригласите его на собеседование в кафе. Если такой вакансии нет, то предложите кандидату заполнить анкету на официальном сайте Компании и оставьте номер телефона Службы персонала.»

ПРЕ-СКРИН

Бланк предварительного собеседования, в котором отображены общие критерии к данной должности. Целью пре-скрина является выявление на начальном этапе обязательных и желательных качеств у претендента на должность.

- Наличие опыта.
- Возможность работы по определённому графику.
- Профессиональная пригодность, например: знание английского; основы сомелье; коммуникабельность и т.д.
- Внешний вид.
- Комментарии.

Фактически, пре-скрин создан для быстрого ознакомления с кандидатами и для того, чтобы отсеять тех, кто явно не подходит под те обязательные требования, которые соответствуют вакансии. Каждому претенденту задают ряд вопросов, ответы на которые известны заранее. Именно эти ответы определяют пригодность или непригодность кандидата: «Умеете ли вы работать на компьютере (говорите ли на других языках?)», «Готовы ли вы работать полный рабочий день (оставаться на работе после полуночи, работать ненормированный рабочий день, совмещать учёбу и работу)» и т.д. После проведения пре-скрина число претендентов, как правило, уменьшается.

Пре-скрин также используется в случаях, если менеджер проводит собеседование с сотрудником не своего департамента. Например, ты менеджер, который отвечает за департамент официантов, а к вам в ресторан пришёл соискатель на позицию повара. Как мы уже с тобой выяснили, на разные позиции существуют различные критерии, и вполне естественно то, что ты не можешь знать всех тонкостей и нюансов работы другого департамента.

Используя бланк пре-скрина, ты сможешь выявить наличие или отсутствие обязательных требований, предъявляемых к кандидату, а также понять, может ли он выполнять предлагаемую работу. Кроме того, проводя пре-скрин, у тебя есть возможность познакомить претендента с его будущей должностью и ответить на его вопросы.

Таким образом, ты проводишь начальный отбор, чем снижаешь риск принятия неверного решения о приёме и помогаешь своим коллегам, экономя их время и время кандидата. Помимо этого, у тебя есть дополнительный шанс «продать» компанию, а в случае отказа в предоставлении рабочего места приобрести соискателя в качестве Гостя.

БЛАНК ПРЕ-СКРИНА

Теперь рассмотрим с тобой сам бланк пре-скрина (бланк предварительного собеседования). Как ты уже успел убедиться это очень полезный инструмент для проведения интервью. Проведи несколько собеседований с наставником, чтобы свободно ориентироваться в вопросах пре-скрина и после этого предварительные собеседования ты сможешь проводить самостоятельно. И да, не забудь внести изменения в этот бланк с учётом специфики своего ресторана и своей компании.

Пример бланка предварительного собеседования для позиции официант, бармен, бармен-кассир

Дата:

Собеседование проводит:

ФИО кандидата:

Возраст:

Есть ли у Вас вторая работа?

☐ Да ☐ Нет

Почему Вы ушли с предыдущего места работы?

С какими сотрудниками Вам было легко работать?

С какими сотрудниками Вам было трудно работать?

Вредные привычки:

Почему Вы хотите работать в сфере обслуживания?

Что Вы ожидаете получить от работы в нашей компании?

- ☐ Деньги
- ☐ Общение с людьми
- ☐ Опыт
- ☐ Карьера
- ☐ Другое

На какую зарплату рассчитываете?

Как Вы относитесь к религии?

- ☐ глубоко верующий (религия)
- ☐ стараюсь соблюдать традиции
- ☐ стараюсь следовать нравственным принципам, но не соблюдаю обряды
- ☐ атеист

Кем Вы себя видите через 5 лет?

Сколько у Вас близких друзей?

☐ 1-2 ☐ 3-5 ☐ больше 5

Гость Вам грубо ответил на вопрос «Нравится ли вам блюдо». Ваши действия...

По каким причинам Вы можете не выйти на работу, опоздать или уйти раньше?

Как Вы считаете — кто главный в кафе?

- ☐ Гость ☐ Начальник
- ☐ Бухгалтер ☐ Официант

Что может заставить Вас уволиться с работы или переехать в другую страну?

Сколько максимально Вам приходилось работать без отдыха?

Что Вы считаете стрессовой ситуацией?

Благодаря чему Вы выходите из стресса?

Как Вы решили свой последний конфликт?

Почему я должен отдать предпочтение именно Вам?

Когда Вы готовы приступить к работе?

Особенности внешнего вида/ особенности поведения

- ☐ Одежда чистая и опрятная
- ☐ Волосы подстрижены, ухожены, чистые
- ☐ Отсутствует посторонний резкий запах
- ☐ Руки, ногти чистые
- ☐ Разговаривая, смотрит в глаза
- ☐ Умеет слушать, не перебивая
- ☐ Подвижный, «живой» в общении

Вопросы от кандидата:

- Ожидаемый уровень дохода выше предлагаемой зарплаты – объяснить, какие возможности есть у кандидата для достижения ожидаемого уровня дохода
- График работы
- Отпуска, больничные листы
- Питание
- Проезд
- Обучение
- Карьерный рост
- Расскажите кандидату о компании, возможностях, которые предоставляет она своим сотрудникам, программах мотивации и т.д.

Комментарии

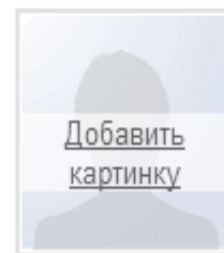
ЛИЧНЫЙ ФАЙЛ СОТРУДНИКА

Вне зависимости от того есть ли в твоей компании отдел кадров или служба по работе с персоналом, в любом случае на каждого сотрудника в ресторане должен быть заведён Личный файл сотрудника. Фактически это файл в котором хранится вся документация, заполняемая на сотрудника в процессе его работы в ресторане. Давай посмотрим на перечень документов, чаще всего встречаемых в Личных файлах.

- Анкета кандидата
- Пре-скрин
- Анкета сотрудника
- Бланки дисциплинарных взысканий
- Акты о вынесении взыскания
- Приказы о вынесении взыскания
- Тесты
- Лист аттестации
- Бланк оценки работы сотрудника;
- Контрольный лист наблюдения (КЛН)
- План индивидуального развития
- Лист первого дня

Давай посмотрим, что тебе уже известно из вышеперечисленного. Анкета кандидата и бланк предварительного собеседования были разобраны с тобой сегодня. Все документы, касаемо Дисциплинарной политики – бланк взыскания, акт о вынесения взыскания, приказ о вынесении взыскания. Контрольный лист наблюдения (КЛН) – ты с ним работаешь каждый день. Осталось нам разобраться с некоторыми документами. Сегодня Анкета сотрудника, завтра все документы, касаемые обучения.

АНКЕТА СОТРУДНИКА



1. Фамилия
2. Имя
3. Отчество
4. Контактный телефон (.....)-.....-..... (.....)-.....-.....
5. Место жительства
6. Дата рождения/...../.....

НАЗНАЧЕНИЯ И ПЕРЕМЕЩЕНИЯ

Должность	Дата	Примечание
		принят на испытательный срок
		принят на полную ставку
		переведён

ОЦЕНКА РАБОТЫ

Дата оценки	Результат	Дата следующей оценки

ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ВЗЫСКАНИЯ

Дата	Причина	Дата окончания

МЕДИЦИНСКАЯ КНИЖКА

Дата осмотра	Дата следующего осмотра	Примечание

С должностной инструкцией ознакомлен.....
 С дисциплинарной политикой ознакомлен.....
 С режимом работы ознакомлен.....
 Учебное пособие получил.....

ДЕНЬ 13. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Управление персоналом. Система обучения сотрудников	
Элементы системы обучения	
Политика компании по обучению и развитию	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан (с наставником)	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН	
Официант	
Бармен	
Дать обратную связь по КЛН	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
Заполнить Лист первого дня	
Проверить тесты стажёра	
Провести Аттестацию стажёра (долгосрочная задача)	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Прочитать книгу "Сотрудники на всю жизнь"	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер
- Менеджер по персоналу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ.

СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

С сегодняшнего дня мы с тобой будем заниматься вопросами обучения сотрудников. Ох, сколько копий было поломано на этой теме, но, к сожалению, большинство рестораторов так и не научилось создавать полноценную систему обучения и подготовки, в первую очередь, стажёров в своих ресторанах. Не говоря уже про полноценные системы развития сотрудников. Но, мы с тобой не зря работаем в лучшем ресторане, а потому нам многое под силу. В частности разработать и внедрить или научиться пользоваться уже существующей системой обучения. Итак, начнём.

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

Система, с которой я собираюсь тебя познакомить опробована во множестве ресторанов и компаний и доказала не только свою работоспособность, но и высокую эффективность. Первое, с чего нам необходимо начать, это с постановки цели. Чего мы хотим достичь, внедряя и пользуясь этой системой. Попробую ее сформулировать следующим образом:

В МИНИМАЛЬНЫЙ, НО НЕОБХОДИМЫЙ, СРОК ПОДГОТОВИТЬ СОТРУДНИКА К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ В РЕСТОРАНЕ

От этого мы и будем с тобой "плясать", пользуясь элементами системы. Позволь пояснить. Наша задача не минимизировать срок обучения стажёра, искусственно занизив его, а выделить новому сотруднику столько времени сколько ему необходимо для получения нужных знаний и для овладения необходимыми навыками. Исходя из этого, с одной стороны мы должны следовать утверждённому плану обучения, с другой стороны проявлять некую гибкость в подходе к каждому стажёру. Прошу, не путай гибкость с безответственностью. Если ты понимаешь, что стажёр определённо не справляется со своими обязанностями, лучше как можно раньше поднять вопрос о профнепригодности данного сотрудника, чем "тянуть" его до аттестации и затем получить "сырого и слабого" сотрудника.

Итак, давай рассмотрим элементы системы:

- Лист первого дня
- План обучения стажёра
- Учебное пособие
- Листы наблюдения
- Методы контроля (тесты, чек-листы, КЛНы, лайн-чеки, score cards)
- Лист аттестации

С некоторыми из них ты уже знаком, пользуясь ими в своей ежедневной практике или используя в своём обучении. Да, принципы и подходы действительно схожи. Тем не менее, давай разберём каждый из них более подробно.

ЛИСТ ПЕРВОГО ДНЯ

Служит для того, чтобы руководителю ничего не забыть рассказать новому сотруднику, ознакомить его со всеми политиками, правилами и процедурами с самого начала, с первого дня. Используй Лист первого дня как чек-лист приёма нового сотрудника, вводя стажёра в курс дела и ставя галочки напротив каждого пункта.

Памятка для руководителя по инструктажу нового сотрудника

Ф.И. нового сотрудника
Дата начала стажировки

Для менеджера

- ☐ Встретить нового сотрудника
- ☐ Выдать форму
- ☐ Бейдж с именем
- ☐ Стандарты внешнего вида сотрудника
- ☐ Ознакомить со структурой кафе
- ☐ Дать заполнить Анкету сотрудника
- ☐ Завести Личный файл
- ☐ Познакомить с
 - ☐ Техника безопасности – расписаться в журнале
 - ☐ Инструктаж по пожарной безопасности -
- ☐ Медицинские книжки
- ☐ Должностная инструкция – прочитать

Для стажёра

- ☐ Познакомить с департаментами - экскурсия
 - ☐ Кухня
 - ☐ Бар
 - ☐ Зал
 - ☐ Склад
 - ☐ Туалеты
 - ☐ Место для курения
 - ☐ Место для переодевания
 - ☐ Место для приёма пищи
 - ☐ Информационный стенд
 - ☐ Аптечка
- ☐ Познакомить с наставником
- ☐ Ознакомить с:
- ☐ Стажировка и обучение (сроки, условия, зарплата во время стажировки)
- ☐ Система оплаты в компании – день выдачи зарплаты
- ☐ Оценка работы сотрудника (ежедневная и раз в квартал)
- ☐ Карьерный рост
- ☐ Рабочие часы, выходные дни и график работы
- ☐ Режим работы и бланк УРВ
- ☐ Дисциплинарная политика
- ☐ Оформление больничного листа
- ☐ Планирование отпуска
- ☐ Питание, развоз

Подпись Управляющий / менеджер

ПЛАН ОБУЧЕНИЯ

Является самым важным элементом системы. Именно в нем описано чему, когда и как должен обучаться стажёр на ту или иную позицию.

План обучения составлен по дням. Конечно, индивидуальные особенности каждого стажёра будут откладывать свой отпечаток на длительность обучения каждого нового сотрудника. Тем не менее, задача тренера (так мы называем внутреннего наставника - опытного сотрудника, которому доверено обучать стажёров) придерживаться этого плана, а задача стажёра выполнять все задания из этого плана.

Так же как и в твоём плане, в этом присутствуют следующие колонки:

- День / смена - день, в который стажёр выходит на стажировку
- Темы - то, что стажёр должен выучить или чему научиться
- Место в учебнике - ссылка на страницы учебного пособия, где стажёр найдёт необходимую ему информацию по интересующим его темам
- Методы контроля - здесь будут даны указания какие тесты или какие контрольные формы должен заполнить стажёр в тот или иной день

ВАЖНО

Как ты можешь видеть, в конце каждого дня стажёру даётся Домашнее задание, которое стажёр должен выполнять, а тренер-наставник его проверять. Следуя этому плану обучения, выполняя задания из него и перенимая опыт наставника, у стажёра очень много шансов в заявленное время приобрести все необходимые знания и навыки и успешно сдать аттестацию. Но о ней чуть позже.

ПРИМЕР ПЛАНА ОБУЧЕНИЯ ОФИЦИАНТА

ФИО

Начало стажировки

ПЛАН ОБУЧЕНИЯ. ОФИЦИАНТ

ДЕНЬ	ТЕМЫ	МЕТОД ОБУЧЕНИЯ	МЕТОД КОНТРОЛЯ	ОТМЕТКА
1 день с 11 до 18	Добро пожаловать!	Менеджер		
	Лист первого дня	Менеджер		
	Анкета сотрудника			
	Заполнение журналов по безопасности	Фин.дир		
	Экскурсия по ресторану	Менеджер		
	Знакомство с командой			
	Знакомство с тренером			
	Выдача учебного материала			
	Правила работы и рекомендации по поведению	Учебник Стр. 13		
	Стандарты внешнего вида	Учебник Стр.10		
	Заполнение ЛНП бар	Бармен		
	Схема зала. Нумерация столов	Учебник. Стр. 24		
	4 правила официанта	Учебник. Стр. 30		
	7 приоритетов работы в запару			
	Встреча гостей	Учебник. Стр. 31		
	Уборка столов от грязной посуды	Тренер		
	Затарка посудой бара			
	Домашнее задание	Что делать		
	Меню коктейли 1 часть	Учить	Тест	
	Меню кухнябургеры	Учить	Тест	
	Барный ассортиментчасть 1. Чай. Кофе. Б/а напитки	Учить	Тест	
	Обязанности по открытию	Учебник Стр. 21		

	Нумерация столов	Учить	Беседа с менеджером	
	7 приоритетов работы в запару	Читать	Беседа с менеджером	
	Встреча гостей	Читать	Беседа с менеджером	
2 день с 8 до 16	Открытие. Исполнение обязанностей по открытию	Тренер	Чек-лист	
	Тестирование по д/з	Тренер	Тест	
	Заполнение ЛНП гриль	Сотрудник гриля		
	Встреча гостей	Тренер		
	Изучение менюосновные блюда	Учебник		
	Сервировка стола	Учебник Стр. 35		
	Затарка басстендов	Тренер		
	Помощь в обслуживании - уборка грязной посуды, перекрытие столов	Тренер		
	Правила работы с подносом	Учебник Стр. 32		
	7 шагов обслуживания	Учебник Стр.36		
	Работа на терминале	Тренер		
	Тру митинг	Учебник Стр. 28		
	Присутствие на собрании смены	Менеджер		
	Домашнее задание	Что делать		
	Меню коктейли 2 часть	Учить	Тест	
	Меню кухняосновные блюда	Учить	Тест	
	Барный ассортиментчасть 2. Крепкий алкоголь	Учить	Тест	
	Обязанности по закрытию	Читать	Чек-лист	
	7 шагов обслуживания	Учить	Беседа с менеджером	
3 смена с 16:30 до закрытия	Тестирование по д/з	Тренер	Тест	
	Тру инфостенд	Учебник Стр. 29		
	Заполнение ЛНП кухня	Су-шеф		
	Встреча гостей	Тренер		
	Изучение менюдесерты	Учебник		
	Затарка басстендов	Тренер		
	Помощь в обслуживании - уборка грязной посуды, перекрытие столов	Тренер		

	Работа на терминале	Тренер		
	Присутствие на собрании смены	Менеджер		
	Конфликтные ситуации	Учебник Стр.55		
	Заккрытие. Обязанности по закрытию	Тренер		
	Домашнее задание	Что делать		
	Меню коктейли 2 часть	Учить	Тест	
	Меню кухнядесерты	Учить	Тест	
	Барный ассортиментчасть 3. Пиво	Учить	Тест	
	Методы продажЧасть 1	Учить	Беседа. Менеджер	
	Конфликтные ситуации	Читать	Беседа. Менеджер	
	7 шагов обслуживания	Учить	Беседа. Менеджер	
	Прием заказа на вынос	Читать	Беседа. Менеджер	
4 смена с 12 до 22	Тестирование по д/з	Тренер	Тест	
	Обслуживание гостей. Шаги 5-7	Тренер		
	Изучение меню кухнязакусиспец.предложения	Учебник		
	Тру график	Учебник Стр. 18		
	Работа на терминале	Тренер		
	Присутствие на собрании смены	Менеджер		
	Безопасное обращение с посудой	Учебник. Стр. 61		
	Домашнее задание	Что делать		
	Меню кухнязакусиспец.предложения	Учить	Тест	
	Барный ассортиментчасть 4	Учить	Тест	
	Методы продажЧасть 2	Учить	Беседа. Менеджер	
5 смена с 12 до 22	Тестирование по д/з	Тренер	Тест	
	Обслуживание гостей	Тренер		
	Работа на терминале	Тренер		
	Присутствие на собрании смены	Менеджер		
	Домашнее задание	Что делать		

	Подготовка к аттестации. Повтор всего материала	Учить	Аттестация	
6 смена с 12 до ...	Аттестация			
	Тест по посуде	Тест	Тренер	
	Тест по барному ассортименту	Тест	Тренер	
	Тест по коктейлям	Тест	Тренер	
	Тест по кухне	Тест	Тренер	
	Самый главный тест	Тест	Тренер	
	Лист аттестации	Устное собеседование	Менеджер	

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ СТАЖЕРА

Сейчас рассмотрим Учебное пособие стажёра. Естественно ознакомиться с ним ты должен заранее. Узнай у своего наставника где ты можешь его взять и просмотри его. Ты должен знать, чему обучаются твои стажёры.

- Добро пожаловать!
- Кто есть кто в ресторане?
- Наша миссия
- Наши Гости
- Ока – политика ответственного отношения к алкоголю
- Твой менеджер
- Теория Чёрной двери
- Твой внешний вид
- Твои правила и рекомендации по поведению
- Теория прощения
- Твой график
- Твой тру рабочий день
 - Утро
 - День
 - Вечер
 - Заккрытие
- Собраниа в ресторане
- Инфостенд
- Facebook
- Твоя рация
- Уборка в ресторане
- Настоящий сервис
- Продажи
- Конфликты это не то что нам нужно;-)
- Наше меню
 - Бургеры
 - Салаты
 - Супы
 - Закуски
 - Десерты
 - Основные блюда
 - Десерты
- Бар
 - Пиво
 - Кофе
 - Чай
 - Коктейли
 - Алкоголь
 - Б/а напитки

ЛИСТЫ НАБЛЮДЕНИЯ

С ними ты уже знаком. Помнишь, в самом начале своего обучения ты их заполнял, когда знакомился со спецификой работы департаментов? Зал, бар и кухня. Ту же самую работу должен выполнить стажёр. Теперь ты сможешь объяснить ему, как лучше и правильной заполнить листы наблюдения.

Ещё раз напомним тебе, что листы наблюдения создаются для следующих департаментов:

- Зал
- Бар
- Кухня (раздача)

И заполняются в незагруженное время, так чтобы сотрудник не отвлекались от работы на стажёра.

ЛИСТ НАБЛЮДЕНИЯ ЗА РАБОТОЙ БАРА	
Сначала вы будете наблюдать за работой барменов в баре. Вам придется задавать вопросы, однако ваше присутствие не должно влиять на скорость оказания услуг гостям. В процессе наблюдения ответьте на следующие вопросы и запишите ответы. После прохождения наблюдения расскажите менеджеру о своих наблюдениях.	
ВОПРОСЫ	ОТВЕТЫ
1. Для чего у бармена принтер?	
2. Что такое <u>маргатита-риммер</u> ?	
3. Почему первым делом в баре включается кофе-машина?	
4. Что такое бойлер?	
5. Зачем бармену весы?	
6. Что такое Рецептурная книга? Зачем она нужна?	
7. Почему чашки стоят на кофе-машине?	
8. Как узнать для какого гостя напиток стоит на сервис-баре?	
9. Чем отличается блендер от миксера?	

МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Когда речь заходит о контроле знаний, в первую очередь мы подразумеваем тесты. В нашем случае ты можешь создать самостоятельно те тесты, которые считаешь нужным. Чаще всего используются следующие виды:

- Тест по напиткам
- Тест по блюдам
- Тест по стеклу
- Тест по посуде
- Тест по методам продажам
- Тест по правилам обслуживания
- Тест по правилам работы в ресторане

Я приведу тебе в качестве примера тесты по блюдам и тесты по посуде.

ПРИМЕР ТЕСТА ПО БЛЮДАМ

МЕНЮ КУХНЯ		
НАЗВАНИЕ	ВЕС	ОПИСАНИЕ
ЗАВТРАКИ		
Пышные оладьи с медом		
Овсяная каша, запечённая с тыквой и карамелизированными яблоками		
Яйца Бенедикт на тосте с нежным сыром и слабосолёным лососем		

ПРИМЕР ТЕСТА ПО СТЕКЛУ

НАИМЕНОВАНИЕ	ОБЪЕМ	ФОТО	ЧТО ПОДАЕМ
			
			
			
			

ВАЖНО

Помни, что к каждому тесту необходимо установить проходной балл. То есть допустимое количество правильных ответов. Например, если стажёр должен ответить на 30 вопросов, то минимум правильных ответов будет 28.

АТТЕСТАЦИЯ И ФИНАЛЬНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Фактически является подтверждением окончания обучения стажёра. На финальную аттестацию стажёр выходит согласно плану обучения, сдав все необходимые тесты. Наставник должен убедиться, что стажёр не только знает, но и умеет выполнять свою работу. Для этого используются чек-листы, лайн-чеки и КЛНы – фактически подтверждение на практике умений. Нет необходимости заполнять эти бланки в последний день обучения. Это нужно делать по ходу стажировки. Стажёр НЕ МОЖЕТ выйти на аттестацию, если на него не заполнены чек-листы, КЛН и лайн-чеки (бармен), а также не сданы все необходимые тесты!

Аттестация проходит в виде беседы. В каждом ресторане принимается решение кто будет входить в комиссию. Чаще всего это управляющий, менеджер и тренер наставник. Если стажёр правильно отвечает на все вопросы из листа Аттестации и все бланки на него заполнены – стажёр прошёл обучение и может выходить в смены самостоятельно.

ВАЖНО

Конечно не стоит сразу ставить новоиспечённого сотрудника одного на позицию из 10 столов в пятницу вечером. Помни, мы подготовили сотрудника к самостоятельной работе, но до профессионала ему ещё далеко. Пусть его наставник некоторое время понаблюдает за молодым сотрудником и, в случае необходимости, корректирует его поведение.

ФИНАЛЬНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ОФИЦИАНТА

Аттестация №
ФИО стажёра
Управляющий
Дата
Кафе

Внешний вид:

- Волосы чистые, аккуратно уложены, распущенные волосы неприемлемы
- Макияж аккуратный, неброский
- Отсутствие резких запахов, в том числе запаха пота
- Маникюр светлых тонов, аккуратный, ногти средней длины(3-5 мм.)
- Недопустимо ношение украшений, кроме обручального кольца и небольших серёг
- Майка-поло с длинным рукавом (зима), с коротким рукавом (лето)
- Логотип на майке и кармане фартука
- Бейдж с противоположной стороны от логотипа с именем и должностью
- Фартук чёрного цвета с двойным карманом
- Джинсы чёрного, синего или голубого цвета(свои)

Обязанности:

- открытие
- закрытие
- в течение дня
- Карта уборки
- Стандарты рабочих мест – сервировка столов
- Разбивка кафе на зоны
- Правила обращения с посудой
- План продаж – деньги
- План продаж - блюд
- личная гигиена
- Техника безопасности
- Политика по Обслуживанию – 6 принципов**
- Точки впечатления

-Спортивная обувь(кроссовки) не ярких тонов

-Носки не ярких тонов

Информация о компании

-История компании

-Режим работы сотрудников

-Дисциплинарная политика

-Собрание смены

-Информационный стенд

-Программа Почётный гость

Обслуживание гостей. Встреча гостей на входе.
Провожание гостя

Обслуживание гостя за столом

Решение конфликтных ситуаций

Приоритеты работы официанта в запаре

Методы продаж

Сдано меню ТОП 25 блюд

Сдано меню ТОП 25 напитков

КЛН

Чек-лист

Аттестация

Стажёр Наставник Управляющий

ФИНАЛЬНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Сдано меню блюд

Сдано меню напитков

Стажёр Наставник Управляющий

ПОЛИТИКА КОМПАНИИ ПО ОБУЧЕНИЮ

В данном документе официальным языком описано все, что мы с тобой обсудили. Данный документ является регламентирующим действие системы обучения!

ПОЛИТИКА КОМПАНИИ В ОТНОШЕНИИ ОБУЧЕНИЯ

Обучение является стратегически важным ресурсом. Компания заинтересована в обучении и развитии своих сотрудников, что особенно актуально в условиях ее бурного роста и развития.

Компания обеспечивает подготовку сотрудников, направленную на овладение профессиональными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для работы в должности. Основное внимание уделяется практике на рабочем месте. При этом применяется система наставничества, система поддержки и контроля на всех уровнях. Обучение обеспечивает возможность профессионального и карьерного роста сотрудников в рамках компании.

Руководитель отвечает за развитие сотрудника, оценку его желаний и способностей к обучению, направляет сотрудника на обучение, следит за своевременным прохождением обучения (усвоением учебного материала, заполнением контрольных форм и тестов). Помогает и контролирует прохождение стажёром практики на рабочем месте, использует руководства по практике для наставника, работает по бланку оценки сотрудника.

ЭТАПЫ ОБУЧЕНИЯ НОВОГО СОТРУДНИКА

Управляющий / администратор / зав. производством заполняет листок первого дня и знакомит стажёра с наставником и планом обучения. Наставником может выступать либо администратор/ зав. производством, либо опытный сотрудник, либо сам управляющий.

Управляющий / администратор/ зав. производством должен рассказать стажёру о подходе в обучении и основных принципах:

1. План обучения выдаётся стажёру в самом начале его обучения
2. Стажёр обязан выполнять все задания в соответствии с планом обучения
3. Стажёр получает на руки Учебное пособие, а также все необходимые бланки и формы, имеющие отношения к обучению, за которые расписывается в Анкете сотрудника.
4. В течение обучения стажёр каждый день получает Домашнее задание
5. Каждый день стажёр заполняет тесты
6. Тесты проверяет наставник
7. После проверки тестов они хранятся в Личном файле сотрудника
8. Если стажёр не успешно сдал тест, у него есть возможность пересдачи 1 раз
9. Если стажёр не сдаёт тест при пересдаче 2ой раз, мы вынуждены разорвать деловые отношения с данным сотрудником

10. В течение обучения стажёр будет выполнять следующие виды работ:
 - a. Изучение теоретического материала самостоятельно, с использованием Учебного пособия
 - b. Наблюдение за работой зала, кухни, бара с использованием Листов наблюдения
 - c. Приобретение навыков работы в своём подразделении, с помощью наставника
11. При передаче навыков на рабочем месте, наставник проходит со стажёром 4 этапа:
 - a. Наставник рассказывает – наставник делает
 - b. Стажёр рассказывает – наставник делает
 - c. Стажёр рассказывает – стажёр делает
 - d. Стажёр выполняет работу самостоятельно, наставник наблюдает и корректирует работу стажёра.
12. После прохождения стажёром обучения согласно плану обучения, стажёр выходит на Аттестацию, до которой:
 - a. Должны быть сданы тесты по ТОП блюд и напитков
 - b. Сдан общий тест
 - c. Получена удовлетворительная оценку по КЛН
 - d. Получена удовлетворительная оценку по чек-листам и / или лайн-чекам
13. В течение Аттестации управляющий / администратор, наставник и стажёр проводят беседу. Заполняется лист Аттестации. Если стажёр правильно отвечает на вопрос, ставится галочка. При наличии необходимого количества правильных ответов на вопросы, Аттестация считается пройденной.
14. Для тех должностей, план обучение которых предполагает стажировку на других подразделениях или в управляющей компании, Общий тест и Аттестация проводится на том предприятии, на котором в последствии будет работать этот сотрудник. Специальные тесты проводятся наставниками на месте обучения. Все документы по успеваемости стажёра наставник должен передать непосредственному руководителю стажёра до проведения Общего теста и Аттестации.
15. В аттестации среднего управленческого звена, кроме непосредственного руководителя, в обязательном порядке принимают участие следующие сотрудники управляющей компании:
 - a. Аттестация зав. производством – Директор по производству
 - b. Аттестация управляющего – Начальник отдела обучения
 - c. Аттестация администратора - Тренинг-менеджер
16. После успешно сданной Аттестации стажёр начинает работать самостоятельно. Наставник оказывает молодому специалисту помощь и поддержку на протяжении всего испытательного срока.

17. Если стажёр не сдал Аттестацию, у него есть возможность 1 пересдачи. Дата и время пересдачи оговаривается в каждом случае отдельно управляющим / администратором и наставником.
18. Если стажёр не сдаёт Аттестацию при пересдаче 2ой раз, мы вынуждены разорвать деловые отношения с данным сотрудником
19. После прохождения обучения сотрудник обязан сдать Учебные пособия непосредственному руководителю. Руководитель, принимая учебные пособия, ставит подпись в Анкете сотрудника.
20. Не позднее 3-х недель после Аттестации сотрудник должен сдать тесты по всему оставшемуся меню и напиткам. Управляющий / администратор выбирает любые 10 блюд и 10 напитков для тестирования.
21. Если стажёр не успешно сдал тест, у него есть возможность пересдачи 1 раз
22. Если стажёр не сдаёт тест при пересдаче 2ой раз, мы вынуждены разорвать деловые отношения с данным сотрудником
23. На основании сданного теста по меню и напиткам, Управляющий / администратор и наставник делают отметку в листе Финальной Аттестации и ставят подпись.
24. Копию листа Финальной Аттестации с Служебной запиской отправляются в Отдел обучения для перевода сотрудника на процент.
25. В течение обучения стажёр является сотрудником ресторана ... и обязан соблюдать все установленные правила и политики, принятые в компании.

ДЕНЬ 14. ДЕНЬ

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Управление персоналом. Оценка работы сотрудников (ОРС)	
Подготовка к проведению ОРС	
План проведения ОРС	
ПРАКТИКА	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Провести вечернее собрание смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
Провести ОРС сотрудника	
Официант	
Бармен	
Заполнить РИД на сотрудника	
Заполнить План проведения ОРС	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Прочитать книгу “Сотрудники на всю жизнь”	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер
- Менеджер по персоналу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. ОЦЕНКА РАБОТЫ СОТРУДНИКА

Если мы обратимся к словарю с целью выяснить смысл слова «оценка», то обнаружим, что основное его значение «способ установления значимости». Хотелось бы, чтобы ты, как руководитель, не забывал: твои сотрудники ждут от тебя не только корректировки их деятельности, но и признания достижений.

Цели компании, реализуемые через ОРС:

- Повышение эффективности работы.
- Согласование целей.
- Выявление потребностей в обучении.
- Кадровое планирование.
- Развитие сотрудников.
- Мотивация персонала.

Если оценка реализует все вышеперечисленные цели, её можно назвать эффективной.

Твоя задача не только понять, что такое эффективная оценка, но и научиться её проводить. Поэтому в следующей части нашей беседы мы:

- поговорим о том, каковы критерии оценки работы сотрудников;
- подробно рассмотрим бланк «Развития индивидуальных достижений» (далее РИД);
- прокомментируем все действия менеджера, необходимые для проведения эффективной ОРС.

Давай составим перечень критериев, которыми мы смогли бы пользоваться при оценке, например, официанта.

- Знание меню.
- Стрессоустойчивость.
- Позитивность.
- Уровень продаж.
- Соблюдение стандартов.
- Работа в команде.

Достаточно ли оценивать только профессиональные качества сотрудника?

Наш бизнес напрямую связан с общением и взаимодействием с людьми. Наш успех зависит от того, какую атмосферу мы создаём в ресторане! Поэтому персонал заведения должен иметь и личностные качества, которые:

- Определяют профессиональное поведение.
- Обеспечивают успех и процветание нашему бизнесу.
- Гарантируют профессиональное поведение, успех и процветание нашего бизнеса.

А теперь познакомимся с главными документами, использование которых является обязательным в компании при проведении оценки рядового сотрудника. Это бланки ОРС и РИД.

Первая часть бланка – инструкция по проведению оценки для менеджера.

Вторая часть - собственно и есть бланк оценки, с критериями, прописанной шкалой и графой для оценок.

Если сотрудник является тренером, то на него заполняется часть бланка, предназначенная для оценки работы тренера.

Третья часть бланка заполняется только на сотрудников, из которых Вы формируете кадровый резерв. Для каждого из этих сотрудников составляется план действий (или Action Plan), который является планом индивидуального развития сотрудника.

Порядок проведения оценки:

При приёме на работу или переводе сотрудника на другую должность, менеджер знакомит его с правилами оценки и объясняет цели, задачи и методы проведения оценки. Оценка проводится через каждые три месяца. В конце каждого отчётного периода менеджер встречается с подчинённым и обсуждает с ним выполнение его должностных обязанностей, его знания, умения, навыки и отношение к работе. За два-три дня до проведения проверки необходимо сообщить работнику о предстоящей встрече и о целях ее проведения:

- оценить достижения сотрудника;
- выявить потенциал и возможности дальнейшего развития;
- поставить задачи на следующий период.

До встречи менеджер собирает данные по работе сотрудника (КЛН, прошлые РИД-ы (кроме техперсонала), тесты, результаты конкурсов, показатели среднего чека, предыдущей ОРС и т.д.) и анализирует их. Необходимая для этого документация состоит из двух частей:

- бланка оценки профессиональной деятельности сотрудника;
- индивидуального плана развития сотрудника (для возможностей выявления его потенциального карьерного роста).

Оценивается каждый пункт и подпункт бланка, в результате чего выводится среднее арифметическое. Во время встречи менеджер даёт сотруднику незаполненную форму бланка, объясняет каждый пункт и предлагает ему самому проанализировать свою работу по этим пунктам. При обсуждении подчинённый говорит (80% времени), а руководитель слушает и задаёт вопросы (20% времени). В результате беседы они приходят к соглашению по каждому пункту, выставляют окончательные оценки и оба подписывают бланк.

Если сотрудник не согласен с результатами тестирования, менеджер организует личную встречу между сотрудником и директором ресторана для обсуждения спорных позиций. Директор принимает окончательное решение. Лист оценки работы сотрудника хранится в личном деле сотрудника в течение полугода.

Ниже приводятся основные обязанности аттестуемого сотрудника, которые являются частью его должностной инструкции. В конце каждого периода руководитель оценивает выполнение пунктов по следующей шкале:

- необходимы существенные улучшения в работе – оценка «1»
- соответствует ожиданиям – оценка «2»
- превышает ожидания – оценка «3»

Давай познакомимся с тобой с Политикой компании по оценке работы сотрудников

ПОЛИТИКА ПО ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ СОТРУДНИКОВ

Компания ценит вклад каждого сотрудника в успешную работу компании. В этой связи компанией была разработана система оценки работы персонала, позволяющая установить обратную связь с каждым сотрудником. Благодаря этой системе каждый сотрудник имеет возможность лучше понять требования, предъявляемые к его работе, освежить в памяти свои должностные обязанности, обсудить способы повышения эффективности своей работы и определить задачи на будущее.

ЦЕЛИ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ РАБОТЫ СОТРУДНИКА

Целью проведения оценки работы сотрудника в нашей компании являются:

- Повышение эффективности работы сотрудника
- Развитие сотрудников
- Формирование кадрового резерва
- Мотивация персонала

ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

В нашей компании установлена определённая периодичность проведения оценки работы сотрудников. Первая оценка проводится после прохождения сотрудником испытательного срока, через 3 месяца после прохождения финальной аттестации. Вторая и последующие оценки проводятся через каждые 3 месяца.

ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНКИ РАБОТЫ СОТРУДНИКА

Чтобы оценка прошла эффективно, управляющему необходимо подготовиться к ее проведению. За 7 дней до оценки сотрудника управляющий собирает информацию по работе сотрудника, а именно

- КЛН
- Бланки дисциплинарных взысканий (если есть)
- Отчёты по продажам (средний чек)
- Тесты по блюдам / напиткам

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ РАБОТЫ СОТРУДНИКА

1. При оформлении нового сотрудника на работу, управляющий должен ознакомить его с бланком оценки и дать по нему необходимые разъяснения. Управляющий вместе с сотрудником определяют задачи, которые ему/ей необходимо выполнить. Особое внимание необходимо уделить объяснению методики проведения оценки работы персонала. Сотрудник должен понять, что будет оцениваться не только то, насколько хорошо он/она выполняет обязанности, указанные в его/ее должностной инструкции, но и то, как он/она справились с задачами, указанными в Бланке оценки.

2. Управляющий, проводящий оценку, должен встретиться с сотрудником, обсудить его работу и высказать своё мнение о том, насколько хорошо сотрудник справляется со своими обязанностями. Во время этой встречи должен состояться обмен мнениями и информацией, должны быть определены участки, на которых сотруднику необходимо улучшить свою работу, и определены задачи на будущее.

3. Сотрудник подписывает Бланк оценки, если он согласен с письменной оценкой его работы. Управляющий, проводящий оценку, также должен поставить свою подпись.

4. Оригинал Бланка Оценки работы сотрудника хранится в личном файле сотрудника в кафе

5. Если сотрудник не согласен с оценкой его работы, управляющий, отвечающий за проведение ОРС, должен сообщить сотруднику о существовании следующей процедуры:

А. Управляющий, проводящий оценку, назначает сотруднику встречу с Начальником отдела обучения с тем, чтобы сотрудник мог обсудить с ним свою позицию по данному вопросу.

Б. Управляющий, проводящий оценку, информирует сотрудника о том, что он/она также собирается встретиться с Начальником отдела обучения, чтобы высказать своё мнение по данному вопросу.

В. Управляющий, проводящий оценку, сообщает сотруднику о результате этих встреч. Принятое решение является окончательным для данного отчётного периода.

В день проведения управляющий проходит по каждому пункту оценки. На основании имеющихся данных из КЛН, бланков дисциплинарных взысканий, отчётов по продажам, тестов и т.п. управляющий выставляет оценки.

КРИТЕРИИ ОЦЕНОК:

Оценка «1» – не соответствует ожиданиям. Требуется улучшения в работе

Оценка «2» – соответствует ожиданиям

Оценка «3» – превышает ожидания

После проставления оценок, управляющий встречается с сотрудником и обсуждает с ним каждый пункт оценки. Если сотрудник согласен с оценками, управляющий, в случае наличия, выписывает пункты с оценкой «1» в Бланк Развития Индивидуальных Достижений. По каждому пункту управляющий ставит цели по улучшению качества работы сотрудника. Управляющий должен выяснить, по каким причинам сотрудник недостаточно качественно выполняет свою работу. В зависимости от выявленной причины, управляющий должен определить пути повышения эффективности работы.

В случае, если у сотрудника все оценки положительные (2 и выше), но управляющий хочет сделать акцент на том или ином аспекте работы сотрудника и дать рекомендации по его развитию, он также может внести эти пункты в Бланк Развития Индивидуальных Достижений.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ

1. В случае получения сотрудником 2-х положительных оценок (85%) по итогам 6 месяцев работы, сотрудник претендует на повышение разряда
2. После получения третьего разряда, сотрудник может претендовать на включение его в кадровый резерв на управленческую позицию
3. В случае получения двух положительных оценок после получения третьего разряда, сотрудник может претендовать на перевод на должность стажёра на управленческую позицию в случае наличия на предприятии вакансий и необходимости
4. В случае получения сотрудником неудовлетворительной оценки, управляющим создаётся Индивидуальный план развития этого сотрудника
5. В случае получения сотрудником подряд 2-х неудовлетворительных оценок (менее 85%), мы вынуждены разорвать деловые отношения с этим сотрудником по причине несоответствия должности.
6. После получения 3 разряда, сотрудник через каждые пол года подтверждает разряд, в случае получения сотрудником неудовлетворительной оценки, операционный менеджер/ менеджер принимает решение о снижении разряда.

Управляющий составляет План проведения оценок в своём кафе. Управляющий вносит нового сотрудника в План поведения ОРС, регистрируя дату приёма на работу, дату финальной аттестации и сроки проведения ОРС. Документ хранится в компьютере Управляющего.

В нем указывается:

ФИО	ДОЛЖНОСТЬ	ДАТА ПРИЕМА НА РАБОТУ	ДАТА ФИНАЛЬНОЙ АТТЕСТАЦИИ	1ОРС	2 ОРС	3 ОРС	4 ОРС
Иванов	Официант	01.05.2015	01.06.2015	Сентябрь 2015	Декабрь 2015	Март 2016	
Петров	Повар	01.06.2015					
Сидоров	Повар	01.08.2015					
Максимов	Бармен	01.10.2014					
Гулькин	Официант	01.12.2014					

ЗАПОЛНЕНИЕ БЛАНКА ОЦЕНКИ РАБОТЫ СОТРУДНИКА

1. Вписать ФИО сотрудника
2. Вписать название ресторана
3. Вписать дату
4. На основании документов, указанных в примечании поставить соответствующую оценку
5. Оценка считается пройденной, в случае если сотрудник набрал не менее 95%

БЛАНК ОЦЕНКИ РАБОТЫ СОТРУДНИКА**ФИО СОТРУДНИКА****РЕСТОРАН****ДАТА //201 г.**

«1» – НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ

«2» – СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ

«3» – ПРЕВЫШАЕТ ОЖИДАНИЯ

№	ПУНКТ	ОЦЕНКА	ПРИМЕЧАНИЯ
1	Соблюдает стандарты внешнего вида		Оценка «1» если более 1 дисциплинарного взыскания
2	Здоровается с гостями и тепло прощается с ними		КЛН. В случае 50 на 50 (выполнил / не выполнил – считается не выполнил)
3	Улыбается гостям		КЛН
4	Уделяет внимание гостям, требующим внимания • Гостям, поднявшим руку • Ищущим взглядом официанта • Около кондитерской витрины		КЛН
5	Отвечает на любой вопрос гостя дружелюбно		КЛН
6	Обращается к гостям на «Вы»		КЛН
7	В присутствии гостя не общается с коллегами на темы, не имеющие отношения к работе		КЛН
8	Умеет слушать и слышать гостя и поддерживать разговор на любую тему		КЛН
9	Не допускает развития конфликтных ситуаций с гостями		КЛН
10	Не спорит с гостями. Не проявляет негативных эмоций		КЛН
11	Оказывает особое внимание детям, инвалидам и пожилым людям		КЛН
12	Знает ассортимент блюд и напитков, состав и описание		(тесты не менее чем 95%)
13	Предлагает гостям блюда и напитки (используя красочное описание)		КЛН
14	Использует методы продаж		КЛН
15	Рассказывает гостям о новинках и акциях		КЛН
16	Предлагает гостям дополнительные позиции		КЛН
17	Показатель среднего чека не менее, чем 90 % от		План продаж

Учебник менеджера ресторана. RESTTEAM

	запланированного		
18	Знает стандарты времени обслуживания и выноса блюд / напитков		(тесты не менее чем 95%), КЛН
19	Бережно относится к товарно-материальным ценностям компании		Дисциплинарная политика
20	Соблюдает и выполняет дисциплинарную политику		Дисциплинарная политика
21	Выполняет обязанности в течение смены		Дисциплинарная политика
ИТОГО		42	
ИТОГО ПРОЦЕНТОВ			

Подпись сотрудника
Подпись управляющего

БЛАНК РАЗВИТИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ

БЛАНК РАЗВИТИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ СОТРУДНИКА	
ПУНКТ ИЗ ОЦЕНКИ	РЕКОМЕНДАЦИИ

Подпись сотрудника
Подпись управляющего

Внесите сюда пункты из бланка оценки, требующие улучшения (пункты с оценкой «1»), а также внесите рекомендации, которые вы дадите сотруднику, по исправлению его работы.

ПРАКТИКА**БЛАНК ОЦЕНКИ ОФИЦИАНТА****ФИО СОТРУДНИКА****ДАТА** //200 г.

1 – НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ

2 – СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ

3 – ПРЕВЫШАЕТ ОЖИДАНИЯ

БЛАНК ОЦЕНКИ РАБОТЫ ОФИЦИАНТА		
№	ПУНКТ	ОЦЕНКА
1	Соблюдает стандарты внешнего вида	
2	Здоровается с гостями	
3	Оказывает особое внимание детям, инвалидам и пожилым людям	
4	Знает ассортимент блюд и стандартное описание (тесты не менее чем 90%)	
5	Предлагает гостям блюда и напитки (используя методы продаж)	
6	Рассказывает гостям о новинках и акциях	
7	Предлагает гостям дополнительные позиции (используя методы продаж)	
8	Знает и соблюдает стандарты времени обслуживания	
9	При расчёте спрашивает у гостя наличие карты «Почётный Гость»	
10	Желаает приятного аппетита	
11	Уточняет у гостя очередность выноса блюд	
12	Предупреждает гостя о времени приготовления блюд на заказ	
13	При расчёте выносит фискальный чек	
14	Прощается с гостем	
15	Приглашает гостя прийти вновь	
16	Показатель среднего чека не менее, чем 90% от запланированного	
17	Бережно относится к товарно-материальным ценностям компании	
18	Выполняет обязанности в течение смены	
19	Соблюдает и выполняет дисциплинарную политику	
20	Соблюдает стандарты в течение рабочей смены	
21	Соблюдает Режим работы	
22	Соблюдает правила по работе с оборудованием	
ИТОГО БАЛЛОВ		
ИТОГО ПРОЦЕНТОВ		

Подпись сотрудника Подпись менеджера Подпись управляющего

БЛАНК РАЗВИТИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ СОТРУДНИКА	
ПУНКТ ИЗ ОЦЕНКИ	РЕКОМЕНДАЦИИ

Подпись сотрудника Подпись менеджера Подпись управляющего

БЛАНК ОЦЕНКИ БАРМЕНА

ФИО СОТРУДНИКА

ДАТА //200 г.

1 – НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ

2 – СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ

3 – ПРЕВЫШАЕТ ОЖИДАНИЯ

БЛАНК ОЦЕНКИ РАБОТЫ БАРМЕНА		
№	ПУНКТ	БАЛЛ
1	Соблюдает стандарт внешнего вида	
2	Соблюдает дисциплинарную политику	
3	Соблюдает «Режим работы»	
4	Соблюдает стандарты в течение рабочей смены	
5	Выполняет обязанности в течение смены	
6	Бережно относится к товарно-материальным ценностям компании	
7	Соблюдает очередность приготовления напитков	
8	Готовит напитки в соответствии с рецептурой и технологией приготовления	
9	Соблюдает стандарт времени приготовления	
10	Соблюдает стандарт подачи напитка	
11	Соблюдает правила по работе с оборудованием	
12	При приготовление напитков использует весы и мерный стакан	
13	Содержит рабочее место в чистоте	
14	Правильно маркирует продукцию	
15	Соблюдает нормы санитарии и личной гигиены	
16	Проводит инвентаризации	
17	Соблюдает стандарт «Требование к товару»	
ИТОГО БАЛЛОВ		
ИТОГО ПРОЦЕНТОВ		

Подпись сотрудника Подпись менеджера Подпись управляющего

БЛАНК РАЗВИТИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ СОТРУДНИКА	
ПУНКТ ИЗ ОЦЕНКИ	РЕКОМЕНДАЦИИ

Подпись сотрудника Подпись менеджера Подпись управляющего

Подготовься и проведи оценку работы сотрудника (с наставником). Постарайся выполнить все пункты из выше приведённой инструкции по оценке. Помни – задача не только и столько поставить оценку за тот или иной пункт работы и дать обратную связь сотруднику, но и, выявив положительные качества и успехи сотрудника похвалить его.

ДЕНЬ 15. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Расходы ресторана	
Понятие себестоимости	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
Рассчитать продуктивность (бармены)	
Составить мастер график (бармены)	
Составить расписание (бармены)	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер
- Главный бухгалтер

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. РАСХОДЫ РЕСТОРАНА

Два последующих дня мы будем с тобой изучать тему управления расходами в ресторане. Частично и опосредованно мы уже касались этой темы. Мы разобрали бюджет ресторана и увидели, что это план наших доходов и расходов. Ты каждый день заполняешь Карту учёта рабочего времени. Мы просчитывали необходимое количество сотрудников и составляли мастер-графики. Все это имеет прямое отношение к расходам в ресторане. Давай разберёмся с этим более глубоко.

Все расходы ресторана мы можем с тобой разделить по следующим критериям:

Постоянные. К ним относятся расходы, которые мы несём вне зависимости от нашего оборота.

Переменные. К ним относятся расходы, размер которых напрямую связан с оборотом (чем выше оборот, тем выше расходы)

Контролируемые. Те, на которые может повлиять менеджер. То есть расходы, которые можно оптимизировать.

Неконтролируемые. Расходы, на которые менеджер повлиять не может.

Попробуй сам определи к каким типам расходов относятся следующие статьи (поставь галочки там где считаешь правильным) и обсуди свои выводы со своим наставником:

РАСХОДЫ	ПОСТОЯННЫЕ	ПЕРЕМЕННЫЕ
ФОТ		
Аренда		
Коммунальные платежи		
Закупка товара		
Налоги		
Покупка оборудования		
Маркетинг		
Отчисления в ЦО		
Роялти		

РАСХОДЫ	КОНТРОЛИРУЕМЫЕ	НЕКОНТРОЛИРУЕМЫЕ
ФОТ		
Аренда		
Коммунальные платежи		
Закупка товара		
Налоги		
Покупка оборудования		
Маркетинг		
Отчисления в ЦО		
Роялти		

Прибыль представляет собой разницу: выручка минус затраты. Помимо денежных сумм, ты увидишь в отчётах ещё и процентные соотношения (т.н. себестоимость). Эти показатели считаются по одной формуле:

$$\frac{\text{РАСХОД}}{\text{ДОХОД}} \times 100\%$$

За расход принимается сумма потраченных средств, за доход - выручка за тот же период времени.

Самыми большими статьями расхода ресторана являются:

- а) закупка продуктов и напитков, или другими словами, COST
- б) расходы на заработную плату
- в) аренда.

Это - максимальные статьи расходов в аналогичных заведениях любой страны мира. В некоторых странах на оплату труда тратится от 40% до 50 % выручки. У нас она составляет плюс/минус 15 %.

Давай рассмотрим самые затратные статьи из числа контролируемых расходов, а именно – затраты на оплату труда сотрудников и затраты на закупку товаров.

РАСХОДЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА

Расходы на заработную плату - это деньги, потраченные на вознаграждение за работу сотрудников в процентном соотношении от выручки ресторана.

Они включает в себя:

- оплату работы сотрудников на почасовой ставке (напр. повара)
- оплату работы сотрудников на % от выручки (напр. официантов)
- оплату работы водителя, закупщика и т.д. (фиксированные ставки);
- оплату работы всего менеджерского состава (фиксированные ставки)
- смешанные типы оплаты (процент + почасовая ставка, напр. у барменов)

Нам необходимо с тобой научиться высчитывать очень важный коэффициент. Он называется продуктивность. Другими словами, сколько денег приносит сотрудник ресторану за час своей работы.

ПРОДУКТИВНОСТЬ ИЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА рассчитывается различными способами. Наиболее распространены два следующих способа:

1-ый показатель продуктивности

отношение выручки (что подразумевает определённый объем работ - заготовка, обслуживание, в т.ч. производство блюд и напитков, уборка) к отработанным часам сотрудников.

2-ой показатель продуктивности

отношение количества чеков (объем работ) к отработанным часам.

Например. Повар тратит на приготовления 1 бургера 6 минут. Это значит, что в час он может приготовить 10 бургеров. Средняя стоимость продукции (бургера) X. Это значит, что минимальный порог его продуктивности 10X (10 бургеров x X). Почему минимальная? Потому что более профессиональный повар может работать быстрее, или официанты могут продавать более дорогие позиции.

ТАКИМ ОБРАЗОМ, ВЛИЯТЬ НА ПРОДУКТИВНОСТЬ МОЖНО ДВУМЯ СПОСОБАМИ:

1. увеличением выручки-товарооборота (или объем работ, выполненный каждым сотрудником).
2. оптимизацией рабочего времени сотрудников.

КАК МЕНЕДЖЕР МОЖЕТ ПОВЛИЯТЬ НА НИЗКУЮ ПРОДУКТИВНОСТЬ?

- Следить за тем, чтобы степень загруженности персонала работой была максимальна.
- Оптимизировать количество часов.

ДЛЯ ЭТОГО НЕОБХОДИМО:

- Устанавливать нормы продуктивности по объему работ, там, где это возможно – кухня и бар.
- Организовывать и проводить кросс-тренинги (перекрестное обучение).
- Оптимизировать рабочую смену, другими словами, изыскивать возможности отпускать персонал раньше планового конца смены.
- Контролировать замены персонала.
- Составлять расписание по мастер-графику.

КРОСС–ТРЕНИНГ предполагает перекрестное обучение, то есть, такую ситуацию, когда сотрудник, работающий, например, барменом, обучается работе в качестве официанта, или наоборот. Или, например, пиццер отлично владеет навыками повара в горячем цехе, а повар - пиццера. Это позволяет в «мертвые» часы держать одного сотрудника, который может выполнить работу за двоих.

OTLE (OPTIONS TO LEAVE EARLY) – это возможность уйти раньше, чем заканчивается смена у сотрудника по расписанию. В случае, когда нет работы – менеджер обязан принять решение о том, чтобы отправить «лишних» сотрудников домой. Если это делать добросовестно и на постоянной основе, и, конечно, предупреждать при приеме на работу, то эффект от экономии денег на оплату труда будет весьма ощутимым.

СОСТАВЛЕНИЕ РАСПИСАНИЯ. ИДЕАЛЬНЫЕ ЧАСЫ

Мы с тобой уже пробовали составлять расписание на основании мастер-графика. Сейчас разберем с тобой еще один подход – составление расписания на основании рассчитанной продуктивности работы сотрудников. Для этого нам потребуется высчитать так называемые «идеальные часы».

ИДЕАЛЬНЫЕ ЧАСЫ – МИНИМАЛЬНО ВОЗМОЖНЫЕ, НО НЕОБХОДИМЫЕ ЧАСЫ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ МАКСИМАЛЬНОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПРИ МАКСИМАЛЬНОЙ ЗАГРУЗКЕ ПЕРСОНАЛА.

Для расчёта «идеальных» часов в баре и на кухне, мы за основу берём выручку ресторана и продуктивность наших сотрудников:

1. Определяем среднее время, затрачиваемое поваром на приготовление блюда (например 6 мин.) Значит, за час повар в среднем готовит 10 блюд.
2. Используя отчёты из системы автоматизации рассчитываем среднюю цену блюда (например 100 ₴)
3. Рассчитываем нижний предел продуктивности = $100 \text{ грн} \times 10 \text{ блюд} = 1000 \text{ грн}$
4. Анализируя отчёт по почасовой выручке за те дни, для которого мы будем составлять мастер-график (например, понедельник) определяем среднюю выручку за время работы утренней смены (с 9 до 17=8 часов). Предположим, она равна 27000 грн. 60% от этой суммы приходится на блюда, которые готовятся на кухне. А именно 16000 грн.
5. Итак, рассчитаем идеальные часы $\text{productivity} = \frac{16000}{1000} = 16$ часов
6. Разделив 16 на 8 (количество часов утренней смены) определим, что нам нужно в понедельник в утреннюю смену 2 повара.

По аналогии рассчитаем количество сотрудников в вечернюю смену и в остальные дни недели.

И да! Не забудь, что при расчёте идеальных часов мы учитываем:

1. Время, необходимое для приготовления заготовок.
2. Время ланча.
3. Время максимального количества Гостей.
4. "Мёртвые часы" (заготовки уже сделаны, а Гостей в ресторане нет).

Как ты можешь видеть из ниже приведённой таблицы, я везде проставил одну и ту же продуктивность. Выручки я изначально внёс только департамента кухни (без учёта продаж бара). Смены у меня равны 8 часам. Ты сможешь, используя свою ситуацию в ресторане (выручки, длительность смен, расчётные продуктивности) самостоятельно

проставить эти данные в таблицу и рассчитать необходимое количество сотрудников и для других департаментов.

РАСПИСАНИЕ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ. МАСТЕР ГРАФИК

ПОНЕДЕЛЬНИК			ВТОРНИК			СРЕДА			ЧЕТВЕРГ		
ВЫРУЧКА	40000	ГРН	ВЫРУЧКА	42000	ГРН	ВЫРУЧКА	44000	ГРН	ВЫРУЧКА	50000	ГРН
АМ			АМ			АМ			АМ		
Смена	8	часов	Смена	8	часов	Смена	8	часов	Смена	8	часов
Продуктивность	1000	грн	Продуктивность	1000	грн	Продуктивность	1000	грн	Продуктивность	1000	грн
Выручка	16000	грн	Выручка	16800	грн	Выручка	17600	грн	Выручка	20000	грн
Поваров	2	человека	Поваров	2	человека	Поваров	2	человека	Поваров	3	человека
РМ			РМ			РМ			РМ		
Смена	8	часов	Смена	8	часов	Смена	8	часов	Смена	8	часов
Продуктивность	1000	грн	Продуктивность	1000	грн	Продуктивность	1000	грн	Продуктивность	1000	грн
Выручка	24000	грн	Выручка	25200	грн	Выручка	26400	грн	Выручка	30000	грн
Поваров	3	человека	Поваров	3	человека	Поваров	3	человека	Поваров	4	человека

ПЯТНИЦА			СУББОТА			ВОСКРЕСЕНИЕ		
ВЫРУЧКА	65000	ГРН	ВЫРУЧКА	70000	ГРН	ВЫРУЧКА	50000	ГРН
АМ			АМ			АМ		
Смена	8	часов	Смена	8	часов	Смена	8	часов
Продуктивность	1000	грн	Продуктивность	1000	грн	Продуктивность	1000	грн
Выручка	26000	грн	Выручка	28000	грн	Выручка	20000	грн
Поваров	3	человека	Поваров	4	человека	Поваров	3	человека
РМ			РМ			РМ		
Смена	8	часов	Смена	8	часов	Смена	8	часов
Продуктивность	1000	грн	Продуктивность	1000	грн	Продуктивность	1000	грн
Выручка	39000	грн	Выручка	42000	грн	Выручка	30000	грн
Поваров	5	человека	Поваров	5	человека	Поваров	4	человека

АМ - утренняя смена

РМ - вечерняя смена

НЕОБХОДИМО ПОМНИТЬ, ЧТО ПРИ СОСТАВЛЕНИИ МАСТЕР-ГРАФИКОВ МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ СЛЕДУЮЩИМИ ПРАВИЛАМИ:

- Чётко обосновывать время начала и конца смены. Это нормально, если разные департаменты или разные цеха или станции на кухне начинают и/или заканчивают в разное время. Когда ты проведёшь подробный анализ (объём продаж, заготовки и уборки), экономия будет налицо.
- Анализировать необходимость смены SW – промежуточная смена, перекрывающая утреннее и вечернее время. Чаще всего актуальна в выходные и праздничные дни.
- Знать, сколько, в среднем, смен в неделю хотят работать твои сотрудники.
- Соблюдать требования ТК. Сумма продолжительности рабочего времени не должна превышать 40 часов в неделю (без учёта переработок. Если сотрудник перерабатывает это количество часов, работодатель обязан оплачивать переработанные часы)

Аналогично с помощью мастер-графика рассчитывается и требуемое департаменту или цеху число сотрудников. Для этого сумма всех смен в неделю делится на их желаемое количество в этом департаменте.

На основании рассчитанного мастер графика ты сможешь сформировать расписание работы сотрудников.

ЛИСТ ПОЖЕЛАНИЙ

Этот бланк составляется на основе мастер-графика и заполняется сотрудниками – их пожелания вписываются в свободные клетки – с целью обеспечить персоналу удобные смены. Для Вас главное, чтобы все клеточки были заполнены. Посредством этого листа ты получаешь:

- дополнительную мотивацию персонала, т.к. он имеет свободу выбора графика;
- преимущество в виде гибкого графика;
- выполняется около 80% пожеланий сотрудников, хотя иногда приходится ставить лимит на утренние смены (например, как минимум, две смены в неделю должны быть утренние).

ПРИМЕР ЛИСТА ПОЖЕЛАНИЙ**ЛИСТ ПОЖЕЛАНИЙ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ**

	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
АМ							
АМ							
АМ							
АМ							
РМ							
РМ							
РМ							
РМ							
РМ							
РМ							

АМ - утренняя смена

РМ - вечерняя смена

Заполняются только белые ячейки! Нельзя брать АМ после РМ!

Нельзя брать более 6 смен в неделю

Составленное расписание может выглядеть следующим образом:

РАСПИСАНИЕ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
АМ	Саша	Саша	Петя	Петя	Маша	Маша	Саша
АМ	Оля (стажер)	Ира	Света	Света	Катя	Катя	Ира
АМ				Костя	Валя	Ира	Сергей
АМ						Валя	
РМ	Петя	Маша	Маша	Саша	Саша	Петя	Петя
РМ	Света	Катя	Катя	Ира	Ира	Маша	Катя
РМ	Валя	Сергей	Иван	Оля (стажер)	Иван	Валя	Валя
РМ				Сергей	Сергей	Иван	Костя
РМ					Костя	Костя	
РМ							

АМ - утренняя смена

РМ - вечерняя смена

ДЕНЬ 16. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Недельный учёт затрат на ФОТ (Labor cost)	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
Заполнить Недельный учёт рабочего времени	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер
- Главный бухгалтер

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

НЕДЕЛЬНЫЙ УЧЕТ ЗАТРАТ НА ОПЛАТУ ТРУДА

Почему часы называют идеальными? Потому что при планируемых выручках, сотрудники отработывая именно это количество часов (при почасовой системе оплаты труда) получают заработную плату, размер которой укладывается в запланированный процент от выручки.

Вспомним ещё раз.

Затраты на оплату труда сотрудников считаем по формуле:

$$(\text{ФОТ (ФОНД ОПЛАТЫ ТРУДА) / ВЫРУЧКА РЕСТОРАНА}) \times 100\% = \text{LABOR COST}$$

Представим ситуацию, при которой, тебе твой управляющий ставит в качестве цели Labor cost равняемый 20% от оборота ресторана.

В случае, если у тебя сотрудники на фиксированной системе оплаты труда (оклад) ситуация может выглядеть следующим образом:

5 сотрудников, каждый из которых получает оклад в 4000 грн. ФОТ составляет 20 000 грн. Оборот в этом месяце составил 100 000 грн. В этом случае ты уложился в запланированные цифры Labor cost.

$$\text{LC} = (20\,000 / 100\,000) \times 100\% = 20\%$$

Но, что тебе делать, если в следующем месяце оборот упал и составил 90 000 грн? Посчитай, сколько составит Labor cost в этом случае?

$$\text{LC} = (20\,000 / 90\,000) \times 100\% = \dots$$

Как видишь, затраты на оплату труда выросли по сравнению с оборотом и ты не выполнил целевые показатели. Идея уволить одного из сотрудников не самая лучшая. Ты же не станешь увольнять и снова искать персонал в случае динамики твоей выручки? Этот пример показывает, что система оплаты труда, называемая окладной, не самая гибкая. Это расходы неконтролируемые и постоянные. И ты как менеджер, к сожалению имеешь не очень много вариантов, чтобы сократить ФОТ в случае падения выручки.

Но, есть выход. Этот подход наверняка тебе известен. Речь о гибком графике и почасовой оплате труда. И если составление графиков мы с тобой уже разобрали, давай поговорим о нюансах почасовой оплаты и разберём инструмент, который позволит тебе контролировать свой ФОТ ежедневно.

Нижеприведённая таблица позволит тебе, заносая данные по сотрудникам, следить за тем, как меняется Labor cost в течение недели. Тебе понадобятся следующие показатели (узнай у своего наставника как и когда ты сможешь получать эти данные):

1. Почасовые ставки сотрудников
2. Отработанные часы сотрудников
3. Выручка по департаментам
4. Нормы продуктивности по департаментам
5. Целевые показатели Labor cost (по департаментам)

НЕДЕЛЬНЫЙ УЧЕТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

A		B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S				
В таблице заполняются только поля, отмеченные желтой заливкой, остальное рассчитывается автоматически! ВАЖНО: обратите внимание, что 8 часов 15 минут равны не 8,15 часа, а 8,25 часа, т.к. в часе 60 минут, а в числе 100 сотых.																							
Ресторан: DeJaVu, Мясницкая, 30																							
Даты: 13 сен19 сен																							
5 минут = 0,08 часа 10 минут = 0,17 15 минут = 0,25 20 минут = 0,33 25 минут = 0,42 30 минут = 0,5 35 минут = 0,58 40 минут = 0,67 50 минут = 0,83 55 минут = 0,92																							
БАРМЕНЫ: количество отработанных часов																							
6		ОИО сотрудника		Ставка, руб/час		ПН 13 сен		ВТ 14 сен		СР 15 сен		ЧТ 16 сен		ПТ 17 сен		СБ 18 сен		ВС 19 сен		Итого часов за неделю		Итого к выплате за неделю, руб.	
7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18	
15		16		17		18		19		20		21		22		23		24		25		26	
27		28		29		30		31		32		33		34		35		36		37		38	
39		40		41		42		43		44		45		46		47		48		49		50	
51		52		53		54		55		56		57		58		59		60		61		62	
63		64		65		66		67		68		69		70		71		72		73		74	
75		76		77		78		79		80		81		82		83		84		85		86	
87		88		89		90		91		92		93		94		95		96		97		98	
99		100		101		102		103		104		105		106		107		108		109		110	
111		112		113		114		115		116		117		118		119		120		121		122	
123		124		125		126		127		128		129		130		131		132		133		134	
135		136		137		138		139		140		141		142		143		144		145		146	
147		148		149		150		151		152		153		154		155		156		157		158	
159		160		161		162		163		164		165		166		167		168		169		170	
171		172		173		174		175		176		177		178		179		180		181		182	
183		184		185		186		187		188		189		190		191		192		193		194	
195		196		197		198		199		200		201		202		203		204		205		206	
207		208		209		210		211		212		213		214		215		216		217		218	
219		220		221		222		223		224		225		226		227		228		229		230	
231		232		233		234		235		236		237		238		239		240		241		242	
243		244		245		246		247		248		249		250		251		252		253		254	
255		256		257		258		259		260		261		262		263		264		265		266	
267		268		269		270		271		272		273		274		275		276		277		278	
279		280		281		282		283		284		285		286		287		288		289		290	
291		292		293		294		295		296		297		298		299		300		301		302	
303		304		305		306		307		308		309		310		311		312		313		314	
315		316		317		318		319		320		321		322		323		324		325		326	
327		328		329		330		331		332		333		334		335		336		337		338	
339		340		341		342		343		344		345		346		347		348		349		350	
351		352		353		354		355		356		357		358		359		360		361		362	
363		364		365		366		367		368		369		370		371		372		373		374	
375		376		377		378		379		380		381		382		383		384		385		386	
387		388		389		390		391		392		393		394		395		396		397		398	
399		400		401		402		403		404		405		406		407		408		409		410	
411		412		413		414		415		416		417		418		419		420		421		422	
423		424		425		426		427		428		429		430		431		432		433		434	
435		436		437		438		439		440		441		442		443		444		445		446	
447		448		449		450		451		452		453		454		455		456		457		458	
459		460		461		462		463		464		465		466		467		468		469		470	
471		472		473		474		475		476		477		478		479		480		481		482	
483		484		485		486		487		488		489		490		491		492		493		494	
495		496		497		498		499		500		501		502		503		504		505		506	
507		508		509		510		511		512		513		514		515		516		517		518	
519		520		521		522		523		524		525		526		527		528		529		530	
531		532		533		534		535		536		537		538		539		540		541		542	
543		544		545		546		547		548		549		550		551		552		553		554	
555		556		557		558		559		560		561		562		563		564		565		566	
567		568		569		570		571		572		573		574		575		576		577		578	
579		580		581		582		583		584		585		586		587		588		589		590	
591		592		593		594		595		596		597		598		599		600		601		602	
603		604		605		606		607		608		609		610		611		612		613		614	
615		616		617		618		619		620		621		622		623		624		625		626	
627		628		629		630		631		632		633		634		635		636		637		638	
639		640		641		642		643		644		645		646		647		648		649		650	
651		652		653		654		655		656		657		658		659		660		661		662	
663		664		665		666		667		668		669		670		671		672		673		674	
675		676		677		678		679		680		681		682		683		684		685		686	
687		688		689		690		691		692		693		694		695		696		697		698	
699		700		701		702		703		704		705		706		707		708		709		710	
711		712		713		714		715		716		717		718		719		720		721		722	
723		724		725		726		727		728		729		730		731		732		733		734	
735		736		737		738		739		740		741		742		743		744		745		746	
747		748		749		750		751		752		753		754		755		756		757		758	
759		760		761		762		763		764		765		766		767		768		769		770	
771		772		773		774		775		776		777		778		779		780		781		782	
783		784		785		786		787		788		789		790		791		792		793		794	
795		796		797		798		799		800		801		802		803		804		805		806	
807		808		809		810		811		812		813		814		815		816		817		818	
819		820		821		822		823		824		825		826		827		828		829		830	
831		832		833		834		835		836		837		838		839		840		841		842	
843		844		845		846		847		848		849		850		851		852		853		854	
855		856		857		858		859		860		861		862		863		864		865		866	
867		868		869		870		871		872		873		874		875		876		877		878	
879		880		881		882		883		884		885		886		887		888		889		890	
891		892		893		894		895		896		897		898		899		900		901		902	
903		904		905		906		907		908		909		910		911		912		913		914	
915		916		917		918		919		920		921		922		923		924		925		926	
927		928		929		930		931		932		933		934		935		936		937		938	
939		940		941		942		943		944		945		946		947		948		949		950	
951		952		953		954		955		956		957		958		959		960		961		962	
963		964		965		966		967		968		969		970		971		972		973		974	
975		976		977		978		979		980		981		982		983		984		985		986	
987		988		989		990		991		992		993		994		995		996		997		998	
999		1000		1001		1002		1003		1004		1005		1006		1007		1008		1009		1010	
1011		1012		1013		1014		1015		1016		1017		1018		1019		1020		1021		1022	
1023		1024		1025		1026		1027		1028		1029		1030		1031		1032		1033		1034	
1035		1036		1037		1038		1039		1040		1041		1042		1043		1044		1045		1046	
1047		104																					

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
25																		
26																		
27																		
28																		
29																		
30																		
31																		
32																		
33																		
34																		
35																		
36																		
37																		
38																		
39																		
40																		
41																		
42																		
43																		
44																		
45																		
46																		
47																		
48																		
49																		
50																		
51																		
52																		
53																		
54																		
55																		
56																		
57																		
58																		
59																		
60																		

Образец

Пустые формы для заполнения

Готово

ДЕНЬ 17. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
5 правил работы кухни	
Approved product list (Лист утверждённых продуктов)	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
Практика на кухне с Шеф-поваром	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Шеф-повар / су-шеф
- Главный бухгалтер

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 – 9:00	
2.		
3.	9:00 – 10:00	
4.		
5.	10:00 – 11:00	
6.		
7.	11:00 – 12:00	
8.		
9.	12:00 – 13:00	
10.		
	13:00 – 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 – 15:00	
	15:00 – 16:00	
	16:00 – 17:00	
	17:00 – 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 – 20:00	
	20:00 – 21:00	
	21:00 – 22:00	
	22:00 – 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. 5 ПРАВИЛ РАБОТЫ КУХНИ

В большинстве случаев твоя работа как менеджера ресторана с кухней будет связана только по определённым моментам, например помощь в проведении лайн-чека, проведение собраний смены, заполнение чек-листов. Тем не менее, я хочу донести до тебя основные правила работы этого сложного департамента.

В данной части нашей программы мы рассмотрим с тобой работу кухни в виде схемы из 5 шагов, позволяющую разложить весь процесс на более мелкие, поддающиеся прогнозированию и управлению части. В данном модуле, помимо самой схемы будут рассмотрены прикладные инструменты, позволяющие облегчить работу с каждым отдельно взятым сегментом, например, правила заказа товара, каким образом рассчитать необходимое количество товара.



Мы поговорим о некоторых правилах, используемых при приёме, хранении, приготовлении товаров, продуктов и полуфабрикатов. Эти правила позволят систематизировать большинство процессов, облегчить работу руководящего и рядового персонала, а так же стандартизировать приготовление блюд меню, и немного снизить издержки кухни.

С помощью данной схемы, мы с тобой рассмотрим санитарные нормы и правила, применяемые к приёму, хранению, использованию продуктов и полуфабрикатов для приготовления блюд и обеспечивающие наибольшую безопасность нашим Гостям.

От того, насколько эффективно ты и твои коллеги будете обучать, и контролировать свой персонал, сами соблюдать все нормы и правила на каждом этапе, будет зависеть безопасность здоровья Ваших гостей, финансовые показатели Ваших ресторанов и компании, юридическая чистота деятельности ресторанов.

ПРАВИЛО 1. ПРАВИЛЬНО ЗАКАЗЫВАЙ

Представь, что ты работаешь Шеф-поваром в ресторане и тебе необходимо сделать заказ продуктов, чтобы потом из них приготовить блюда. Чем ты будешь руководствоваться? Скорее всего тебе пригодятся следующая информация:

- Отчёты по продажам блюд (позволяют увидеть количество продаваемых блюд);
- Отчёты по расходу продуктов со склада на подразделение (позволяют увидеть реальное количество продуктов, используемое кухней);
- Лист Утверждённых продуктов ресторана (позволяет обеспечить постоянное качество продуктов, приходящих в ресторан), или как его по-другому называют APL (Approved product list – лист заказа продуктов для ресторана);
- Сроки годности и сроки хранения продуктов (позволяют вычислить количества заказов и их периодичность)
- Размеры упаковки (позволяют избежать от излишнего списания)(необходимо стремиться заказывать маленькими упаковками, т.к. это удобно как складу, так и кухне).

Раз уж речь зашла про APL, давай сразу же с ним и познакомимся. Фактически, это стандарты товара, который мы можем заказывать у поставщиков, с определением этих поставщиков, фиксации стоимости товара и минимального заказа товара на определённый срок.

ЛИСТ УТВЕРЖДЕННЫХ ПРОДУКТОВ

НОМЕР	ТОВАР	ПОСТАВЩИК	СТОИМОСТЬ ЗА ЕД	МИНИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ТОВАРА НА СКЛАДЕ	ОПИСАНИЕ
3901000 1	бульон Даши	ООО «Плюс»			В шкафу на полках при комнатной температуре. Сроки годности согласно этикетке производителя.
3901000 2	водоросли Вакаме	ООО «Плюс»			На стелжах, полках при комнатной температуре. Сроки годности согласно этикетке производителя.
3901000 3	водоросли Нори	ООО «Плюс»			В закрытых пачках — на полках в шкафу. Открытые — в деревянных коробках с крышкой, в сухом месте при комнатной температуре. Срок годности согласно информации на упаковке производителя.

Возникает резонный вопрос – почему важно правильно делать заказ – как на склад ресторана, так и поставщикам (с точки зрения безопасности пищи)? Ответы очевидны! Закажем много продуктов – пропадут (ограничение по срокам годности). Закажем мало – появится Стоп лист (недовольство гостей). А если мы закажем продукты не по Листу утверждённых продуктов (получение продуктов возможно более низкого качества, не удовлетворяющих стандартам и не имеющих необходимой товарно-сопроводительной документации), мы подвергаем угрозе безопасность здоровья наших Гостей и, как следствие, ухудшение финансовых показателей нашего ресторана.

Чем руководствоваться при заказе продуктов поставщикам:

- Листом утверждённых продуктов – заказ по нему гарантирует получение качественных продуктов и полуфабрикатов, отвечающих требованиям ГОСТа и ТУ и имеющих всю необходимую сопроводительную документацию (сертификаты, удостоверения качества и т.д.). В APL перечисляются все фирмы, с которыми ресторан заключил договор на поставку продуктов, и в которых полностью уверена. В договоре прописываются требования к качеству продукции и сопровождаемой документации.
- Минимальными количествами – количеством продуктов, необходимого для бесперебойной работы ресторана в период от поставки до поставки. Минимальное количество, это такое количество товара, которое обеспечивает бесперебойную работу ресторана от поставки до поставки. Расчёт и фиксирование минимальных количеств для склада, это обязанность и ответственность менеджера соответствующего подразделения. Кладовщик не занимается аналитикой, его дело заказать товар на основе ваших расчётов.
- Делать заказ на скоропортящиеся продукты чаще 1 раза в неделю (если у фирмы есть возможность привозить свою продукцию 2-3 раза в неделю). Важно учитывать технические возможности складских помещений и холодильного оборудования (если у фирмы есть возможность привозить свою продукцию 2-3 раза в неделю, нет смысла заказывать на месяц вперёд)
- Особо скоропортящиеся продукты – это продукты, которые не подлежат хранению без холода, а максимальный срок годности при температуре не выше +6 С составляет от 6 до 72 часов в зависимости от вида продукции. Количество продуктов для заказа в данном случае, будет рассчитываться по формуле:

ЗАКАЗ = СРОК ГОДНОСТИ (В ДНЯХ) x НОРМА ПРОДАЖ ЗА ДЕНЬ – ОСТАТКИ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ

Нормы продаж за день считаются на каждый день недели индивидуально, т.к. проходимость ресторана изменяется в зависимости от дня недели. Обычно, чтобы заказ был наиболее точным, отчёты по продажам снимаются в двухмесячный период и высчитываются средние продажи продуктов.

- Учитывать размер упаковки. Помнить о размерах Вашего склада, а также о санитарном правиле по которому кладовщик не имеет право вскрывать любую упаковку продукта на складе и выдавать в подразделение товар частями. Так что

будьте готовы получить со склада мешок риса в 30 кг. или стриплоин весом в 6-7 кг!

Какие же последствия повлечёт несоблюдение нормы заказа при заказе продуктов на кухню ресторана?

- Угроза порчи продуктов (набрали много, продали мало);
- Холодильники «забиты» (нарушается циркуляция воздуха внутри холодильника, что отрицательно влияет на качество продуктов);
- Трудно соблюдать товарное соседство продуктов;
- Возможность загрязнения готовых изделий микробами сырых продуктов;
- Трудно соблюдать правило ротации (FIFO).
- Stop list. При условии, что заказано меньше, чем нужно.

ПРАВИЛО 2. ПРАВИЛЬНО ПРИМИ

В первую очередь это правило подразумевает под собой проверку всех необходимых сопроводительных документов (для хранения товарно-сопроводительных документов кладовщику необходимо завести «папку поставщика»).

Пищевые продукты, должны соответствовать требованиям действующей НТД, находиться в исправной чистой таре и сопровождаться документами, удостоверяющими их качество, а также маркировочным ярлыком на каждом тарном месте (ящике, фляге, коробке) с указанием даты, часа изготовления и конечного срока реализации.

Согласно санитарным нормам запрещается принимать:

- мясо всех видов сельскохозяйственных животных без клейма и ветеринарного свидетельства;
- сельскохозяйственную птицу и яйца без ветеринарного свидетельства, а также из неблагополучных по сальмонеллёзу хозяйств;
- утиные и гусиные яйца;
- консервы с нарушением герметичности, бомбаж, хлопуши;
- крупу, муку, сухофрукты и другие продукты, заражённые амбарными вредителями;
- овощи и плоды с признаками гнили;
- грибы свежие червивые, мятые;
- грибы солёные, маринованные, консервированные и сушёные без наличия документа о качестве;
- особо скоропортящиеся продукты с истекшими сроками реализации или на грани его истечения;
- продукцию растениеводства без качественного удостоверения.

Пищевые продукты должны сопровождаться наличием следующих документов:

- БАКАЛЕЯ – сертификат соответствия / или копия с оригинальной печатью;

- МОЛОЧНАЯ ГРУППА – сертификат соответствия / или копия с оригинальной печатью + удостоверение качества;
- МЯСО И РЫБА (продукты животного происхождения) – сертификат соответствия / или копия с оригинальной печатью + ветеринарное свидетельство (справка) + удостоверение качества;
- ИКРА – сертификат соответствия / или копия с оригинальной печатью + удостоверение качества;
- ОВОЩИ, ФРУКТЫ, ГРИБЫ (только культивированные, съедобные) – сертификат соответствия / или копия с оригинальной печатью;

Дезинфицирующие и моющие средства: сертификат соответствия / или копия с оригинальной печатью + удостоверение качества + регистрационное свидетельство, полученное в Институте дезинфектологии + методические указания; инструкции по использованию, согласованные и разрешённые Институтом дезинфектологии.

При проверке тары, индивидуальной упаковки, производственной маркировки, соответствия пищевых продуктов сопроводительным документам и маркировке необходимо обращать внимание на следующие моменты:

- Транспортная тара, в которой пришёл товар должна быть исправная, чистая
- Качество упаковки (ее целостность, герметичность, отсутствие вмятин, вздутий, упаковка чистая);
- При приёмке, продукты без упаковки, взвешивают в таре или на чистой бумаге;
- Наличие маркировочного ярлыка для всех видов продукции (сохраняется до полного использования пищевого продукта и имеется на каждой упаковке продуктов)
- На маркировочном ярлыке должны быть указаны:
 - условия хранения
 - температурный режим хранения
 - дата изготовления
 - срок годности продукта
- Наличие аннотации на русском (украинском) языке на всех видах продукции (включая моющие средства)

Твой Шеф-повар конечно осведомлён со списком товаров, качество которых необходимо проверять Шеф повару или Су шефу при каждой поставке:

- Овощи.
- Фрукты.
- Салаты.
- Незамороженные полуфабрикаты.
- Охлаждённое мясо.
- Охлаждённая птица.
- Все товары, срок хранения которых меньше 72 часов.
- Все дорогостоящие продукты.
- Продукты из спец заказов на банкеты.
- Хлеб и хлебобулочные изделия.
- Кондитерские изделия

ПРОВЕРКА ПРОДУКТОВ

Проверка продуктов происходит по тому описанию, которое Вы составили в Листе утверждённых продуктов, поэтому описания должны быть максимально подробными, чтобы Су-шеф, даже впервые сталкивающийся с этим продуктом мог принять решение о приёме или отказе от этого товара. Ваша задача проговорить, а лучше дать информацию поставщику в письменном виде, в каком случае Вы откажетесь от товара и в каком случае перестанете сотрудничать:

- Частое отсутствие заявленного качества товара
- Нарушение товарного вида продукции
- Перерывы в поставках (срывы)
- Опоздания машины поставщика (нарушение графика поставки)

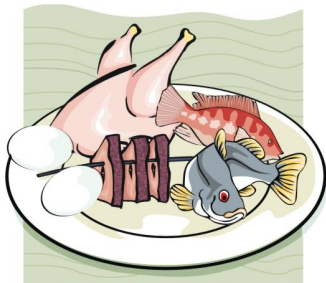
При несоответствии качества продуктов, указанному в вашем договоре с компанией поставщиком, вы в полном праве отказаться от этого продукта, и потребовать замены.

ВАЖНО

Принятые на хранение продукты перекладывают в чистую, промаркированную в соответствии с видом продукта производственную тару или хранят в таре поставщика (относится к бочкам, флягам, бидонам и др.) в определённом месте.

ПРАВИЛО 3. ПРАВИЛЬНО ХРАНИ

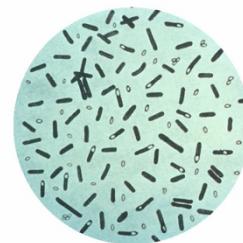
Для роста и размножения бактериям требуется питательная среда, тепло, влага и время.



Питательная среда: самой благоприятной средой для роста бактерий являются продукты с высоким содержанием белка – птица, мясо, рыба и молочные продукты.



Температура: бактерии, способны размножаться при температуре от 5°C до 63°C – это выше температуры заморозки и ниже температуры тепловой обработки. Быстрее всего они размножаются при температуре от 21° до 40°C и высокой влажности.



Время: бактерии развиваются очень быстро, их количество может удваиваться каждые 10-15. Кусок заражённого продукта, оставленный при комнатной температуре, через несколько часов будет содержать миллионы бактерий.

Логично заключить, что для обеспечения безопасности продуктов в первую очередь стоит обратить внимание на:

- Условия хранения товара и соблюдение принципов товарного соседства.
- Температурный режим хранения, заморозки, размораживания и тепловой обработки
- Соблюдение сроков годности и ротацию продукции.

ХИМИЧЕСКИЕ ВЕЩЕСТВА



Моющие, чистящие и дезинфицирующие средства, лаки, едкие вещества и другие химикаты являются опасными для здоровья человека. Их необходимо держать отдельно от пищевых продуктов.

Для осуществления контроля безопасности пищевых продуктов необходимо:

- строго соблюдать правила хранения и использования химикатов, указанные в инструкции по их применению;
- пользоваться только необходимым

количеством химикатов;

- хранить химикаты только в заводской упаковке. Держать их в сухом, закрытом помещении, отдельно от пищевых продуктов, мест, куда могут попасть пищевые продукты и другие химикаты;
- не использовать ёмкости из под химикатов для хранения пищевых продуктов

В том случае, если Вы перекладываете химикаты в другие контейнеры или переливаете в распылители, каждый новый контейнер должен храниться надлежащим образом и иметь соответствующую маркировку. Предметы и приспособления, используемые для пересыпания и переливания химикатов, такие как перчатки, воронки, мерные чашки и др., также должны храниться в специально оборудованном месте и иметь соответствующую маркировку.

Под механическим загрязнением пищевых продуктов понимается случайное попадание в них посторонних предметов, к которым относятся: грязь, волосы, битое стекло, посуда, скрепки, частицы металла и т.д. Для исключения попадания в пищевые продукты посторонних предметов необходимо соблюдать следующие условия:

- не использовать стеклянные стаканы для набора льда. Для этой цели использовать только специальные пластиковые или металлические совки;
- не помещать бокалы и другие кухонные принадлежности для охлаждения в лёд, который будет использоваться для приготовления напитков;
- не хранить зубочистки или несъедобные предметы для украшения блюд в местах хранения и приготовления продуктов;
- регулярно, после каждого использования, чистить и при необходимости менять консервные ножи;
- При получении продуктов, удалять из коробок и упаковочных корзин все скрепки, гвозди и т.п., таким образом, чтобы они впоследствии не попали в пищу.
- После проверки пришедших продуктов их необходимо рассортировать по группам, провести санитарную обработку и сразу же убрать товар на то место, где он должен храниться.
- Пищевые продукты из заводской тары необходимо перекладывать во внутрицеховые гастрономические контейнеры с маркировкой.
- Требовать соблюдения от всех сотрудников стандартов внешнего вида (волосы, ногти, открытые участки тела и т.п.)
- Необработанные овощи, фрукты, свежая зелень (особенно в горшочках), яйца не должны храниться в холодильниках кухни. До обработки они должны храниться только в зоне первичной обработки!
- Сырые овощи, зелень, предназначенные для приготовления холодных закусок без последующей термической обработки, после мытья и удаления повреждённых частей, выдерживают в 3% растворе уксусной кислоты или 10% растворе поваренной соли в течение 10 мин. С последующим споласкиванием проточной водой. Фрукты моют в тёплой проточной воде при помощи щётки с последующим споласкиванием холодной проточной водой.
- Обработка яиц, используемых для приготовления блюд на производстве, осуществляется в отведённом месте в специальных промаркированных ёмкостях (ведрах, котлах) в следующей последовательности: тёплым 1 – 2% раствором кальцинированной соды, 0,5% раствором хлорамина, после чего ополаскивают

холодной водой. После промывки яйца выкладывают на лотки или в другую чистую посуду. Заносить и хранить в производственных цехах необработанное яйцо в кассетах запрещается.

ТАРА ДЛЯ ПРОДУКЦИИ

Хранение продукции в производственной таре, специально предназначенной для этих целей является приоритетным в работе кухни любого ресторана. Использование непрофессионального оборудования не только повышает риск перекрёстного заражения, но и приводит к повышенному списанию за счёт порчи продукции, а также не позволяет правильно и эргономично организовать рабочее пространство и места хранения продуктов.

На сегодняшний день компании производители и поставщики профессионального малоценного оборудования для хранения и транспортировки продукции широко представлены на рынке. Оборудование этих фирм позволяет организовать процесс хранения товара в полном соответствии с санитарными нормами, а также более эффективно использовать складские и рабочие площади.

При выборе и покупке контейнеров учитывайте следующее:

- Предназначены ли контейнеры для снижения риска перекрёстного заражения, приводящее к быстрой порче продуктов?
- Можно ли долго в них хранить продукты?
- Плотны ли прилегают крышки?
- Могут ли они противостоять высоким температурам и химическим воздействиям при частом мытье?
- Контейнеры предназначены для использования на производстве?

Требования, предъявляемые к гастрономическим контейнерам

- промаркированные (надпись о содержимом, дата и час изготовления);
- контейнеры чистые; плотно закрыты крышкой или затянуты пищевой плёнкой или фольгой;
- контейнеры должны быть изготовлены из материалов, разрешённых для контакта с пищевыми продуктами.

МАРКИРОВКА ПРОДУКЦИИ. ВИДЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ МАРКЕРОВ:



Маркировка всех пищевых продуктов и заготовок в совокупности с использованием правила ротации FIFO позволяет контролировать качество еды/напитков, снизить процент списания и предотвратить болезни, связанные с пищевым отравлением.

Правильная дата и время маркировки указывает на безопасный срок хранения скоропортящихся продуктов или заготовок. Мы также рекомендуем требовать от сотрудников указывать маркировке кем выполнена заготовка.

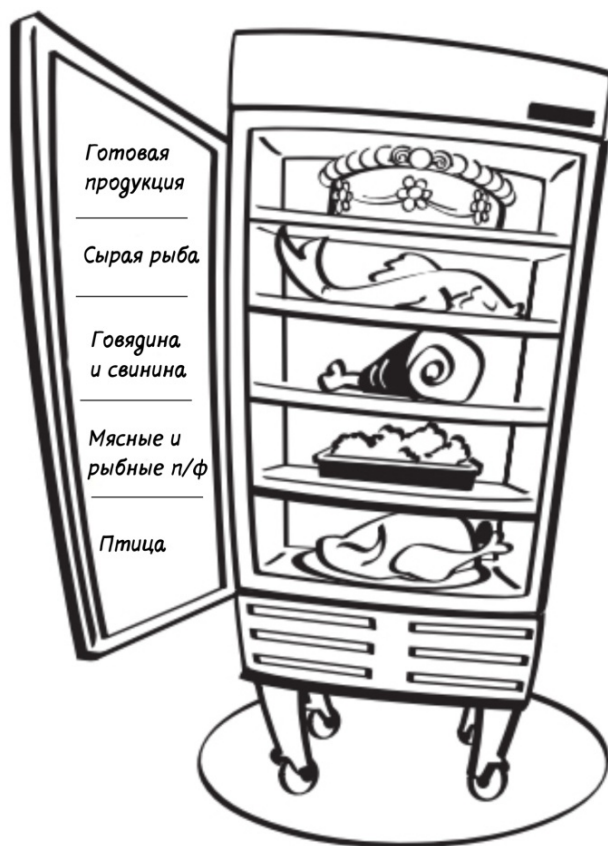
Использование разноцветных маркировок (по дням недели) позволяет быстро оценить какой из продуктов должен быть срочно использован или списан.

Ярлыки, используемые на производстве должны соответствовать следующим требованиям:

- Ярлык и клеящее покрытие растворяются менее чем за 30 секунд
- Смываются горячей и холодной водой, а также в посудомоечной машине
- Безопасны во всех канализационных системах и отстойниках, не засоряют сливные линии
- Выдерживают охлаждение до -40°C .
- Выдерживают нагрев до 93°C в течение 4 часов
- Безопасны в микроволновых печах
- Не оставляют клейких следов, способствующих размножению бактерий
- Способствуют использованию в первую очередь пищевых продуктов, хранившихся дольше всего
- Растворяются на 100% и поддаются биологическому разложению

ПРИНЦИПЫ ТОВАРНОГО СОСЕДСТВА В ЦЕЛЯХ ПРОФИЛАКТИКИ ПЕРЕКРЕСТНОГО ЗАРАЖЕНИЯ.

Неправильная приёмка и хранение продуктов, а также непрофессиональное обращение с продуктами в процессе их приготовления может привести к **перекрёстному заражению** продуктов бактериями. Перекрёстное загрязнение происходит, когда бактерии передаются от одного пищевого продукта на другой через рабочую поверхность, неправильное хранение, оттаивание, подготовки, или в процессе приготовления. Как правило, это происходит при контакте сырых продуктов с приготовленными/готовыми к употреблению продуктами, а также при попадании крови или соков с сырых на другие продукты.



Чтобы избежать перекрёстного заражения, необходимо выполнять следующие правила хранения:

Храните различные группы продуктов отдельно:

- Храните сырое мясо, птицу и морепродукты отдельно от других продуктов. При недостаточном количестве холодильников и морозильных камер, храните сырое мясо, птицу и морепродукты ниже прочих продуктов.
- Храните сырые продукты отдельно от готовых к употреблению. При недостаточном количестве холодильников храните сырые продукты на полках ниже прочих, чтобы свести к минимуму возможность загрязнения от случайных капель или другого контакта.
- При невозможности хранить

продукты различных групп в разных холодильных камерах, следует хранить их на разных полках в следующем порядке (сверху вниз): продукция, прошедшая технологическую обработку, сырая рыба, сырая говядина и свинина (куском), мясные и рыбные полуфабрикаты, птица.

**** Согласно действующим санитарным правилам, сырые и готовые продукты должны храниться в отдельных холодильных камерах. Но на небольших предприятиях, имеющих одну холодильную камеру, а также в камере суточного запаса продуктов допускается совместное их хранение с соответствующим разграничением.**

Одно их решений при хранении продуктов в горизонтальных холодильниках: каждое отделение использовать под одну группу: мясную, рыбную, овощную, салатную:

1-ЫЙ ХОЛОДИЛЬНИК:	
Мясная группа	Рыбная группа
Мясная лазанья	Пельмени с лососем
Сырые п/ф(мясные)	Сырые п/ф
2-ОЙ ХОЛОДИЛЬНИК:	
Овощная группа	Салаты
Овощи нарезка	Салаты во внутрицеховой таре
Обработанные овощи	Салаты в первичной упаковке

Продукты хранят согласно принятой классификации по условиям хранения: сухие (мука, сахар, крупа, макаронные изделия); хлеб; мясные, рыбные; молочно-жировые; гастрономические; овощи.

Запрещается складирование пищевых продуктов вблизи водопроводных и канализационных труб, приборов отопления, вне складских помещений, а также складирование незатаренной продукции непосредственно на полу.

Во избежание перекрёстного заражения продукты должны храниться вдалеке от: моечных отделений, мест хранения мусора, комнаты отдыха, туалетов. Не допускается хранение пищевых продуктов в непосредственной близости с химическими средствами, под лестницами и трубопроводами.

Камеры для хранения мяса должны быть оборудованы стеллажами с гигиеническим покрытием, легко поддающимся мойке, а при значительном количестве товара на складе – подвесными балками с лужёными крючьями или из нержавеющей стали. Охлаждённые мясные туши (полутуши, четвертины) подвешивают на крючьях так, чтобы они не соприкасались между собой, со стенами и полом помещения.

На стеллажах или в подтоварниках хранят на отдельных полках: **мороженую или охлаждённую птицу, мороженую рыбу и мясо, субпродукты.**

Сметану, творог и другие молочные продукты, а также соусы хранят в таре с плотно закрывающейся крышкой. Запрещается оставлять ложки, лопатки в таре с творогом, сметаной, майонезом, соусами.

Масло коровье, топлёное и другие пищевые жиры нельзя хранить совместно с сильно пахнущими продуктами.

Сыры хранят на чистых полках и стеллажах, не забывая оставлять между ними пространство для циркуляции воздуха.

Яйца в коробках хранят на подтоварниках в сухих прохладных помещениях отдельно от других продуктов. Яичный порошок хранят в сухом помещении при температуре не выше +20 град. С, меланж – в холодильной камере при температуре не выше -6 град. С.

Хлеб хранят в лотках на стеллажах, полках или в шкафах. Ржаной и пшеничный хлеб хранят отдельно. Дверцы в шкафах для хлеба должны иметь отверстия для вентиляции. При уборке шкафов следует сметать с полок крошки специальными щётками и не реже 1 раза в неделю тщательно протирать их с использованием 1% раствора столового уксуса.

Картофель и корнеплоды хранят в сухом и тёмном помещении; капусту – на отдельных стеллажах; квашеные, солёные овощи – в бочках при температуре до 10 град. С. Плоды и зелень хранят в ящиках в прохладном месте.

Также во избежание перекрёстного заражения следует применять ***и другие правила разделения «чистых» и «грязных потоков»:***

- Не разрешается хранить чистую посуду рядом с использованной.
- Не разрешается хранить продукцию и инвентарь во внешней таре совместно с распакованными продуктами и материалами.
- Запрещается перемещать по одному и тому же пути сырые, упакованные во внешнюю тару, грязную продукцию и материалы, а также готовую продукцию и чистую посуду.
- Запрещается переходить от «грязной» операции (например, уборка) к «чистой» (приготовление пищи), не помыв руки.
- Следует использовать отдельный инвентарь (ножи, посуду, разделочные доски, полотенца и т.д.), а также применять цветовую или буквенную маркировку на инвентарь в каждом цеху. На боковой стороне разделочных досок и ножей следует иметь чёткую маркировку: «СМ» – сырое мясо, «СР» – сырая рыба, «СО» – сырые овощи, «ВМ» – варёное мясо, «ВР» – варёная рыба, «ВО» – варёные овощи, «МГ» – мясная гастрономия, «Зелень», «КО» – квашенные овощи, «Сельдь», «Х» – хлеб, «РГ» – рыбная гастрономия.



ПРАВИЛО 4. ПРАВИЛЬНО ГОТОВЬ

Конечно все опытные Шеф-повара и су-шефы прекрасно знают правила, законы работы общественного питания, знают все о вкусовых свойствах блюд. Они создавали меню ресторана, творили. Они знают наизусть все процессы, происходящие на кухнях, все технологические карты. Они с лёгкостью могут приготовить любое блюдо, входящее в меню. А как сделать так, чтобы и повара готовили то же самое, что и они, чтобы не уходили «в сторону» при работе на кухне, чтобы вкус блюд день изо дня не менялся и Гости получали превосходные блюда, безопасные продукты?

Каким образом Шеф-повара и су-шефы могут помочь своим поварам, облегчить их труд? Конечно, строго соблюдать рецептуру, которую для них прописали Шеф-повар с су-шефами. С объяснением технологического процесса, используемого инвентаря, с указанием сроков хранения готового блюда и фотографией, как это блюдо должно выглядеть на выходе.

Очевидно, если повар готовит блюда, соблюдая рецептуру, то:

- Обеспечивается 100%-ное качество блюд;
- Идёт приток новых гостей и как следствие – повышение выручки ресторана (блюдо, вовремя приготовленное по стандартам, всегда понравится гостю, и он будет приходить в наш ресторан снова и снова, да ещё позовёт своих друзей и знакомых);
- Это гарантирует безопасность здоровья наших гостей (они не отравятся, не заболеют инфекционным заболеванием и не подадут в суд на наш ресторан);
- Это обеспечивает минимальное списание продуктов по кухне;
- Это обеспечивает хорошие результаты при подведении итогов проведения инвентаризации
- Это обеспечивает безопасность самого повара (блюдо, приготовленное по рецептуре, с применением весов по технологии, на выходе будет иметь необходимый вес, что гарантирует безопасность повара при «контрольной закупке», осуществляемой проверяющими органами в ресторанах).

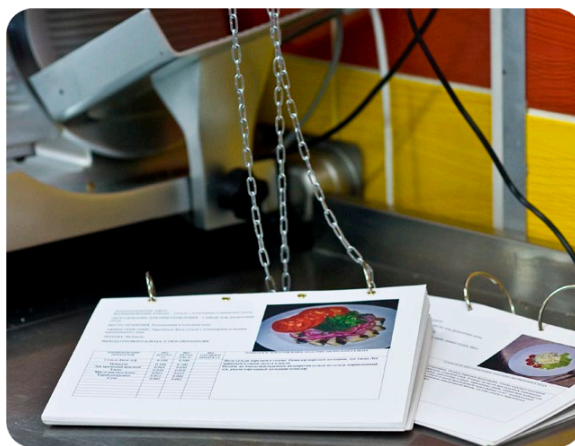
Что же необходимо контролировать, чтобы блюда готовились строго по рецептуре?

- Соблюдение стандартов технологии приготовления блюд
- Соблюдение стандартов времени приготовления блюд (влияет на оборачиваемость стола)
- Соблюдение стандартов презентации блюда
- Соблюдение стандартов приготовления заготовок
- Соблюдение стандартов по открытию и закрытию кухни
- Соблюдение стандартов, касающихся санитарных правил: чистота рабочего места, внешний вид повара, личная гигиена, правила хранения продуктов и т.д.

Для того чтобы быть уверенными в том, что повара соблюдают правила приготовления блюд необходимо придерживаться определённых принципов работы на кухне:

- Ежедневная проверка готовности линии (Станции) к работе
- Проверка качества готовых блюд и заготовок
- Главный приоритет – работа только по рецептуре
- Наличие на станции обновлённых рецептурных книг
- Наличие на станции всего необходимого оборудования
- Весы на линии и в заготовительном цеху, работают исправно
- Контроль GRAB test
- Проведение семинаров или обучений по непосредственно приготовлению блюд

Для обучения повара приготовлению блюда, помимо проведения мастер-класса от Шеф-повара или наставника, необходим инструмент контроля знаний и навыков. С этой целью используется Score Card – фактически бланк фиксации умений и навыков по приготовлению блюд. Повар, работающий в том или ином цеху, должен продемонстрировать соблюдение всех технологий приготовления блюд, получить зачёт и даже после этого, все равно, во время работы пользоваться рецептурой, которая должна у него иметься на расстоянии вытянутой руки.



SCORE CARD РАЗДАЧА

ФИО стажёра _____
 ФИО су-шефа / _____
 тренера _____
 Дата сдачи _____

НАИМЕНОВАНИЕ	ТЕХНОЛОГИЯ (+/-)	СРОК ХРАНЕНИЯ (+/-)	ВРЕМ Я (:)	ПРЕЗЕНТАЦИЯ	ПРИМЕЧАНИЯ
СУПЫ					
Томатный суп					
Крем суп из чечевицы					
Куриный бульон с домашней лапшой					
Кукурузный чаудер					
Суп Кэмпбел					

ПРАВИЛО 5. НЕ ДАЙ БЛЮДУ «УМЕРЕТЬ» НА РАЗДАЧЕ

Несмотря на все наши усилия, к сожалению, иногда, блюдо доходит до гостя не в той кондиции, как планировалось, не той температуры, не того вкуса. Почему блюдо «умирает» на раздаче? Существует четыре основные причины:

- Ошибки официантов (официантка забыла пробить модификатор «готовить позже»; перепутала блюдо; не то пробила, не на ту клавишу случайно нажала; не знала времени приготовления блюда; забыла забрать с раздачи и т.д.)
- Ошибки поваров (повар просмотрел модификатор на чеке - «готовить позже»; игнорировал стандарты приготовления блюда; долго готовил)
- Ошибки гостей (гость заказал блюдо, потом вспомнил, что у него аллергия на какой-либо компонент блюда или ему нельзя есть острое и отказался от него; гость при заказе в голове имел ввиду одно блюдо, а заказал блюдо с похожим названием и т.д.)
- Ошибки кассового компьютера (иногда, по необъяснимым причинам в кассовом компьютере происходят сбои: например, гости заказывают одновременно разные блюда, официант их набивает в компьютере, но на кухне выходит только одно блюдо, вместо двух. Так как блюда надо подать одновременно, то потом повару приходится готовить оба блюда заново, а приготовленное одно блюдо приходится списывать).

Давай рассмотрим основные принципы, позволяющие соблюдать правила работы на раздаче

- Сотрудник на раздаче – лицо ответственное не только за приготовление и украшение блюда, но и за доставку блюда Гостю.
- Повар, работающий на раздаче – лидер команды кухни.
- На раздаче должен работать один из самых опытных поваров.
- Контроль времени приготовления блюд.
- Часы на кухне должны быть настроены, как на кассовом терминале.
- Соблюдение санитарных правил.
- Во время моментов особой загруженности ресторана, на раздачу становится работать су шеф, или шеф повар.
- Построенная, работающая система коммуникаций.
- Чтобы контроль за временем приготовления блюд осуществлялся эффективно, все сотрудники ресторана должны знать временные стандарты Вашего ресторана.

Должно стать очевидным, что эффективно используя и контролируя данные пять правил, мы тем самым:

- Обеспечиваем 100% качество блюд за счёт соблюдения повара принятых стандартов;
- Обеспечиваем приток гостей = повышение выручки;
- Обеспечиваем минимальное списание по кухне;
- Обеспечиваем безопасность здоровья гостей и персонала;
- Обеспечиваем чистоту юридической деятельности ресторана и безопасность сотрудников кухни.

ДЕНЬ 18. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Листы заготовки	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
Практика с Шеф-поваром	
ЗАДАНИЯ	
Заполнить Лист заготовки	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер
- Шеф-повар
- Главный бухгалтер

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. ЛИСТЫ ЗАГОТОВКИ

РАСЧЕТ ЗАГОТОВКИ НА КУХНЕ

Мы с тобой обсудили момент заказа товара поставщикам на склад ресторана (или сразу на кухню). Но, как ты понимаешь, из некоторых продуктов не создаются сразу блюда. Сначала производятся полуфабрикаты или иначе, заготовки. И количество заготовки также необходимо уметь рассчитывать. Чтобы с одной стороны не расходовать лишнее количество продуктов, а с другой стороны не встать на временный стоп-лист в момент пиковой нагрузки ресторана. Для того чтобы делать заготовку в тех количествах, которые необходимы для работы, следует пользоваться «Листами заготовки»

Лист Заготовки - очень хороший инструмент, позволяющий сократить расходы по списанию продуктов и быть уверенным, что в течение рабочего дня мы будем обеспечены достаточным и необходимым количеством продуктов (п/ф).

Заготовки рассчитываются на неделю на каждый день по каждой позиции продукции и п/ф, использующихся в том или ином цеху. Чаще всего несколько типов Листа заготовок – под каждый цех, в котором производятся п/ф:

- Лист заготовки холодного цеха
- Лист заготовки горячего цех
- Лист заготовки суши и т.п.

Лист заготовки заполняет шеф-повар или су-шеф смены раз в неделю, в пятницу на следующий период (неделю).

В «Листе заготовки» указывается:

- наименование заготовки;
- мера;
- срок хранения;
- время выполнения заготовки;
- остатки;
- норма на день;
- количество заготовки, которую необходимо сделать.

В процессе снятия остатков необходимо записывать их количество в той мере, которая указана в «Листе заготовки». Для того чтобы шеф-повар правильно рассчитал количество заготовки, необходимо очень корректно подсчитать остатки на каждой станции. Правильное снятие их позволяет экономить ресторану те деньги, которые могут быть потеряны при списании лишнего товара.

СОСТАВЛЕНИЕ БЛАНКА ЗАГОТОВОК

Важно грамотно рассчитать необходимое количество заготовок, чтобы с одной стороны не встать на «стоп-лист», с другой чтобы не «перезатаривать» производство товаром, ведь товар, хранящийся в подразделении это не реализованные деньги. Рассчитать заготовку нам поможет следующая последовательность:

Открыть документ «Расчёт количества заготовок.xls» и в колонку 1 внести весь перечень полуфабрикатов и заготовок данного цеха.

КОЛОНКА 1	КОЛОНКА 2	КОЛОНКА 3	КОЛОНКА 4	КОЛОНКА 5	КОЛОНКА 6
НАИМЕНОВАНИЕ ЗАГОТОВКИ (ПОЛУФАБРИКАТА)	К-ВО	БЛЮДА	К-ВО В БЛЮДО	ПРОДАЖИ	ВЕС НА БЛЮДО
Соус Цезарь	5,148	цезарь с курицей	0,066	55	3,63
		цезарь с сёмгой	0,066	23	1,518
Филе куриное для Цезаря	5,14	картоф.блинчики с курицей	0,050	14	0,7
		цезарь с курицей	0,040	24	0,96
		мега сэндвич с окороком	0,040	55	2,2
		сэндвич с куриным филе	0,040	32	1,28
Орех Кешью жареный	1,404	цезарь с курицей	0,018	55	0,99
		цезарь с сёмгой	0,018	23	0,414
Сухарики для Цезаря	2	куриный бульон с яйцом	0,010	44	0,44
		цезарь с курицей	0,020	55	1,1
		цезарь с сёмгой	0,020	23	0,46
Сёмга с/с, нарезанная пластинками	5,16	сэндвич с сёмгой	0,030	32	0,96
		омлет с сёмгой и рикотта	0,025	24	0,6
		цезарь с курицей	0,040	55	2,2
		салат с сёмгой и шпинатом	0,040	35	1,4

В складской программе открываем рецептуру, выбираем п/ф, согласно перечня, формируем отчёт вхождение в блюда Из наименования блюд выбираем те блюда, которые есть в действующем меню и колонку вес брутто.

Наименование	Ед. изм.	Брутто	Нетто	Выход	Дата
Вафли с морожен.и вишней	кг	0,179	0,172	0,140	01.07.2000
Вафли с йогур-сливоч.соус	кг	0,179	0,172	0,140	01.07.2000
Вафли с апельсин. соусом	кг	0,179	0,172	0,140	01.07.2000
Вафли День и ночь	кг	0,090	0,086	0,070	01.07.2000

Разносим в бланк «Расчёта кол-ва заготовок» : в колонку «3» — наименование блюд действующего меню, в колонку «4» — вес брутто

КОЛОНКА 1	КОЛОНКА 2	КОЛОНКА 3	КОЛОНКА 4	КОЛОНКА 5	КОЛОНКА 6
НАИМЕНОВАНИЕ ЗАГОТОВКИ (ПОЛУФАБРИКАТА)	К-ВО	БЛЮДА	К-ВО В БЛЮДО	ПРОДАЖИ	ВЕС НА БЛЮДО

Учебник менеджера ресторана. RESTTEAM

Соус Цезарь	5,148	цезарь с курицей	0,066	55	3,63
		цезарь с сёмгой	0,066	23	1,518
Филе куриное для Цезаря	5,14	картоф.блинчики с курицей	0,050	14	0,7
		цезарь с курицей	0,040	24	0,96
		мега сэндвич с окороком	0,040	55	2,2
		сэндвич с куриным филе	0,040	32	1,28
Орех Кешью жареный	1,404	цезарь с курицей	0,018	55	0,99
		цезарь с сёмгой	0,018	23	0,414
Сухарики для Цезаря	2	куриный бульон с яйцом	0,010	44	0,44
		цезарь с курицей	0,020	55	1,1
		цезарь с сёмгой	0,020	23	0,46
Сёмга с/с, нарезанная пластинками	5,16	сэндвич с сёмгой	0,030	32	0,96
		омлет с сёмгой и рикотта	0,025	24	0,6
		цезарь с курицей	0,040	55	2,2
		салат с сёмгой и шпинатом	0,040	35	1,4

Формируются отчёты «Расход блюд по категориям» за период с понедельника по четверги и с пятницы по воскресенье за предыдущую неделю. Рассчитываем среднедневной расход по каждому блюду по формуле:

ПОЛУЧЕННОЕ КОЛИЧЕСТВО БЛЮД РАЗДЕЛИТЬ НА КОЛ-ВО ДНЕЙ + 10%

В бланк «Расчёта количества заготовок» внести:

В колонку «5» внести среднедневной расход блюд. Во «2» колонке автоматически рассчитывается программой необходимое кол-во заготовок по цехам на 1 день (сумма веса на блюдо (колонка 6) всех блюд, в которые входит данная заготовка)

В колонке «4»автоматически рассчитывается программой кол-во заготовки в блюдо

ЗАГОТОВКА = ПРОДАЖИ x КОЛИЧЕСТВО В БЛЮДО

Количество заготовок (полуфабрикатов) рассчитывается в бланке «расчёта количества заготовок кухни». Из бланка «Расчёта количества заготовок кухни»колонку «2» разнести в «лист заготовок» столбец «5»

БЛАНК ЗАГОТОВКИ

№	НАИМЕНОВАНИЕ ПРОДУКТА	СРОК РЕАЛИЗАЦИИ	УСЛОВИЯ ХРАНЕНИЯ	ЕДИНИЦА ИЗМЕРЕНИЯ	ПОНЕДЕЛЬНИК		
					ОСТАТОК	НОРМА	ЗАГ
1	Апельсины	48	+2 - +4	кг	1	2	1
2	Бананы	48	+2 - +5	кг	0,7	1	0,3
3	Бекон	48	+2 - +6	кг	2	2	0
4	Вареная сгущенка	48	+2 - +4	кг	4	5	1
5	Варенье клубничное п/ф	72	+2 - +4	кг	0	4	4
6	Ветчина нарезанная кружками 3-5 мм п/ф	48	+2 - +4	кг	1,3	2	0,7
7	Виноград	48	+2 - +4	кг	1	5	4

ВАЖНО!

Лист заготовки является гибким инструментом планирования и должен анализироваться и корректироваться при возникновении необходимости, а именно появления стоп-листов в цеху или несанкционированных вскрытий склада, или наоборот – перезатаривания продуктов в подразделении.

Количество заготовки су-шеф или старший повар определяет в первую очередь, руководствуясь рассчитанными нормами, а также наличием предзаказов, учитывая повышенную нагрузку в праздничные дни. В случае, если ту или иную заготовку делать не надо, то су-шеф в ячейке «Заготовка» ставит косую черту. Повар данную заготовку не делает.

Шеф-повар, утром, снимая остатки в цехах, рассчитывает количество заготовки в подразделении по формуле:

КОЛИЧЕСТВО ЗАГОТОВКИ НА ДЕНЬ = НОРМЫ ЗАГОТОВКИ – ОСТАТКИ

Например:

Соус ванильный. Норма заготовки на понедельник 1 кг. Остатки соуса, приготовленного в воскресенье. 200 гр., Срок хранения 48 часов. Количество соуса необходимого заготовить = 800 грамм

Су-шеф может выделить срочную заготовку, которую необходимо выполнить в первую очередь, цветным маркером. Например, заготовки с нулевыми или минимальными остатками. В этом случае повар должен начать исполнение бланка сменного задания именно с этих позиций.

Для удобства су-шеф или старший повар может указать приоритетность исполнения заготовок цифрами в ячейке данной заготовки, после того как повар выполнил заготовку он обводит ячейку кружочком.

В понедельник су-шеф анализирует отработанный бланк заготовки с точки зрения наличия и движения остатков по каждой позиции. Если по той или иной позиции заготовки в течение недели появляются остатки и производится списание продукции, то су-шеф принимает решение об уменьшении норм заготовок.

Если по позиции в течение недели повара вынуждены доделывать заготовку в течение дня (не достаточное количество), то су-шеф увеличивает норму заготовки. Нормы заготовки меняются в бланке сменного задания в электронном виде. Остатки и расчёт количества производится вручную (письменно).

При введении новых блюд су-шеф на основании закладки продукции в ТК вносит список п/ф и заготовок в Сменные задания (в соответствии с тем или иным цехом, в котором готовится данный продукт). Количество заготовки на первую неделю определяется на основании прогнозируемых продаж. Последующий анализ количества заготовки определяется согласно вышеописанной процедуры.

ПРАКТИКА

Потренируйся с шеф-поваром в составлении Бланков заготовок

- Заполни Бланк расчёта заготовок в холодном цеху
- Высчитай необходимое количество заготовки на каждый день недели
- Внеси рассчитанные нормы заготовки по каждому п/ф в Бланк заготовки
- В течение недели анализируй остатки и дополнительные заготовки, которые делают повара в течение смены
- Внеси корректировки в Бланк заготовки
- Обсуди полученные результаты с Шеф-поваром

БЛАНК ЗАГотовки Холодный Цех

Вес указан в netto!!

C / 20 по / 20

№	Наименование продукта	Срок реализации	Условия хранения	Единица измерения	понедельник			вторник			среда			четверг			пятница			суббота			воскресенье		
					ОСТАТОК	НОРМА	ЗАГ	ОСТАТОК	НОРМА	ЗАГ	ОСТАТОК	НОРМА	ЗАГ	ОСТАТОК	НОРМА	ЗАГ	ОСТАТОК	НОРМА	ЗАГ	ОСТАТОК	НОРМА	ЗАГ	ОСТАТОК	НОРМА	ЗАГ
1	Апельсины	48	+2 - +4	кг																					
2	Бананы	48	+2 - +5	кг																					
3	Бекон	48	+2 - +6	кг																					
4	Вареная сгущенка	48	+2 - +4	кг																					
5	Варенье клубничное п/ф	72	+2 - +4	кг																					
6	Ветчина нарезанная кружками 3-5 мм п/ф	48	+2 - +4	кг																					
7	Виноград	48	+2 - +4	кг																					
8	Вишневый соус п/ф	48	+2 - +4	кг																					
9	Говядина копченая нарезанная лепестками п/ф	48	+2 - +4	кг																					
10	Гренки чесночные п/ф	72	18	кг																					
11	Грушевый штрудель п/ф 150 гр	168	-16 - -18	порция																					
12	Груши	48	+2 - +4	кг																					
13	Заправка на салат с шампиньонами п/ф (СП)	48	+2 - +4	кг																					
14	Зелень мытая	18	+2 - +4	кг																					
15	Капуста пекинская нарезанная соломкой	12	+2 - +4	кг																					
16	Картофель отварной очищенный п/ф	18	+2 - +4	кг																					
17	Кедровый орех жареный	72	+2 - +4	кг																					
18	Киви	48	+2 - +4	шт																					
19	Кнелики п/ф	168	-16 - -18	кг																					
20	Куриная грудка для цезаря жареная п/ф	48	-18	кг																					
21	Морковь чищенная п/ф	48	+2 - +4	кг																					
22	Мусс банановый п/ф	48	+2 - +4	порция																					
23	Мята свежая мытая	18	+2 - +4	кг																					
24	Огурцы консервированные	48	+2 - +4	кг																					
25	Огурцы мытые	18		кг																					

ДЕНЬ 19. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Инвентаризация	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ЗАДАНИЯ	
Принять участие в инвентаризации (долгосрочная задача)	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер
- Шеф-повар
- Главный бухгалтер

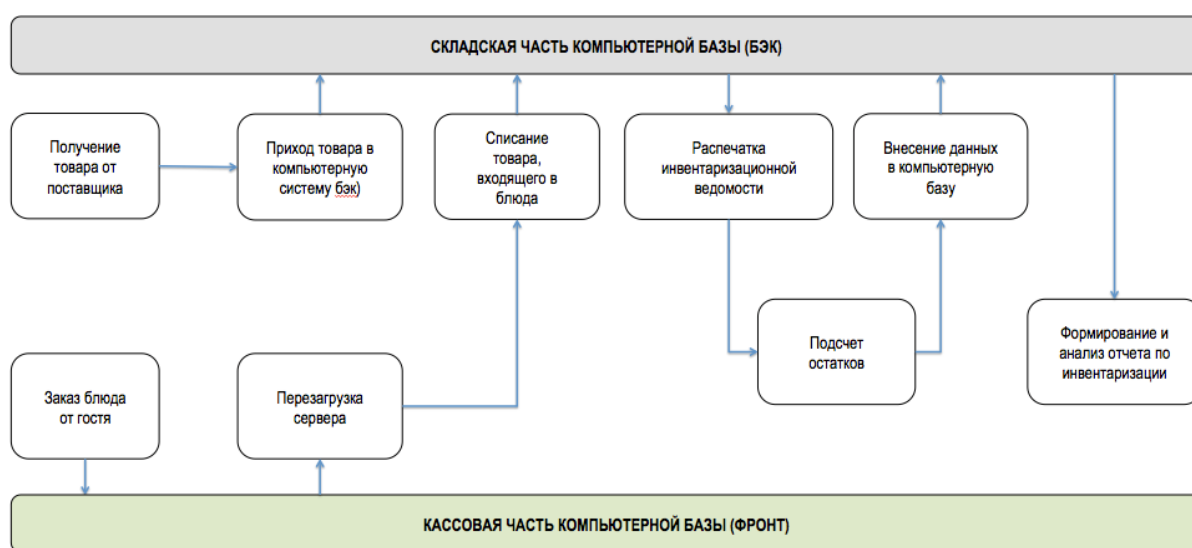
ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ

Сегодня разбираемся с тобой очень важным элементом работы всего ресторана – инвентаризацией. Для начала, давай определимся с терминами, что это такое?

Инвентаризация является неотъемлемой составляющей ресторанного бизнеса, поскольку позволяет сверять фактические данные с данными бухгалтерского учёта. Чем чаще проводятся инвентаризации, тем большим количеством информации вы будете располагать и тем более обоснованные управленческие решения сможете принимать. То есть, фактически, это подсчёт остатков продукции в подразделениях и сравнение полученных результатов с расчётным учётом, который ведётся в компьютерной системе ресторана.

Итак, представим себе движение товара в виде следующей схемы:



ПОЛНАЯ И ВЫБОРОЧНАЯ ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ

Следует упомянуть, что инвентаризации бывают полные и выборочные. Под полной инвентаризацией понимается пересчёт всех товарных запасов, инвентаря и так далее. Пересчёт должен вестись в базе, так как существуют редко учитываемые расходы, например, на закупку моющих средств. Проводить контроль за такими расходами достаточно сложно, поэтому лучше, чтобы они тоже были отражены. Как правило, полная инвентаризация проводится раз в месяц и проходит по всему предприятию в целом. Главным образом это необходимо для пересчёта запасов с целью сравнения фактических и заявленных расходов. Полная инвентаризация ставит перед собой задачу проверки ведения учёта и адекватности учётных данных при сравнении с фактическими.

Неполная инвентаризация подразумевает под собой выборочный пересчёт заранее определённых дорогостоящих групп товаров (например, алкоголя), наиболее часто подверженных хищениям или способных вызвать злоупотребление со стороны сотрудников. Как правило, сюда же относят группы товаров, приносящие наибольшую

прибыль для заведения. Целью неполной инвентаризации является мгновенный контроль за происходящим на предприятии в данный момент времени и выявление недостатков до попыток их сокрытия. Чем чаще проводятся такие инвентаризации, тем меньше происходит сокрытий и хищений, поскольку сотрудники осознают, что проверка может состояться в любой момент.

В обсуждениях на тему инвентаризации сломано не одно «копье». Так часто приходится слышать: «Инвентаризации на кухне без расхождений не бывает!». Да, согласен, производство в ресторане процесс непростой и нулевые расхождения – повод задуматься о нечестной работе некоторых сотрудников.

Но, давай не будем впадать в крайности. В вышеприведённом утверждении нет ни слова о том, что расхождения – *необъяснимые расхождения* – норма. И что мы не должны стремиться к минимальным плюсам/минусам. И что на пересортицу следует закрывать глаза.

Единственный способ контроля расхождений и пересортицы – инвентаризация, и чем чаще ты ее проводишь, тем лучше.

Менеджеру кухни важно уметь понимать, из чего складываются расхождения после инвентаризации. И прежде, чем принимать решение о списании или прихода продуктов необходимо проанализировать свои расхождения и объяснить причину расхождений.

РАСХОЖДЕНИЯ ПРИ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ

ПО ВИНЕ РЯДОВЫХ СОТРУДНИКОВ	ПО ВИНЕ МЕНЕДЖЕРСКОГО СОСТАВА
Нарушение технологии приготовления блюд	Ошибки прихода товара на склад / в подразделение от поставщиков
Ошибки проведения инвентаризации (в случае проведения инвентаризации рядовым сотрудником)	Ошибки проведения инвентаризации
Воровство (во всех его проявлениях)	Ошибки в приходных и расходных документах
	Ошибки списания
	Неучтённое списание
	Ошибки в кассовой системе
	Ошибки в складской системе
	Неправильно пересчитанные Коэффициенты отходов
	Некорректно составленные технологические карты / рецептурные книги
	Отсутствие необходимого оборудования (в том числе измерительного - весы, мерные ложки и пр.) в баре и на кухне

Давай посмотрим, как алгоритм проведения инвентаризации описан в одном из ресторанов:

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ

Основная цель ревизии – сверить наличие фактических остатков товарно-материальных ценностей (ТМЦ) данным в программе.

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ РЕВИЗИИ

Ревизия проводится с установленной периодичностью – 1 раз в месяц в каждом заведении сети, в каждом подразделении, а также в случае увольнении су-шефа или управляющего

Проект графика ревизий на следующий месяц направляется старшим ревизором руководителю БЦ, зав. производством и бухгалтерам 25-го числа текущего месяца. График согласовывается с учётом дат обучений персонала БЦ или проверок БЦ контролирующими органами, управляющим и ревизором данного БЦ. На согласование отводится 2 дня.

Согласованный график проведения ревизии на месяц отправляется в электронном виде управляющему БЦ.

Участниками ревизии для сетевых проектов являются:

- Ревизор.
- Старший повар/повар.
- Бармен, в случае необходимости.
- Бухгалтер привлекается к участию в ревизии по усмотрению управляющего.

В ревизии участка должно участвовать не менее 2-х лиц, одно из которых - ревизор. Ответственный за своевременную явку на ревизию выше перечисленного персонала для сетевых проектов – управляющий заведения.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ К РЕВИЗИИ (ЗА 3 ДНЯ ДО ПРОВЕДЕНИЯ)

Ревизор составляет 2 вида актов инвентаризации для снятия остатков:

- Сырье.
- Полуфабрикаты.

Управляющий издаёт приказ о проведении ревизии за три дня до её начала.

В приказе указывается следующая информация:

- Место.
- Дата и время проведения.
- Участники ревизии.
- Ответственное лицо.

В МОМЕНТ ПРОВЕДЕНИЯ РЕВИЗИИ

Издан приказ о проведении ревизии - ответственный управляющий.

Присутствуют все должностные лица, указанные в приказе – ответственный

Закрыты все заказы в R-Keeper – ответственный управляющий

Списано питания персонала – ответственный су-шеф/управляющий.

Заведены всех приходные и расходные накладные – ответственный су-

Проведены все внутренние перемещения – ответственный су-шеф/управляющий.

В наличии исправные, поверенные весы – ответственный су-шеф/управляющий.

Полуфабрикаты промаркированы – ответственный су-шеф/управляющий.

На производстве фактически отсутствует списанный/испорченный товар – ответственный

Есть утверждённые директором БЦ акты проработок сырья за последние 3 месяца – ответственный су-шеф/управляющий.

Ревизор закрывает период в день проведения ревизии, после списания реализации бухгалтером (днём, предшествовавшим ревизии).

ПРОЦЕСС РЕВИЗИИ

Неукоснительно соблюдается принцип:

- Сначала достаётся весь товар с участка, по мере взвешивания товар кладётся на место.
 - Результат фиксируется только при визуальном подтверждении факта наличия товара ревизором, а не со слов сотрудников.
- Фиксируется абсолютно весь товар, который по факту находится на предприятии.

Не должно быть неучтённого товара:

- Бонусного
- Списанного.
- Просроченного.
- Личного.

При фиксации товара выборочно (в целях контроля) проверяется содержимое лотков, коробок, бутылок, с целью проверки соответствует ли содержимое упаковке.

На усмотрение управляющего или ревизора в ходе ревизии делается контрольный замер содержания спирта в ряде алкогольных позиций.

Ревизор выборочно сверяет фактически присутствующий в момент ревизии товар на складах/барах с сертификатами – данные розлива, номер партии.

Выборочно проверяется по одной бутылке из групп:

- Коньяки.
- Виски.
- Водка.
- Вино.
- Шампанское.

ОФОРМЛЕНИЕ РЕВИЗИИ В ДЕНЬ ЕЕ ПРОВЕДЕНИЯ

По окончании ревизии бланки «Акт инвентаризации» подписываются всеми материально ответственными лицами, участвовавшими в ревизии, с указанием участка подразделения.

Данные по ревизии заносятся в УПП ревизором в день проведения ревизии. Су-шеф/управляющий в ходе занесения данных ревизором проверяет правильность занесения данных в УПП, правильность привязки комплектов.

Ревизор готовит сличительную ведомость с результатом ревизии, распечатывает, подписывает су-шеф/управляющим.

АНАЛИЗ ИЗЛИШКОВ/НЕДОСТАЧ:

Су-шефом/управляющий должны подготовить анализ излишков/недостач в течение трёх рабочих дней после проведения ревизии.

Составленный анализ су-шеф/управляющий высылает на электронную почту ревизора к исходу третьего рабочего дня после проведения ревизии.

ОТКЛОНЕНИЯ

Допустимое отклонение для производства до +/-3% от общего оборота за межревизионный период в ценах себестоимости, для бара до +/-2 % от общего оборота за межревизионный период в ценах себестоимости.

При отсутствии отклонений от процентов по производству и бару – анализ НЕ ПРОИЗВОДИТСЯ. Операционный директор/ревизор может запрашивать у директора БЦ анализ любой из позиций.

При отклонениях от процентов су-шеф/управляющий проводит анализ % плюсов/минусов от оборота за межревизионный период по расширенной оборотной ведомости:

- Продукты – в килограммах.
- Алкоголь – в литрах.
- Штучный товар – в штуках.

Анализ проводится по тем позициям, излишки и недостачи по которым превышают 700 рублей

В анализе должны быть указаны:

- Планируемые мероприятия по устранению излишков/недостач по позициям, по которым не уложились в допустимые отклонения: промежуточные ревизии, проработка технологии приготовления, отработка % на новое сырье, тайный бракераж.
- Данные по планируемым удержаниям с МОЛ с указанием сумм и фамилий виновных лиц по каждой позиции

УДЕРЖАНИЯ

Отсутствующий по результату ревизии штучный товар бара:

- Сигареты.
- Алкогольный и безалкогольный товар бутылками/кегами.

Удерживается в полном объеме с барменов **равными долями** в ценах себестоимости

НЕДОСТАЧИ

Недостачи свыше допустимых вычитаются с материально ответственных лиц по ценам себестоимости в **равных долях**.

1. Производство:

- Су-шеф.
- Старшие повара.
- Повара

2. Бар:

- Бармены.

По излишки свыше допустимых решение о наказании виновных принимается управляющим.

ПРИМЕР БЛАНКА ИНВЕНТАРИЗАЦИИ БАРА

На дату:						
Товар		весовой и штучный товар	Закрытые бутылки		Открытые бутылки	
Группа	Наименование		кол-во	объем	вес	тара
Вермуты	Вермут Мартини Бьянко					
	Вермут Мартини Росато					
	Вермут Мартини Россо					
	Вермут Мартини Экстра Драй					
Вино	Вино белое Chardonnay					
	Вино игристое Prosecco					
	Вино красное Cabernet					
	Вино розовое Zinfandel					
	Порто					
	Педро Хименес херес					
Виски	Bakers					
	Ballantines					
	Basil Hayden's					
	Bulliet					
	Bookers					
	Buffalo trace					
	Bushmils Black					
	Bushmils orig					
	Caol Ila					
	Chivas 12					
	Gentelman Jack					
	Jack Daniels					
	Jack Daniels Single Barrel					
	JW Black Label					
	JW Gold Label					
	Kentucky Gentleman					
	Knob Creek					
	Maccalan 12 years					
	Maker's Mark					
	Red Label					

ДЕНЬ 20. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Процедуры по работе с товаром	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ЗАДАНИЯ	
Принять участие в приёме товара	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер
- Шеф-повар
- Главный бухгалтер

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. ПРОЦЕДУРЫ ПО РАБОТЕ С ТОВАРОМ

В ресторане постоянно происходит движение товара. Совершенно различного и по разной стоимости. Скоропортящийся, требующий определённых условий хранения, подлежащий складскому хранению и пр. Фактически, мы говорим о запасах товара, но ты должен понимать, что нереализованный товар это «замороженные» деньги. Деньги должны работать, поэтому заказ товара поставщикам, внедрение Листов заготовки обусловлено нашим желанием заказать именно столько товара, чтобы обеспечить нашу операционную деятельность. Мы уже выяснили с тобой, что понятие себестоимости продукции рассчитывается по формуле:

$$\text{FOOD COST (ЗАТРАТЫ НА ЗАКУПКУ ТОВАРА)} = \frac{\text{СТОИМОСТЬ ТОВАРА}}{\text{ВЫРУЧКА}} \times 100\%$$

У Шеф-повара и барменеджера стоят цели поддержания этой себестоимости на определённом уровне, чтобы не происходило перезатарки товара, чтобы расходы на закупку товара не превышали запланированные траты.

Плюс ко всему, весь этот товар периодически необходимо регулярно пересчитывать. Эту тему мы с тобой разобрали на прошлом уроке – инвентаризация. Сегодня посмотрим, каким образом организовать движение товара в ресторане, чтобы облегчить процесс подсчёта и повысить сохранность товарно-материальных ценностей. Речь пойдёт о процедурах движения товара.

Для начала перечислим, о каких процедурах идёт речь, а затем разберём некоторые из них более подробно. Стоит упомянуть, что в твоём ресторане все процедуры по работе с товаром (равно как и процедуры по работе с деньгами, с оборудованием) должны быть прописаны и находится в доступе для сотрудников, участвующих в этих процедурах.

№	Процедуры по движению и хранению товара
	Наименование
1.	Процедура заказа товара через центральный склад в бар
2.	Процедура заказа товара через центральный склад на производство
3.	Процедура заказа товара на фабрику кухни
4.	Процедура заказа товара напрямую поставщикам
7.	Процедура учёта минимальных и максимальных остатков товара в баре
9.	Процедура приёма товара продовольственной группы
10.	Процедура приёма товара от фабрики кухни
11.	Процедура приёма товара непродовольственной группы
12.	Процедура приёма продукции в бар
13.	Процедура хранения товара продовольственной группы
14.	Процедура хранения товара в баре
15.	Процедура проведения полной ревизии
16.	Процедура списания товара в случае порчи товара на производстве
17.	Процедура списания товара в случае порчи товара в баре
18.	Процедура проработки процента потерь
19.	Процедура внутреннего перемещения товара

20.	Процедура внешнего перемещения товара
21.	Процедура возврата товара поставщику (отказ/обмен)
22.	Процедура возврата тары поставщику
23.	Процедура маркировки продукции

Разберём наиболее важные, на мой взгляд из них. Следует сказать, что в каждом ресторане существует своя система заказа и поставки товара. У кого то есть Центральный склад, кто-то работает с ограниченным количеством поставщиков, у кого то практически на каждый товар есть свой поставщик. Существует понятие централизованный и децентрализованной систем логистики и организации работы с товаром предприятий.

ПРЕИМУЩЕСТВА ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ:

- позволяет обеспечить высокую согласованность действий звеньев организации (центральный офис – отдел логистики – рестораны)
- улучшает контроль деятельности подразделений (ресторанов)
- сокращает количество ошибок при принятии решений;
- в концентрации процесса принятия решений в руках тех, кто лучше знает общую ситуацию, имеет больший кругозор, знания, опыт;
- в устранении неоправданного дублирования управленческих функций, приводящем к экономии соответствующих затрат;
- в усилении стратегической направленности управленческого процесса и обеспечении при необходимости концентрации ресурсов на ключевых направлениях деятельности организации.

НЕДОСТАТКИ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ:

- затрачивается много времени на передачу информации, в процессе чего значительная часть ее теряется или искажается;
- важнейшие решения принимаются лицами, оторванными от жизни и плохо представляющими себе конкретную ситуацию, в то же время исполнители, которым ситуация хорошо знакома, от выработки и принятия решений устранены и те навязываются им в принудительном порядке;
- решения оказываются не достаточно качественными и неэффективно реализуются на практике.

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ:

- позволяет оперативно решать проблемы (срочная поставка товара)
- позволяет принимать объективные решения (стоимость и качество товара)
- придаёт гибкость организации (независимость каждого ресторана)
- стимулирует инициативу, развивает творческие способности руководителей среднего и низшего уровней (поиск новых поставщиков)
- удешевляет делопроизводство (нет затрат на работу отдела логистики)
- позволяет отказаться от детальных инструкций из центра, снизив этим самым его перегрузку второстепенными проблемами и сократив информационные потоки.

НЕДОСТАТКИ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ:

- вследствие обособленности процесса принятия решений и концентрации его на нижних этажах управленческой структуры зачастую слабо учитываются или вовсе игнорируются интересы других подразделений и организации в целом;
- решения часто носят тактический характер, оказываются мелкими, малоэффективными;

- отсутствие общих правил и процедур выработки и принятия решений.

ПРОЦЕДУРА ЗАКАЗА ТОВАРА В БАР

Ответственным за формирование заявки товара в бар является управляющий или барменеджер. Каждый понедельник, управляющий должен сформировать заявку, следуя утверждённому алгоритму.

1. Распечатайте ассортиментный перечень бара и отдайте его бармену.
2. Ассортиментный перечень должен отражать следующую информацию:
 - наименование актуальных позиции по бару.
 - единицы измерения (штуки, литр, килограмма).
 - пустой столбец для заполнения барменом фактического количества товара.
3. Бармен отмечает в ассортиментном перечне фактическое количество товара находящееся в баре или на складе.
4. После заполнения барменом ассортиментного перечня, управляющий должен снять отчёт «ведомость по партиям товара на складах» в программе.
5. Сравнить количество товара, отмеченное барменом, с фактическим количеством остатков по программе.
6. Во вторник, в 9:00 отдел логистики осуществляет заказ товара поставщику в соответствии со сформированным бланком заявки.
7. Приход товара от поставщика в ресторан осуществляется в среду.
8. Приём товара в бар осуществляет управляющий заведения в строгом соответствии с утверждённой процедурой приёма.

ПРИЕМ ТОВАРА ОТ ПОСТАВЩИКА В БАР

Доставка заказанной продукции в бар, осуществляется поставщиком в ресторан еженедельно с 11:00 до 18:00. Приём продукции от поставщика на склад бара осуществляет менеджер зала, являясь материально ответственным лицом на основании договора материальной ответственности и закреплённый приказом Директора.

Приём товара на склад бара является обязанностью менеджера зала и входит в перечень его должностных обязанностей. В случае если менеджер зала не может принять товар, приём товара осуществляет Управляющий ресторана на основании доверенности. В день приёма товара поставщик привозит продукцию согласно заявке, составленной для отдела логистики и утверждённой отделом логистики. При приёме товара менеджер зала должен обязательно опираться на утверждённый перечень заказанной продукции, вывешенный в пункте приёма товара и принимать только тот товар, который в нем заявлен.

ПРАВИЛА ПРИЕМА АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ТРЕБОВАНИЯ К ТОВАРНО-СОПРОВОДИТЕЛЬНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

Вся продукция обязательно должна сопровождаться надлежащей товарно-сопроводительной документацией:

- 1) Товарно-транспортная накладная;
- 2) Справка к товарно-транспортной накладной (для этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, производство которых осуществляется на территории российской федерации);
- 3) Декларация или сертификат соответствия (иногда все вместе);
- 4) Справка, прилагаемая к грузовой таможенной декларации (в случае импортной продукции).

Допускается замена поставщиком счёт-фактуры и товарной накладной универсальным передаточным документом.

Во всех вышеперечисленных документах в качестве покупателя должно значиться наше юридическое лицо.

ТРЕБОВАНИЯ К ПРОДУКЦИИ

При приёме товара следует обязательно обратить внимание на:

- 1) Соответствие наименования продукции фактической поставке;
- 2) Качество пришедшей продукции:
 - чистота и целостность упаковки;
 - сроки годности товара;
 - целостность тары.
- 3) Количество пришедшей продукции;
- 4) Объем тары пришедшей продукции;
- 5) Соответствие товара заявке. В случае если товар не соответствует заявке, управляющий обязан сообщить данную информацию в отдел логистики, заполнив Лист обратной связи.

Принимать товар, которого нет в заявке, или товар не соответствующего качества категорически запрещено!!!

ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ ПРИЕМКИ ТОВАРА

Менеджер зала обязан составить «Акт приёмки по качеству и количеству» в случае если:

- 1) Товар не соответствует накладным: нужно заполнить колонки «отписано по накладной» и «получено по факту»;
- 2) Товар несоответствующего качества;

В том, случае если составлен «Акт приёмки по качеству и количеству», то накладная подписывается с оговоркой «с актом приёмки».

В случае если товар полностью соответствует заявке, менеджер зала обязан:

- 1) Расписаться в получении товара в товарной накладной, товарно-транспортной накладной, в справке к товарно-транспортной накладной (в соответствии с описанными процедурами);
- 2) Оригиналы товарных накладных, счёт-фактур, копии товарно-транспортной накладной, раздел «А» справок к товарно-транспортным накладным и грузовым таможенным декларациям передаются в бухгалтерию.

В ресторане на случай проверки должны остаться:

- Оригинал товарно-транспортной накладной;
- Оригинал справки к товарно-транспортной накладной или грузовой таможенной декларации.

- 3) Оприходовать товар в программу, зафиксировав на приходном документе номер приходной накладной из программы УПП.

ВАЖНО! В ПРИХОДЕ АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ В ПРОГРАММЕ НУЖНО УКАЗЫВАТЬ № ТОВАРНО-ТРАНСПОРТНОЙ НАКЛАДНОЙ ПОЛНОСТЬЮ СО ВСЕМИ БУКВЕННЫМИ СИМВОЛАМИ

- 4) Ввести на «Акт приёмки по количеству и качеству» возвратную накладную в программу УПП;
- 5) Снять товарный отчёт за день, приложить к нему пакет необходимой документации;
- 6) Подготовить к отправке в бухгалтерию следующий пакет документов:
 - Оригинал товарной накладной;
 - Оригинал счёт-фактуры;
 - Копия товарно-транспортной накладной;
 - Копия справки к товарно-транспортной накладной;
 - Копия справки к грузовой таможенной декларации;
 - «Акт приёмки по качеству и количеству», в случае если были выявлены несоответствия товара заявке, накладной, или требованиям качества.
 - В случае замены поставщиком товарной накладной и счёт-фактуры на универсальный передаточный документ, он также должен быть подготовлен к отправке в бухгалтерию.

ВАЖНО! ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ ДОЛЖЕН БЫТЬ ПЕРЕДАН КУРЬЕРУ В СОПРОВОЖДЕНИИ ТОВАРНОГО ОТЧЕТА.

- 7) В четверг передать весь пакет документов курьеру для доставки в бухгалтерию.

Наличие всей документации и правильность ее заполнения, а также своевременность ее предоставления контролирует бухгалтер. Обо всех выявленных нарушениях и несоответствиях бухгалтер сообщает руководителю ресторана.

ПРАВИЛА ХРАНЕНИЯ ТОВАРА В БАРЕ

Ежедневный контроль качества товара в баре осуществляет бармен заведения. Контроль качества продукции и условий ее хранения является его обязанностью и должен осуществляться в соответствии с описанной процедурой. В случае выявления нарушений или невыполнения данной процедуры в силу вступают правила дисциплинарной политики.

Соки: срок годности указан на упаковке и распространяется только на продукт в закрытой упаковке. При вскрытии упаковки ее необходимо промаркировать датой вскрытия и хранить только в холодильнике при температуре от +3 до + 5 °С. При выполнении этих условий допустимый срок хранения не более 3-х дней. Необходимо тщательно следить за качеством продукта, проверять его на порчу как можно чаще.

Молочные продукты: молоко и сливки должны храниться только в холодильниках или холодильных камерах. Закрытое молоко и сливки хранятся при температуре от +3 до +5 °С. При соблюдении этих условий, допустимые сроки хранения не более 2 месяцев. Открытую упаковку необходимо промаркировать и хранить при температуре не выше + 6 °С, не более 72 часов.

Мороженое хранится в морозильнике или морозильной камере, при температуре от - 18 до - 15 °С, не более 1 месяца.

Взбитые сливки в закрытой упаковке хранятся в зависимости от срока годности указанного на упаковке при температуре не выше + 10 °С. Срок хранения открытой упаковки не более 5 суток при температуре от + 2 до + 6 °С.

Нарезанные **фрукты**, используемые в баре должны храниться в холодильнике в гастрономической ёмкости, закрытые пищевой плёнкой, отдельно от целых. При соблюдении условий хранения, срок годности нарезанных фруктов составляет не более 24 часов.

Целые фрукты:

НАИМЕНОВАНИЕ	ТЕМПЕРАТУРА ХРАНЕНИЯ	СРОК ХРАНЕНИЕ	ВЛАЖНОСТЬ
Ананас	от +6 до +8	до 1 месяца	85-90
Апельсины	от +5 до +8	до 3-х недель	85-90
Бананы	от +13 до +16	до 2-х недель	85-90
Виноград	от 0 до +2	до 2-х недель	90-95
Грейпфрут	от +6 до +8	до 3-х недель	58-90
Киви	от +6 до +8	до 2-х недель	90-95
Яблоки	от +1 до +4	до 3-х месяцев	90-95
Лимоны	от +12 до +14	до 4х месяцев	85-90

Специи и приправы хранятся в прохладном сухом помещении в закрытых контейнерах и упаковках, закрытые от прямого солнечного света. Так они лучше сохраняют аромат и вкус. Рассыпчатые специи не переносят влажность, поэтому категорически запрещено брать специи влажными руками. Срок годности от 2-х до 3-х лет.

Чай следует хранить в чистых, сухих, хорошо проветриваемых помещениях при относительной влажности воздуха 60—65% (но не выше 70%), не допуская соседства со скоропортящимися и резко пахнущими товарами. Хранение чая при относительной влажности воздуха 60—65% способствует сохранности его качества. Чай хранится в герметичной упаковке в тёмном прохладном месте с низкой и постоянной влажностью воздуха.

Кофе в обжаренном и молотом виде. Хранить такой кофе особенно трудно, его ароматические вещества улетучиваются не по дням, а по часам. Хранить зерновой кофе рекомендуется только в закрытой вакуумной упаковке, с минимальным контактом с воздухом. Если упаковка вскрыта, то кофе хранится при достаточно низких температурах -14 -16 градусов. Если обжаренный кофе находится на воздухе, жировые компоненты кофе, контактируя с кислородом, окисляются и вкус напитка портится. Хранить молотый кофе также следует, используя герметичные контейнеры без доступа света.

ПРОЦЕДУРА СПИСАНИЯ ТОВАРА В БАРЕ В СЛУЧАЕ ЕГО ПОРЧИ

Списание на порчу товара допускается в случае:

1. Истечения срока годности товара;
2. Нарушения правил хранения товара (не соблюдение температурного режима, правил товарного соседства и т.д.);
3. Не соблюдения правил ротации (FIFO: «первое пришло - первое ушло»);
4. Нарушения целостности упаковки товара.

Списание производится в книгу передачи дел по установленной форме. Ежедневно бармен проверяет продукцию на наличие испорченного товара: истёк срок годности, товар изменил запах, вкус и консистенцию.

В случае обнаружения испорченной продукции бармен должен:

1. Взвесить, измерить продукцию с помощью весов или мерной посуды;
2. Записать информацию в книгу передачи дел, где указывает:
 - Дату списания;
 - Наименование продукции;
 - Количество;
 - Фамилию ответственного бармена, который производил списание.

Управляющий каждый вторник должен произвести списание по статьям за прошедшую неделю. Для этого управляющий из книги передачи дел бармена, берет информацию по

списанным продуктам за неделю и заводит в программу списания в том количестве, которое отражено в книге.

В случае если списание на порчу были не оправдано высокими, выясняет причину с барменами.

После заведения списаний в программу делает распечатку накладной и отправляет в бухгалтерию.

БЛАНК СПИСАНИЯ БАРА: ПОРЧА/ОТРАБОТКА			
ДАТА	НАИМЕНОВАНИЕ	СТАТЬЯ СПИСАНИЯ	ФАМИЛИЯ БАРМЕНА

ПРОЦЕДУРА ВНУТРЕННЕГО ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ТОВАРА

К внутреннему перемещению товара относится перемещение товара с производства в бар и из бара на производство. Перемещение товара из производства на бар осуществляется на ограниченный перечень продукции, который относится к заявке на производство через отдел логистики, к ней относятся: молочная продукция, фрукты и ягоды, заморозка. После прихода продукции от поставщика, она приходится на склад производства, хранится и числится за ним. Бармен вечерней смены делает заявку на следующую смену исходя из того объёма продукции который будет необходим на следующую смену и отдаёт бланк су-шефу.

БЛАНК ЕЖЕДНЕВНОЙ ЗАЯВКИ НА ПРОИЗВОДСТВО

Ресторан:;		
Дата заявки:;		
ФИО бармена:;		
№	Наименование продукции	Количество
1.	Молоко	
2.	Мороженое	
3.	Сливки 11%	
4.	Сливки взбитые	
5.	Апельсины	
6.	Яблоки	
7.	Ананас	
8.	Лимоны	
9.	Бананы	
10.	Киви	
11.	Виноград	
12.	Грейпфруты	
13.	Клубника замороженная	
14.	Черника замороженная	
15.	Вишня замороженная	

Су-шеф передаёт этот бланк для повара утренней смены. Приходя на смену, бармен в соответствии с чек-листом открывает бар, в том числе, затаривая бар продукцией с производства, согласно бланку заявки. После получения продукции повар сразу же отписывает бармену 2 накладных, в которых находится перечень продукции и количество, бармен подписывает накладные, одну оставляя на производстве, другую забирая в бар и кладя в папку со всеми накладными.

Бармен вечерней смены, подготавливая бар, проверяет необходимость в заполнении продукции бара, в случае если необходима продукция производства, обращается к старшему повару, либо су-шефу с перечнем той продукции, которая нужна ему на вечернюю смену.

Старший повар или су-шеф, выдаёт ему продукцию с накладной в двух экземплярах. Бармен подписывает накладную и кладёт её в папку со всеми накладными.

Управляющий ежедневно забирает накладные из папки и приходит их на склад бара внутренним перемещением, ставя дату фактического перемещения. Далее отправляет эту накладную в бухгалтерию.

Перемещение товара с бара на производство, происходит в случае необходимости производству продукции бара для приготовления блюд. Бармен в случае обращения к нему повара или старшего повара, су-шефа отмеряет по весам или мерной посуде необходимое количество продукции и вместе с накладной (два экземпляра) отдаёт на

После получения накладной о перемещении с производства на бар или с бара на производство, бармен вносит в бланк наименование перемещённого товара, количество, дату и фамилию кто получил товар.

21.07.2014	Апельсины	0,45 кг	Иванов
	Лимоны	2,3 кг	Иванов

Страница 345

ПРОЦЕДУРА МАРКИРОВКИ ПРОДУКЦИИ		
№	ШАГ	ФОТОГРАФИЯ
1.	Вся продукция в ресторане маркируется установленными стикерами.	(наименование п/ф, сырья) дата и время приготовления дата и время реализации изготовил проверил
2.	Повар, изготавливающий полуфабрикат, заполняет на стикере следующие пункты: • Наименование полуфабриката, сырья • Дата приготовления • Время приготовления в формате чч:мм • Дата и время реализации • Фамилия сотрудника, приготовившего заготовку Старший повар/су – шеф/менеджер, проверяющий заготовку, вписывает в стикер свою фамилию, после того как проверит выполнение.	(наименование п/ф, сырья) дата и время приготовления дата и время реализации изготовил проверил
3.	Вся продукция, независимо от тары, в которой храниться, маркируется с	
4.	После использования товара маркировка удаляется	
ВАЖНО!!!		
В одной таре не может находиться заготовка, приготовленная в разное время		
Недопустимо наклеивание маркировки с текущими датой и временем на заготовку, приготовленную ранее!!!		

ДЕНЬ 21. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Стандарты организации рабочих мест	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ЗАДАНИЯ	
Создать схемы рабочих мест	
Станция официанта	
Бар	
Распечатать, заламинировать и повесить на рабочие места	
Промаркировать места хранения инвентаря – зал, бар	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Старший бармен / барменеджер

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. СТАНДАРТЫ РАБОЧИХ МЕСТ

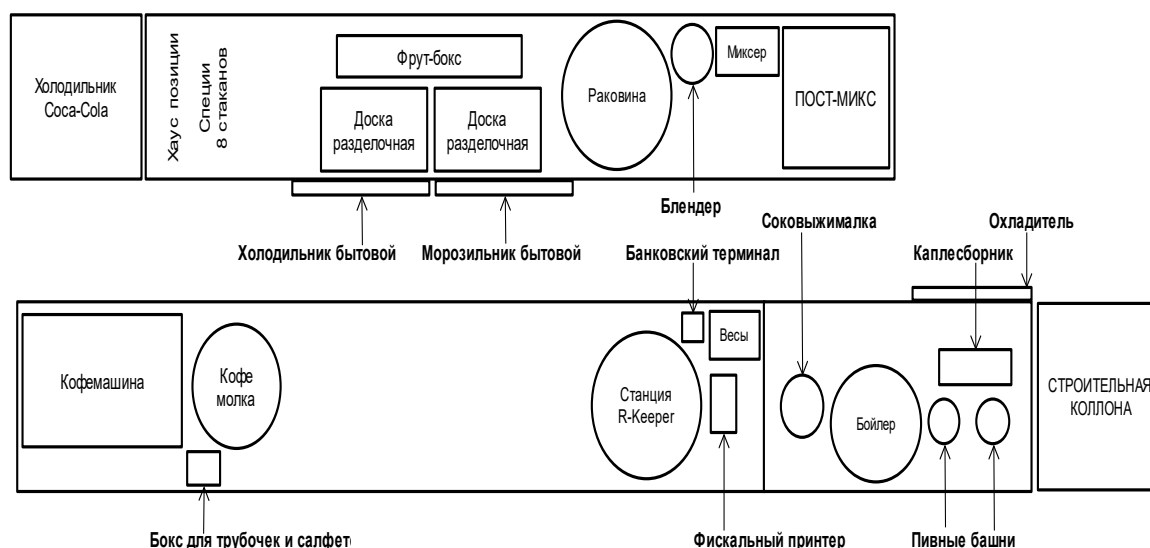
Помимо процедур по движению товара, необходимо правильно организовывать рабочие места своих сотрудников. Для облегчения ежедневной подготовки к работе, открытия цехов, стейшенов, бара, мы вводим понятие стандартов рабочих мест.

СТАНДАРТЫ РАБОЧЕГО МЕСТА

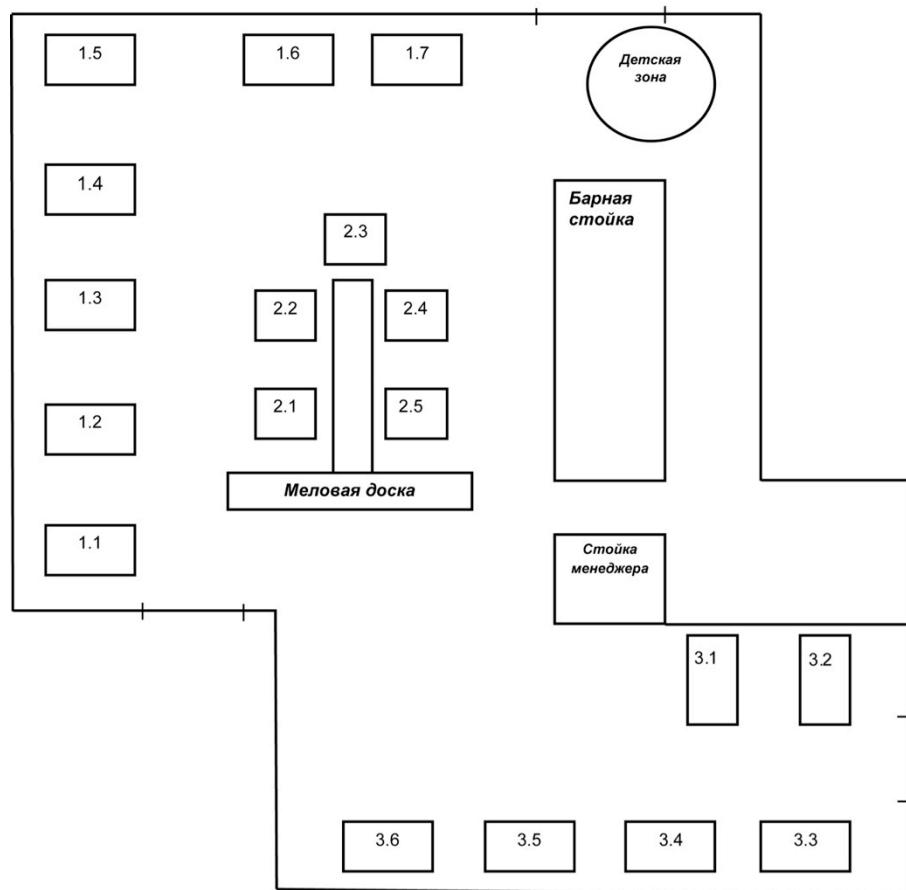
Настоящий стандарт закрепляет единые требования к организации рабочих мест, утверждает правила размещения реализуемой продукции, приборов, расходных материалов, заготовок, а также утверждает правила расстановки производственного оборудования на каждом участке в ресторане и является обязательным для исполнения. Выполнение требований к организации рабочих мест в ресторане ... является непосредственной обязанностью сотрудников, контроль за исполнение стандарта осуществляет непосредственный руководитель подразделения и управляющий ресторана.

Под организацией рабочего места мы понимаем его техническое оснащение и планировку. В нашем ресторане мы считаем, что правильное оснащение рабочего места, а также его рациональная планировка позволяют наилучшим образом организовать трудовой процесс и, как следствие, повысить эффективность работы наших сотрудников. Рабочее место – это неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими сотрудниками, предназначенное для выполнения одной или нескольких производственных или обслуживающих действий.

ПРИМЕР СХЕМЫ БАРА



ПОЛКА ПОД БАРНОЙ СТОЙКОЙ	
<u>1. Левая сторона. Первый ряд:</u> <u>Музыкальное оборудование:</u> Монитор; Усилитель звука; Системный блок, мышка; Блок бесперебойного питания, сетевой фильтр, пульт управления звуком; Гостевой Wi-Fi.	<u>2. Правая сторона. Первый ряд:</u> Харикейн 0,2, 1 ряд по 6 штук; Флюте, 2 ряда по 6 штук; Бокал для белого вина, 1 ряд 6 штук; Бокал для красного вина, 1 ряд 6 штук; Кувшин под сок, 1 литр 6 штук.
	
<u>3. Правая сторона. Второй ряд:</u> Пивные бокалы 0,5 литра, 3 ряда по 6 штук; Хайбол 0,2 литра, 2 ряда по 9 штук; Хайбол 0,3 литра, 2 ряда по 8 штук; Милкшейк, 4 ряда по 7 штук;	
<u>4. Левая сторона. Второй ряд:</u> <u>Упаковочная тара:</u> Трубочки Стаканы 0,5 Стаканы 0,3 Стаканы для кофе с собой Крышки Зонтики для коктейлей	<u>3. Правая сторона. Третий ряд:</u> <u>Чай:</u> Ройбуш; Мультивитамин; Мартиника; Апельсиновое печенье; Вишнёвый пунш; Земляника чёрная; Земляника зелёная; Саусеп Порох; Сенча; Жасмин; Ассам; Чёрный к завтраку; Зелёный к завтраку.
	

СХЕМА ЗАЛА И НУМЕРАЦИЯ СТОЛОВ**КОМОД НАПРОТИВ ЦЕНТРАЛЬНОГО ВХОДА**

Инструменты для детского творчества, кружка.	Детские игрушки	Буклеты доставки, листовки для ТТ ¹ , акции, промо. Буклеты с тортами «Веранда».	
Таблички «Ждём гостей».	Детские игрушки	Украшения для стола на дни рождения и детские праздники.	
Блокноты официантов, ручки.	Детские игрушки	Игра «Твистер».	

МАРКИРОВКА РАБОЧИХ МЕСТ

Следует сказать, что каждое место хранения того или иного инвентаря должно быть промаркировано. Для этих целей очень удобным устройством является P-touch. Это компактный мини принтер, печатающий наклейки – ленты шириной от 8 до 12 мм, которые ты можешь клеить прямо на рабочие поверхности (но так, чтобы их не было видно гостям). Стоимость самого принтера и расходных материалов не велика.



Что маркировать?

- места размещения оборудования
- предупреждающие надписи в местах общего пользования
- кухонные помещения - горячий цех, холодный цех, контейнеры для полуфабрикатов для заморозки,
- информационные надписи на оборудовании в кухонном помещении
- информационные таблички для гостей
- кабельные системы ресторана
- инженерно-коммуникационные системы ресторана



Не стоит маркировать контейнеры (для хранения продуктов), которые вы будете мыть. В этом случае, во-первых, маркировка быстро отвалится, а во-вторых, вам придётся «привязываться» к маркированным контейнерам. Места хранения контейнеров маркировать нужно! И вообще, как показывает практика, чем подробнее ты промаркируешь рабочие места в ресторане, тем будет лучше. Сотрудники довольно быстро привыкают к надписям и очень скоро начинают соблюдать принципы расстановки оборудования и правила хранения товара, согласно маркировки. Помни об этом, когда будешь заказывать расходные ленты для принтера. Рекомендую купить их с запасом. Через google ты сможешь найти ближайшего к тебе авторизованного дилера по продаже этих устройств.





ДЕНЬ 22. ДЕНЬ

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Введение в маркетинг	
9 маркетинговых зон	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ЗАДАНИЯ	
Составить и провести чек-лист 9 маркетинговых зон	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Прочитать книгу Б. Марвин “Маркетинг ресторана”	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Менеджер по маркетингу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ.

ВВЕДЕНИЕ В МАРКЕТИНГ РЕСТОРАНА

Сегодня важный день! Мы начинаем с тобой изучать блок Маркетинг. Нам предстоит с тобой разобраться с самим понятием маркетинга, роли и ответственности менеджера ресторана, а также понять, что ты можешь сделать чтобы «раскрутить» свой ресторан, выходя на смену. Добро пожаловать в сферу завоевания гостей!

ВВЕДЕНИЕ В МАРКЕТИНГ РЕСТОРАНА

В настоящее время различными фирмами проводятся маркетинговые исследования, направленные на всестороннее изучение рынка потребительских услуг и выполнение компанией той или иной задачи. С этой же целью создаётся маркетинговый отдел, занимающийся разработкой и внедрением маркетинговой политики. В случае отсутствия такого подразделения или должности маркетинг-менеджера, эту функцию выполняет кто-либо другой, осуществляющий формирование концепции ресторана. Непосредственно внедрением маркетинговой политики в ресторане занимаются директор и менеджеры «на местах». Часто директор ресторана разрабатывает политику по маркетингу и самостоятельно планирует маркетинговую активность в своём ресторане. Что же это такое – маркетинговая политика? Какие конкретно действия, совершают ответственные лица, в отношении маркетинга?

В течение нашего с тобой обучения мы подробно разбирали, как увеличивать выручку ресторана путём повышения среднего чека. Мы с тобой также говорили о том, что нельзя бесконтрольно увеличивать средний чек, потому что это неминуемо оборачивается простым «впариванием» и может привести к потере части гостей, особенно лояльных или чувствительных к цене. Хотя, несомненно, работать над повышением среднего чека не только полезно, но и необходимо, поскольку это является основным методом увеличения выручки в ресторане. Но, как я уже сказал, эту тему мы уже осветили ранее.

Сейчас мы поговорим о второй возможности увеличить продажи, а именно: об увеличении количества гостей и обеспечении роста числа их посещений.

Хочу привести наглядный пример, который показывает, что повышение количества посещений Гостей более эффективно увеличивает выручку.

Представь, что гость со средним чеком 20 \$ посещает ресторан четыре раза в месяц. Таким образом, он приносит ресторану 80\$. Как ты считаешь: работая над средним чеком, до какого уровня мы сможем увеличить его? Давай рассмотрим реальный пример. Не потеряв гостя, мы сможем достичь цифры в 22.5\$. А значит, оборот сверх обычного составит $2,5 \times 4 = 10\$$

Если мы будем стремиться к тому, чтобы Гостю, посетившему наш ресторан, так понравилось, что он пришёл к нам ещё? Как ты думаешь, можно ли увеличить количество посещений с четырёх до пяти раз в месяц? Скорее всего, да. Гость, приходя

в ресторан, пять раз в месяц, и, тратя те же 20\$ за посещение, приносит 100\$. А значит, мы зарабатываем 20\$ «сверху».

Я хочу, чтобы ты понимал, что этот способ увеличения выручки всегда является более приоритетным. Наша задача - создавать условия для увеличения количества посещений Гостем наших ресторанов.

Цель данного блока – дать тебе возможность и инструменты для того, чтобы привлекать больше новых гостей, и чтобы гость, однажды посетивший твой ресторан, вернулся к тебе снова!

Но для начала давай определимся с понятиями. Кто же такой лояльный гость?

Является ли лояльным твой постоянный гость на бизнес-ланчах, постоянство которого определяется элементарным отсутствием других предложений питания в данном бизнес-центре? Можно ли считать лояльным одинокого холостяка, который раз от раза приходит ужинать в кафе рядом с домом? Возможно, и кафе не лучшее, и кухня посредственная, и обслуживание отвратительное, но зато рядом с домом и недорого. Будет ли лояльным командировочный гость, которого работодатель в каждой поездке в город X поселяет в один и тот же отель?

Конечно, далеко не факт, скажешь ты и будешь прав. Так кого же мы называем лояльным гостем?

На мой взгляд лояльным гостем является тот, кто

- среди равнозначных товаров или услуг выбирает именно эту конкретную торговую марку, этот ресторан;
- являясь приверженцем, зачастую просто игнорирует предложения конкурентов;
- несёт бесплатную рекламу – приводит друзей, рекомендует знакомым;
- прощает недостатки ресторана, или наоборот, «болея за дело» яростно ругает в глаза;
- а главное, готов ради вас на некие «жертвы» - поехать по неудобному маршруту и простоять лишние полчаса в пробке, чтобы попасть в ресторан, «закрывать глаза» на то, что стоимость предложения выше, чем у конкурентов, простить какие-то оплошности в сервисе, для себя оправдывая тем, что «просто официантка новенькая наверное» и т.п.

Хочется ещё раз акцентировать внимание на том факте, что постоянный гость – не обязательно будет лояльным. А лояльный – не обязательно постоянным.

Возможно, я целиком и полностью являюсь приверженцем вашего ресторана. Я был в нем три года назад на юбилей близкого друга, и с тех пор ни разу не посетил его повторно. Но мне нравится! Я всем и каждому рассказываю о том, как у вас чудесно, просто у меня денег нет, чтобы к вам ходить.

Или наоборот, как в приведённых выше примерах, я хожу к вам три раза в неделю. И хотя мне не очень здесь нравится, и я никогда не посоветую, этот ресторан друзьям, и

даже наоборот, отговорю, но я хожу и хожу, просто потому, что у меня по каким-то причинам нет другого выбора.

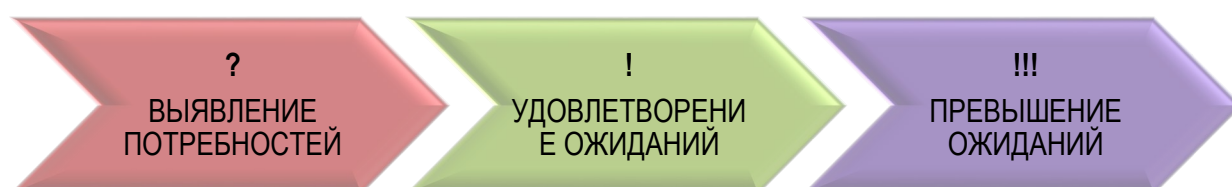
Что с лояльными гостями надо работать и «растить», знают все. И не станем задавать вопрос, что делать с постоянными, но не лояльными гостями – понятно – формировать их лояльность. А что делать с приверженцами с низким потенциалом?

В ритейле и оптовой торговле есть понятие «уволить клиента». Т.е. искусственно перестать работать с клиентами, трудозатраты на которых не оправдывают экономических ожиданий и мешают сконцентрироваться на других, более интересных заказчиках.

В ресторанном бизнесе данный подход практически не применим, т.к. ты никогда не сможешь однозначно оценить, какое количество новых гостей приводит этот «неинтересный» гость, и насколько по итогу его приверженность «играет тебе на руку».

Но, поговорим о формировании лояльности новых и существующих гостей.

ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ



Эти три простых шага смогут изменить и твоё отношение к ресторанному бизнесу, и отношение Гостей к твоему ресторану. Нам необходимо выявить потребности и ожидания, с которыми Гость пришёл к нам, с тем, чтобы удовлетворить их и даже превзойти, приобретая каждый день хотя бы по одному лояльному к нашему ресторану Гостю.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ГОСТЯ

Сегодня мы поговорим о том, как выявить потребность Гостей, которые уже пришли к нам в ресторан. Как удовлетворить их, чего они ожидают от нас, и кто же они, наши Гости.

Давай вначале зададимся следующими вопросами:

- Зачем Гости приходят к нам в ресторан?
- Какую цель они преследуют?
- Что ждут наши Гости от нас?
- Кто наши Гости?

Твоя задача, как менеджера, ответить на три вопроса: кто к нам пришёл, зачем и с какими ожиданиями?

ОЖИДАНИЯ ГОСТЕЙ

Давай соберём все ожиданияGuestей в один список. А для этого - выпишем те ожидания, которые Гости хотят получить, планируя свой поход в ресторан.

1. От ресторана в целом:

- Чистота.
- Безопасность.
- Стилизованный интерьер.
- Музыка.

2. От персонала:

- Внешний вид – опрятность, оригинальность.
- Культура речи сотрудников.
- Профессионализм.

3. От сервиса:

- Доброжелательность.
- Уважение.
- Забота.
- Искренность.
- Внимание.
- Желание встать на сторону Гостя.
- Справедливость.
- Помощь в выборе.

4. От качества обслуживания и пищи:

- Быстрота приготовления.
- Вкусная еда.
- Соотношение цена/качество.
- Горячее - горячим, холодное – холодным.

ОЖИДАНИЯ ОТ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ

Официанты обладают базовыми знаниями по всем вопросам, связанным с обслуживанием в ресторане. Они знают, какие блюда предлагаются в меню, из каких ингредиентов состоят и как готовятся. Официанты смогут ответить на основные вопросы в отношении вин, включённых в карту.

ОЖИДАНИЯ ОТ РЕСТОРАНА В ЦЕЛОМ

Персонал должен соблюдать правила и процедуры санитарии. Посуда, приборы и бокалы должны быть чистыми. Официанты одеты в чистую униформу и выглядят аккуратными.

ОЖИДАНИЯ ОТ КАЧЕСТВА ПИЩИ И НАПИТКОВ

Горячие блюда должны быть в горячем виде, а холодные - в холодном. Блюда и напитки, которые они заказали, на вкус и цвет должны быть такими же, какими они были в последний раз, когда они их заказывали.

В ресторане N, при подаче пива, кружки охлаждают для того, чтобы пиво дольше сохраняло свои вкусовые качества. Когда Гости идут в другой ресторан они уже ожидают, что пиво будет охлаждённым. Как Вы думаете, о каком ресторане вспомнят Гости, если им подадут пиво в тёплых кружках?

ОЖИДАНИЯ ОТ ПРОЯВЛЕНИЯ ЗАБОТЫ

Искреннее отношение. Гости хотят получить не просто удовлетворение, а настоящее наслаждение. Чувствовать проявление заботы.

Очевидно, что к тебе приходят разные Гости, по разным причинам. Причём один и тот же Гость в разное время суток может посещать твой ресторан с различными целями. И помимо того, что у твоих Гостей есть общие ожидания от ресторана, у них у каждого есть ещё и свои индивидуальные потребности.

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ГОСТЯ

Мы с тобой обсудили первый шаг нашей лестницы маркетинга – выявление потребностей. Теперь давай разберёмся, как мы можем удовлетворять те потребности, которые мы уже выявили, и о том, что конкретно нужно делать, чтобы удовлетворить Гостя.

Все что ты делаешь, ты должен совершать с одной целью:

**ЧТОБЫ У ГОСТЯ, ПОСЕТИВШЕГО ТВОЙ РЕСТОРАН, ВОЗНИКЛО ЖЕЛАНИЕ
ВЕРНУТЬСЯ К ТЕБЕ ЕЩЕ РАЗ!**

ЧЕТЫРЕ ГРУППЫ СТАНДАРТОВ

Выявив основные потребности и ожидания, в ресторанах разработали системы стандартов (пищи, чистоты, обслуживания, атмосферы), соблюдение которых гарантирует нам удовлетворение Гостя. Гость хочет от нас чистоты – мы меняем пепельницы на столе, убираем грязную посуду, предлагаем салфетки и т.д. Гость желает выпить пива из холодной кружки - мы охлаждаем бокалы для пива.

Удовлетворяя потребностей Гостей, нам необходимо выполнять свою непосредственную обязанность – знать и соблюдать стандарты. Подведя итоги, мы можем все перечисленное соотнести в четыре группы стандартов.

1. Качества пищи и напитков.
2. Чистоты и санитарии.
3. Обслуживания.
4. Атмосферы.

Для контроля каждого из этих пунктов в каждом ресторане существуют свои способы. Контроль выполнения этих стандартов является твоей непосредственной обязанностью. Прежде уже мы подробно разобрали эти инструменты - лайн-чеки, чек-листы, листы проверки качества обслуживания. Сегодня более подробно остановимся на четвёртом, зачастую самом главном стандарте – стандарте Атмосферы.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ЗОНЫ

Часто на вопрос, чем же отличаться сегодня от конкурентов, все чаще и чаще рестораторы выбирают ответ – атмосфера. То есть тем настроением, теми впечатлениями, которые получит Гость, приходя в ресторан. И те воспоминания, которыми потом будет делиться со своими друзьями. Давай подробнее поговорим об атмосфере, о твоей роли в создании неповторимой атмосферы в ресторане.

По сути, атмосфера – это окружающие условия, обстановка. Но мне хотелось бы вернуться к первоначальному значению этого слова. Атмосфера – газообразная оболочка, которая окружает землю и даёт возможность дышать всему живущему на ней. Итак, если нет атмосферы – нет жизни на Земле. Нет атмосферы в ресторане – нет «жизни» в ресторане. Успех ресторана зависит не только от чистоты, скорости обслуживания или вкусной пищи. Атмосферу нельзя потрогать руками или измерить, но является важнейшей составляющей в нашем бизнесе.

Но, тем не менее, для нас это стандарт и он должен соблюдаться. Попробуем выяснить, из чего складывается атмосфера в ресторане?

Очевидно, пытаясь описать атмосферу ресторана и «разложить» ее по полочкам, мы можем столкнуться с затруднениями – как можно описать нечто эфемерное? В то же время, существуют достаточно чёткие элементы, такие как чистота в ресторане, освещение, оформление интерьера, музыка и изображение в телевизорах в ваших заведениях. Все это, во-первых, будет влиять на настроение гостя, а во-вторых, мы можем использовать эти составляющие для повышения продаж.

Помимо этого, в понятие атмосферы можно включить и:

- Качество еды и напитков

- Хороший сервис
- Безопасность
- Стилизованный интерьер
- Внешний вид сотрудников (соответствующий стиль одежды).
- Культура речи сотрудников
- Профессионализм персонала
- Внимание, искренность, забота, проявление уважения

Нельзя забывать о том, что, Гости, приходя в ресторан, не «утыкаются носом» в тарелку, а начинают разглядывать ваше заведение, впитывать ваш дух. С коммерческой точки зрения, мы понимаем, что можем использовать выше названные пункты для привлечения внимания наших гостей к чему-либо и донесения до него определённых посылов, таких как, специальные предложения, например. И если мы говорим о том, что атмосфера в наших ресторанах это стандарт, значит, нам эти стандарты необходимо контролировать.

Для контроля атмосферы в ресторане мы используем систему девяти маркетинговых зон.

Девять маркетинговых зон— это образ ресторана и впечатление, создаваемое его атмосферой и оформлением. Маркетинговые зоны дают ответ на вопросы:

- Что увидит Гость, входя в ресторан?
- Какое впечатление ресторан произведёт на Гостя?
- Что Гость расскажет о посещении ресторана?

МАРКЕТИНГОВЫЕ ЗОНЫ ОБЪЕДИНЕНЫ В ТРИ ГРУППЫ:

ЗОНЫ “WELCOME” – ПЕРВЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ ГОСТЯ, ПРЕДВКУШЕНИЕ ПОСЕЩЕНИЯ РЕСТОРАНА.

Зона 1. «Внешний вход» - парадный вход, парковка вывески, внешнее освещение окна, витрины.

Зона 2. «Внутреннее фойе»:

- холл, фойе; лестница;
- информационные и газетные стойки;
- гардероб.

Зона 3. «Вход с внутренней стороны»

- хостесс /хост, приветствия и предложения.
- программы для детей.

ЗОНЫ “INSIDE RESTAURANT” - ОЖИДАНИЯ ОТ ОБСЛУЖИВАНИЯ И АТМОСФЕРЫ, «ОЖИДАНИЕ ЗАБОТЫ».

Зона 4. «За столом» - зал ресторана: лампы, скатерти, стулья, меню, настольные «принадлежности» (солонка, table-tents).

Зона 5. «Сервис» - забота о Гостях. Сам процесс обслуживания Гостей

Зона 6. «Атмосфера» в ресторане» - техническая составляющая

- телевизоры / радио / фоновая музыка
- свет
- запах
- температура

Зона 7. «Бар» - дополнительные продажи.

ЗОНЫ «COME-BACK” ” – «ПОСЛЕДНИЕ ШТРИХИ» ОБСЛУЖИВАНИЯ, БЛАГОДАРНОСТЬ ЗА ПОСЕЩЕНИЕ.

Зона 8. «Подача чека» - внимание к Гостям, рекламные материалы.

Зона 9. «Выход из ресторана» - гардероб, работа хостесс/хост, последние «штрихи» обслуживания.

Поздравляем! У тебя появился ещё один чек-лист – Чек-лист 9 маркетинговых зон твоего ресторана. Обсуди со своим наставником как часто тебе необходимо его заполнять!

ЧЕК-ЛИСТ 9 МАРКЕТИНГОВЫХ ЗОН

МАРКЕТИНГОВЫЕ ЗОНЫ	СТАНДАРТ	ОТМ ОТЕТ
ЗОНА 1. «ВНЕШНИЙ ВХОД»	ОПИСАНИЕ	
1. Территория парковки - чистая?	Нет мусора, грязи, пепельницы чистые, опрятные.	
2. Окна, внешний вид - чистые?	Чистые, без надписей и подтёков.	
3. Вывеска / тент/ козырьки: чистые, исправные?	Исправные, сохранили форму, чистые, без грязи и листьев, вывеска исправна и чиста.	
4. Сидения в местах ожидания - они чистые и в порядке?	Исправны, чистые.	
5. Внешнее освещение ресторана - включается до наступления сумерек, исправно?	Освещение исправно, лампы исправны, осветительные приборы чистые.	
ЗОНА 2. «ВНУТРЕННЕЕ ФОЙЕ»		
1. Рекламные материалы (постеры, плакаты, наклейки, реклама партнёров) - на месте, в хорошем состоянии, скотч не виден?	Стандарты по размещению наклеек соблюдены, согласно политике отдела маркетинга; постеры наклеены на двухстороннем скотче, размещение	

	рекламы партнёров также регулируется политикой отдела маркетинга (ОМ)	
2. Соблюдены ли требования корпоративной политики к размещению/наличию материалов?	Политика ОМ регулирует использование и размещение: рамок, тейбл-тенсов, постеров, наклеек на дверях, папки для чеков, place mats и иных рекламных носителей.	
3. Стойка с бесплатными печатными материалами: -опрятна, все ячейки заполнены, стандарты по распространению прессы в ресторане соблюдены?	В ресторанах - единая газетная стойка для распространения бесплатных изданий. Ячейки изданий брендированы. В стойке не должно быть пустых ячеек.	
4. Стенд Independent Media - чистый, опрятный, ценники выполнены в корпоративном стандарте, издания в наличии?	Стенд - чистый, не липкий, целый, технически исправный, издания - новые, ценники - опрятные.	
5. Внутреннее освещение в ресторане установлено на уровне соответствующем концепции ресторана?	Освещение должно быть исправно, уровень яркости регулируется концепцией ресторана.	
6. Доска потребителя доступна и в хорошем состоянии?	Доска должна быть чиста, опрятна, со всей необходимой информацией и документами.	
ЗОНА 3. «ВХОД С ВНУТРЕННЕЙ СТОРОНЫ»		
1. Хост /хостесс: приветствие.	Приветствие должно быть ярким и располагающим, Гость должен почувствовать себя желанным!	
2. Хост /хостесс: использование специальной лексики при продаже блюд.	Рассказ о блюде должен быть ярким, сочным и возбуждающим аппетит	
3. Хост /хостесс: напоминание Гостю о специфических предложениях ресторана.	При приёме каждого заказа персонал рассказывает о специальных предложениях в ресторане	
4. Все виды меню в наличии?	Персонал должен предлагать Гостю все имеющиеся и действующие в ресторане меню.	

5. Обслуживание детей: в наличии имеется все в соответствии с концептуальными требованиями (цветные мелки, книжки-раскраски, салфетки с детским рисунком, шарики)?	Дети - Важные Гости! Персонал должен всегда делать что-то особенное для детей.	
6. Доска с информацией о специальных предложениях дня, информация соответствует действующим предложениям?	Доска заполнена всеми действующими предложениями. Важно, чтобы персонал знал о проводимых мероприятиях, проектах компании и ресторана.	
7. Рамки в туалетных комнатах - в наличии, чистые, с действующими предложениями.	Рамки исправны, опрятны, на месте, корпоративная политика ОМ соблюдена.	
8. Материалы программы «Постоянный Гость» (буклеты, анкеты, листовки) - в наличии?	Буклет о программе, анкеты для постоянныхGuestов, информационные материалы о правилах пользования картой	
9. Буклет "Со вкусом" и печатные материалы (корпоративные или в соответствии с проводимыми акциями) - в наличии?	Буклет и иные материалов наличии, чистые, опрятные действующие, в надлежащем количестве.	
ЗОНА 4. «ЗА СТОЛОМ»		
1. Меню - чистое, не липкое, опрятное?	Чистое, не липкое, "технически исправное".	
2. Меню - в надлежащем порядке (холодные, горячие, десерты и т.д.)?	Листы должны следовать в соответствии с порядком, установленным в концепции.	
3. Меню - рекламная страница заполнена, в соответствии с требованиями концепции?	Если в меню имеется рекламная страница, она должна быть заполнена действующим предложением.	
4. На стол Гостям подаётся меню бара на дополнительные напитки, карта вин, (если предусмотрено в рамках концепции)?	Карта вин - чистая, не липкая, опрятная.	
5. Меню - каждая страница подписана (3 подписи), имеется печать?	Подписи: бухгалтера, директора, калькулятора + печать компании.	

6. Place mats - в наличии, в хорошем состоянии, с текущими рекламными акциями (если предусмотрено в рамках концепции).	Place mats - чистые, не липкие, не грязные, с текущими рекламными предложениями.	
7. Тейбл-тенс - не липкие, чистые, исправные (не сломанные), в наличии, с текущей информацией, в соответствии с требованиями?	Тейбл-тенс - чистые, "технически исправные", целые, с текущими предложениями.	
8. Солонка и перечница - чистые, не липкие, содержимое свободно сыпется?	Чистые, не липкие, соль-соль, перец-перец, сыпется легко.	
9. Официант - улыбается, приветлив, форма одежды чиста, не жуёт жвачку?	Форма чистая, без пятен, глаженная; улыбается, тембр голоса мягкий, весёлый, приветливый; жвачку, конфеты не жуёт.	
10. Бармен - улыбается, приветлив, форма одежды чиста, не жуёт жвачку?	Форма чистая, без пятен, глаженная; улыбается, тембр голоса мягкий, весёлый, приветливый; жвачку, конфеты не жуёт.	
11. Менеджер - подходит к Гостям и общается, узнает, нравится ли Гостям?	Отзывы Гостей важны, менеджер обязан подходить к Гостям и получать отзывы о работе ресторана.	
ЗОНА 5. «ПРИЕМ ЗАКАЗА»		
1. Оставляет ли персонал печатные материалы, газеты Гостям, пока они ждут заказ?	Если Гость один - ему необходимо предложить, что-то почитать, например имеющиеся в ресторане журналы, газеты	
2. Рассказывает ли персонал о программе Постоянного Гостя, предлагает ли анкету и буклет?	Персонал должен предлагать всем Гостям стать владельцем карты ПГ. Предлагать анкету, рассказывать о преимуществах.	
3. Рассказывает ли персонал об иных рекламных мероприятиях ресторана / компании или о новых услугах (например, доставке блюд)?	Персонал должен предлагать иные услуги компании (доставка блюд, специальные предложения и т.п.).	
4. Оставляет ли персонал цветные раскраски, мелки, шарики детям?	Детям важно внимание. Персонал должен "дарить" подарки от ресторана	

	детям, пришедшим к нам.	
5. Оставляет ли персонал одно Меню Гостям после приёма заказа?	Одно меню (основное меню и/или меню бара) должно остаться у Гостя на столе после заказа блюд. Забрать его необходимо при подаче десерта.	
ЗОНА 6. «ТЕЛЕВИЗОРЫ / РАДИО / ФОНОВАЯ МУЗЫКА»		
1. Фоновая музыка - подходящая, соответствует стандартам концепции?	Музыка должна быть спокойной / задорной / весёлой, но не тяжёлой, не "блатной".	
2. TV программа - подходящая, соответствует стандартам концепции.	В ресторанах не желательно демонстрировать ТВ программы с убийствами, или сексуального характера	
3. Уровень громкости - необходимый, соответствует стандартам концепции?	Музыка не должна мешать разговору Гостей, должна соответствовать понятию "фоновая".	
ЗОНА 7. «БАР»		
1. Бар - информация о счастливых часах, спец. предложениям в наличии?	Если бар открыт для подхода Гостей - постеры, тейбл-тенс и т.п. должны быть на стойке.	
2. Бар - продавая новые напитки, используется ли специальная лексика?	Рассказ о напитке должен быть ярким, аппетитным и возбуждающим.	
ЗОНА 8. «ПОДАЧА ЧЕКА»		
1. Напоминает ли персонал Гостю о карточке Почётный Гость?	ПГ - должны получать баллы на свои карты, персонал должен спрашивать про наличие карты у всех Гостей ресторана.	
2. Интересуется ли персонал о качестве блюд: Понравилось ли Гостю (десерт, салат, горячее, напиток)?	Очень важно узнать у Гостя, остался ли он доволен блюдами, или нет. Если нет, решить эту проблему и не отпускать Гостя недовольным.	
3. Папка для чеков - чистая, все материалы в соответствии с требованиями в наличии?	Папка- чистая, не липкая, опрятная, материалы чистые, соответствуют текущим предложениям и стандартам ОМ.	
4. Папка для чеков - наклейка программы ПГ имеется и в хорошем	Наклейка - чистая, "новая", полностью приклеена, без загнутых углов.	

состоянии?		
ЗОНА 9. «ВЫХОД ИЗ РЕСТОРАНА»		
1. Хостесс - Специальные вопросы о визите? Остался ли довольным Гость?	Персонал должен интересоваться, остался ли Гость доволен рестораном, меню, блюдами.	
2. Хостесс: Пожалуйста, приходите ещё. Мы надеемся увидеть Вас снова.	Обязательно прощальные фразы: доброжелательные, отзывчивые.	
РЕЗУЛЬТАТ РЕСТОРАНА (МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ - 47)		
Ваш процент оценки маркетинговых зон		

ПРАКТИКА

Составь (если его нет) Чек-лист 9 маркетинговых зон своего ресторана. Обсуди полученный результат со своим наставником. Проведи чек-лист и предложи мероприятия по улучшению восприятия гостями своего ресторана, с точки зрения размещения рекламных материалов и технической составляющей атмосферы в своём ресторане. Не начинай внедрять изменения, не получив утверждение своего руководителя!

ДЕНЬ 23. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Мерчандайзинг	
Реклама в ресторане	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ЗАДАНИЯ	
Проанализировать размещение рекламы снаружи и внутри ресторана	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Прочитать книгу Б. Марвин “Маркетинг ресторана”	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Менеджер по маркетингу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. MERCHANDISING – ИСКУССТВО СБЫТА

Мерчандайзинг - направление маркетинга, способствующее стимулированию розничных продаж посредством привлечения внимания конечных покупателей к определённым маркам или группам товаров в местах продаж, без активного участия специального персонала.

Это определение взято из розничной торговли. Для ресторана имеются небольшие поправки. В частности, персонал в ресторане может быть сам элементом мерчандайзинга. Внешний вид персонала, его поведение в ресторане иногда способствуют привлечению внимания к блюдам и напиткам. Самый распространённый вариант, когда официанты в зале, на поясе носят пояса с кобурами, в которых вставлены бутылки с текилой, а за поясом у них рюмки. Предлагая таким образом товар гостям, и, несомненно повышая продажи, персонал становится элементом мерчандайзинга.

ЧЕТЫРЕ ПОНЯТИЯ МЕРЧАНДАЙЗИНГА РЕСТОРАНА

В ресторане можно выделить следующие понятия мерчандайзинга. Каждый из них обособленно может влиять на Гостей, но задача менеджера сделать так, чтобы они в совокупности давали возможность Гостю удовлетворить именно свою потребность.

- Атмосфера ресторана.
- Внутри ресторанный информация.
- Представление в меню и подача блюд (презентация блюда).
- Поведение персонала.

ПОВЕДЕНИЕ ГОСТЕЙ

Различают три уровня поведения потребителей:

- Чётко запланированное посещение ресторана (известна дата и время).
- Частично запланированное посещение («идём с друзьями куда-то...»).
- Незапланированное посещение («Случайно зашёл...»). Цель посещения, чаще всего, – просто покушать.

ТИПОЛОГИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, ПРИ ВЫБОРЕ РЕСТОРАНОВ:

- Новаторы (~ 5%). При открытии новых ресторанов или новая торговая марка, нового меню и т.д.
- Первые последователи (~ 20%). Любители всего модного, «среди моего круга знакомых так принято» и т.д.
- Вторые последователи (~ 30%). «Ты знаешь, я пробовал, мне понравилось...»
- Консерваторы (~ 45%). Самая многочисленная группа. Доверяет тому, что знает и в чем уверен.

РАЗДЕЛЕНИЕ ПРОДУКТОВ / ПРЕДЛОЖЕНИЙ:

- Повседневного спроса – покупаются часто и неразборчиво.
- Каждый день, часто посещаемый ресторан / покупаемый товар, Гости наиболее лояльны к ассортименту.
- Импульсной покупки – «О, Кстати?!».
- Незапланированный поход в ресторан / незапланированная покупка товара.
- Предварительного выбора – требуют большой затраты времени, сил и энергии. Зависит от причины посещения. Целенаправленный поход в ресторан / целенаправленная покупка именно этого товара.
- Пассивного спроса - зачастую о нем никто не знает.

ПОТРЕБНОСТИ И НУЖДЫ

Нужда – это просто ощущение нехватки чего-либо.

Гость не знает, куда он хочет пойти, что ему конкретно нужно; он просто чувствует голод.

Потребность – персонифицированная в каком-либо товаре нужда.

Например, Гость определяется с выбором. Он уже точно знает, что хочет пойти в Ваш ресторан.

Существуют два вида потребителей: активные и пассивные. Потребители с разными степенями сформированной потребностей. В данном случае, у Гостя есть чёткое представление о том, чего он хочет, в какой ресторан собирается идти и что ожидает там получить.

Реклама переводит пассивных потребителей в активные.

К примеру, у человека есть нужда – он хочет есть, у него сформировалась потребность – он желает пойти в ресторан, чтобы не готовить дома, но потребность Гостя ещё не сформулирована – он пока не знает, в какой ресторан намерен пойти. Этот этап формулирования может помочь сделать реклама.

Процесс принятия первичного решения о походе в ресторан начинается ещё до посещения и стимулируется рекламой. Процессу выбора блюд в ресторане способствует мерчандайзинг, имеющийся в наличии в ресторане (тейбл-тенсы, меню, постеры), а также работа самого персонала: официанты (красочное описание блюд и продажа, посредством предложения), менеджеры (визиты к столу и т.п.). Т.е., Гостю помогает сделать выбор информация, предлагаемая рестораном.

ПРАВИЛА РАЗМЕЩЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

Информация, которую мы пытаемся донести до нашего Гостя должна быть эффективно расположена. Необходимо учитывать движение гостей внутри ресторана. Существует мнение, что человек, впервые оказываясь в незнакомом ему помещении, если есть возможность двигается в первую очередь направо. В связи с чем, я рекомендую произвести учёт движения Гостей, направление взгляда при подходе, входе, осмотре и порядок осмотра ресторана. Задача рекламы в ресторане – обеспечить встречу Гостя с продуктом, ему необходимым.

Давай подробно остановимся на вопросе эффективного расположения рекламы.



У Гостя,двигающегося к ресторану и встречающего по пути рекламные материалы (штендер, лайтбокс и т.д.), появляется мысль о посещении предприятия питания. Он ещё не принял решение, но мысль уже появилась. Как мы можем повлиять на прохожего, чтобы он принял решение зайти в ресторан, будучи вне ресторана? Мы можем расположить на окнах ресторана определённую рекламную продукцию информацию о:

- Меню заведения
- Хитах продаж
- Специальных предложениях

Задача внешней рекламы – привлечь гостя в ресторан, проходящего мимо или проезжающего на автомобиле. Наиболее часто совершаемая ошибка – попытка привлечь гостя с помощью внешних рекламный носителей – не достаточно чёткий и яркий посыл, или стимул той или иной рекламы.

Тем не менее, есть действительно интересные решения, обращающие внимание гостя.

ПРИМЕРЫ УДАЧНЫХ СПОСОБОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНИМАНИЯ И ПРИГЛАШЕНИЯ ГОСТЯ В РЕСТОРАН



DRUNKEN DIRECTION SIGNS

OBJECTIVE:

'FIRST FLOOR' is a pub located in Asia's largest IT hub, Nehru Place, Delhi. Around 2 million visit this marketplace everyday. Despite this large plausible customer base, 'FIRST FLOOR' remained lost amongst millions of shops. The challenge was to make consumers take notice of 'First Floor' and direct them to it.

CREATIVE SOLUTION:

Nehru Place is infested with billboards and posters. The regulars have learnt to ignore them. These have turned into blind spots. Any traditional medium would just not have attracted any attention in this environment.

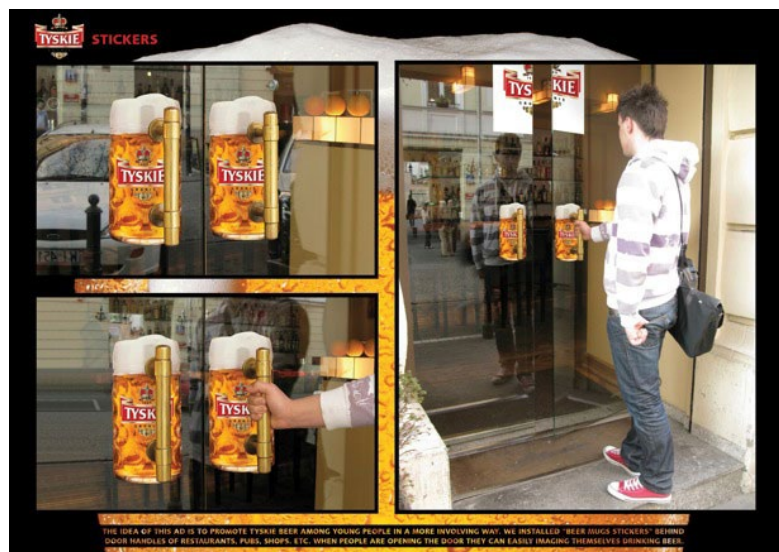
So we got the Human Direction Signs drunk! For one week, everyday 7 human direction signs, pretended to be happily passed out at various places across the market, with tablets stating the 'distance' and 'direction' to 'FIRST FLOOR'.

RESULT:

This unusual sight was hard to miss. On a hot drab afternoon this quirky vision attracted several people towards it. Passersby took a break, relating to the visual of the happy drunken tippler, some following these milestones right up to the pub.

The bar became a topic of discussion amongst the crowds and began attracting consumers as an available hangout destination.

'FIRST FLOOR' reported a 62% increase in footfalls within a fortnight. The drunken direction signs were much talked about and the pub has got an excellent word of mouth publicity going on till date.



Необходимо учитывать, что важно для тех Гостей, которые посещают этот ресторан. К примеру, если это ресторан быстрого питания, Гостям важна цена. Значит, снаружи ресторана надо расположить рекламу наиболее выгодного предложения в заведении с точки зрения стоимости. Но, совершенно не обязательно, что подойдя к стойке кассы, Гость обнаружит там, то же самое предложение с низкой ценой. И это не значит, что этого блюда за такую цену Гость не увидит в ресторане. Если он вспомнит про него, или захочет именно это блюдо, мы должны продать его. Но здесь мы должны воздействовать на Гостя другим образом, чтобы он приобрёл более выгодную для продажи продукцию.

Здесь твоя задача уже будет продать Гостю блюда и напитки из вашего меню. Внутри ресторана должна располагаться реклама, целью которой служит продать товар с наибольшей финансовой эффективностью. Как я уже упомянул, исследования показывают, что 90 % людей, входящих в помещение вначале идут направо. С учётом этого старайтесь располагать важные информационные послы по ходу движения гостей в ресторане.

Задача рекламы в ресторане – обеспечить встречу Гостя с продуктом, который ему необходим. Все средства внутри-ресторанной рекламы должны располагаться в том месте, где происходит «столкновение» Гостя с продуктом во имя структурирования его внимания. В ресторане также существуют основные (меню) и дополнительные (тейбл-тенсы, плейс метсы и пр..) точки продаж. Соответственно, вся информация, все предложения в них должны быть чётко сформулированы.

ПРАКТИКА

Вернувшись к себе в ресторан, обрати внимание на все те моменты, которые мы рассмотрели с тобой сегодня, с позиции Гостя. Что Гость видит при входе в ресторан, что он видит за столом и вокруг себя, находясь в ресторане. Задай себе вопрос: все ли сделано для того, чтобы у Гостя, увидевшего твой ресторан, возникло желание зайти внутрь, а посетив его, он вернулся бы в ресторан снова?

ДЕНЬ 24. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Программы лояльности	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Прочитать книгу “Восторженные приверженцы”	

НАСТАВНИК ДНЯ

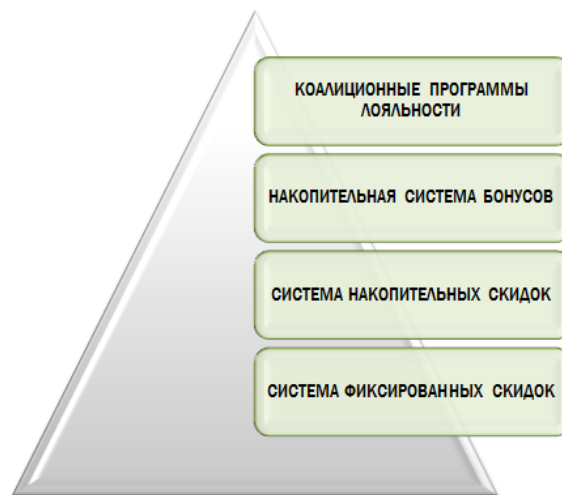
- Директор / управляющий
- Менеджер по маркетингу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

В настоящее время в любом секторе рынка мы без труда найдём бесчисленное количество действующих программ лояльности. Причиной этому является, конечно же, высокая конкуренция и борьба за существующих и потенциальных клиентов.

Но являясь вроде бы основной стратегией удержания Гостей, создания дополнительной ценности и, в конечном итоге, увеличения прибыльности ресторана, зачастую рестораторы не получают ожидаемой выгоды. Давайте разберёмся, отчего так происходит, а для этого сначала определимся в иерархии программ лояльности с точки зрения стоимости, сложности внедрения и экономической эффективности.



Для начала давай определим, что какую бы систему скидок или бонусную программу вы ни выбрали, они в любом случае должны подчиняться четырём основным правилам:

1. Лучшая программа лояльности, когда-либо придуманная в ресторане – вкусная еда/напитки и сильные положительные эмоции (атмосфера) у гостя при его посещении. К сожалению, все чаще качество еды и обслуживания рестораторы подменяют маркетинговыми «фишками», что, конечно, производит краткосрочный эффект, но в конечном итоге «разоблачается» гостями.
2. Не должно быть скидки ради скидки (по аналогии «акции ради акций»). Любая система скидок не должна стать для вас «неизбежным злом» в угоду гостю, а напротив должна быть экономически обоснована и стремиться к сохранению и увеличению прибыльности ресторана.
3. Предоставляемая скидка / бонус должна быть интересна гостю и выражаться в его стремлении ради «чего-то» увеличивать количество посещений ресторана, сумму среднего чека и т.п.
4. Система скидок/бонусов должна быть прозрачна и понятна как сотрудникам ресторана, так и гостям. Слишком сложные системы – чересчур ограниченные во времени или требующие соблюдения большого количества условий – как правило, не приносят ожидаемого результата.

Базовым и самым распространённым шагом рестораторов являются системы фиксированных скидок. Система самая простая, но наиболее неэффективная. Во-

первых, потому что в большинстве случаев размеры скидок берутся «с потолка». Какую скидку дать Гостю? Пять процентов? Десять? «А вот конкуренты дают 15%, чем мы хуже, дадим 20, а «золотым» гостям так и вовсе все 30%!»

Что мы получаем «на выходе»?

Статистически, скидка до 10% не создаёт у гостя (или потребителя в розничной торговле) ощущения выгодной покупки. А значит, и не формирует приверженности.

Мы сами воспитываем гостей, которые «охотятся» за низкой ценой и ждут ее как само собой разумеющегося.

Для гостя скидка в 10% не становится причиной прийти в конкретный ресторан, но на прибыли ресторана сказывается значительно.

Система накопительных скидок на первый взгляд работает лучше – чем чаще гость приходит в ресторан, тем большую скидку он по итогу получает. Вроде и формирование приверженности гостя происходит, и частота посещения увеличивается, и скидки в данном случае ресторан не раздаёт «просто так», но задумайтесь:

Если гостю **не** нравятся ваши блюда и напитки, **не** устраивает качество обслуживания, интерьер или общая атмосфера, станет ли он снова и снова возвращаться в ваш ресторан просто в погоне за накоплением скидки? Вероятно, нет. А значит, гость **уже** лоялен по отношению к ресторану и возвращается он потому, что ему у вас элементарно нравится. Так не получается ли так, что давая все большую и большую скидку, вы все меньше и меньше зарабатываете на тех гостях, которые **и так вернулись бы** к вам?

И хотя я искренне считаю, что скидки в денежном эквиваленте в большинстве случаев неэффективны для бизнеса в целом, некоторые плюсы накопительной системы скидок, тем не менее, выделить можно:

1. Простота в объяснении гостю «правил игры»
2. Не требует больших временных и административных затрат
3. Позволяет создать разнообразные предложения для разных групп гостей
4. Проще в управлении и оценке результатов, чем программы лояльности, основанные на баллах, бонусах, преференциях

Следующими по «сложности» шагами являются накопительные системы баллов и коалиционные программы лояльности, когда гость, оплачивая счёт в ресторане, накапливает виртуальные баллы, (эквивалент денег) на счёту своей карты лояльности, и в дальнейшем может воспользоваться этим виртуальным счётом, расплатившись частично или полностью. Помимо накопления баллов бенефитами подобных программ может быть повышенное внимание к постоянным гостям, подарки по особым случаям, учёт личных предпочтений и т.п. Обычно, участники данной программы лояльности получают возможность следить за накоплением баллов и других выгод посредством смс-уведомлений, личного кабинета и других мобильных возможностей.

Поддержка такой программы требует соответствующего программного обеспечения и является не дешёвым «удовольствием», однако чаще приносит ожидаемый доход предприятию, нежели другие системы.

Бонусные накопительные системы, как и вообще бонусные, а не дисконтные программы, находят больший отклик среди людей среднего и выше среднего класса, т.к. эти слои скорее ищут эмоциональные выгоды и ощущение собственной значимости для заведения, нежели выгоду в денежном эквиваленте.

Когда-то, на заре создания программ лояльности, их основным «девизом» были выгода и простота. Но эти качества давно потеряли свою значимость для гостя. Современные потребители требуют большего – новых ощущений, необычного опыта, ощущения причастности к определённой социальной группе, неповторимому стилю жизни. Так авиакомпании позволяют держателям карт забронировать билет и выбрать место в самолёте до начала официальных продаж, банки предлагают обслуживание без очереди, отели – халат нестандартного размера или чай любимого сорта в качестве комплимента в номер.

В ресторане, к сожалению, проявить такой по-настоящему индивидуальный подход удаётся далеко не всегда. Но такие средства поощрения определённой группы гостей как приглашение на закрытые мероприятия или бесплатную дегустацию нового меню доступны и не сложны в реализации.

Коалиционные программы лояльности объединяют партнёров из нескольких сфер бизнеса. Плюсами коалиционных программ являются:

- Снижение затрат на внедрение и поддержку
- Более привлекательны в глазах потребителя: у карты, объединяющей пять – десять – тридцать выгодных предложений, значительно больше возможностей попасть, а главное, остаться в кошельках Гостей
- Обмен «траффиком» и клиентской базой с другими предприятиями-партнёрами

Минусами, или «подводными камнями», которые необходимо учитывать заранее, в данном случае будут:

- Программа интересна исключительно для сетевых заведений. Входя в программу с большим количеством партнёров, одиночный ресторан рискует элементарно «потеряться» и не получить ожидаемой выгоды.
- Риск несовпадения целевых аудиторий партнёров программы.
- «Распыление», отсутствие выстраивания индивидуальных отношений с участником программы. За счёт обмена траффиком количество разовых посещений ресторанной сети может возрастать, но при этом зачастую не формируется приверженности к конкретной марке и говорить об увеличении частоты посещений и среднего чека не приходится.

И, конечно же, успешность программы не определяется количеством ее участников. Чтобы назвать программу успешной, нужно понимать ее достижения в экономических показателях повышения выручки.

КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ?

О программах лояльности говорят все. О необходимости измерения их эффективности тоже. Вот только как это сделать? Как правило, предлагается два метода: опрос гостей, участвующих в программе, и исследование фактических показателей. Не будем останавливаться на опросах, т.к. на наш взгляд это совершенно необъективный метод оценки – существующие гости, да к тому же согласившиеся принять участие в опросе будут чаще давать положительные оценки просто по определению – поговорим об исследовании фактических показателей.

Показатели	Единица	Значение
Среднее число гостей в день	человек	150
Процент прироста количества гостей в год без ПЛ	%	7%
Средняя себестоимость продаж (кухня 35%, алк. 21%, б/а 18%)	%	25%
Средний размер постоянных годовых издержек	руб.	16 000 000
Средний чек	руб.	700
Ожидаемое кол-во существующих гостей, включающихся в программу	%	35%
Ожидаемый процент прироста новых гостей по программе каждый год	%	20%
Процент отчисления компании, внедряющей программу лояльности	%	3,0%
Размер скидки, гостю - участнику ПЛ	%	5%

При изменении значений данной таблицы, изменяется расчет в таблице прогноза эффективности.

Наименование статей доходов и затрат	Единицы	2013	2014	2015
Инфляция		10,0%	11,0%	12%
Коэффициент пересчета на инфляцию		1,000	1,100	1,221
Среднее число гостей в год	чел	54 750	58 583	62 683
из них существующих гостей, не участвующих в ПЛ	чел	35 588	28 470	20 854
из них существующих гостей, участвующих в ПЛ	чел	19 163	30 113	41 829
ПЛЮС к ним по программе лояльности (новые гости)	чел	10 950	11 717	12 537
Средний чек	руб.	700,00	770,00	940,17
Средняя себестоимость продаж	руб.	172,67	189,93	231,91
Доходная часть				
Итоговая доходная часть (без внедрения ПЛ)	руб.	38 325 000	45 108 525	58 932 935
Итоговая доходная часть (с внедренной ПЛ)	руб.	45 990 000	49 209 300	52 653 951
в т.ч. от гостей, не участвующих в ПЛ	руб.	24 911 250	19 929 000	14 597 993
в т.ч. от гостей, участвующих в ПЛ	руб.	21 078 750	29 280 300	38 055 959
Расходная часть				
Себестоимость продаж	руб.	11 344 200	13 352 123	17 444 149
Отчисления компании, внедряющей ПЛ	руб.	632 363	878 409	1 141 679
Отчисления гостям (скидки, бонусы)	руб.	1 053 938	1 464 015	1 902 798
Постоянные затраты	руб.	16 000 000	17 600 000	21 489 600
Итоговая расходная часть	руб.	29 030 500	33 294 547	41 978 225
Валовая прибыль (до налога на прибыль)				
При участии в ПЛ	руб.	16 959 500	15 914 753	10 675 726
Без участия в ПЛ	руб.	10 980 800	14 156 402	19 999 186

Но для начала давайте определим возможные цели и ощутимые маркетинговые и финансовые показатели программ лояльности.

Увеличение дохода ресторана. Вольное изложение закона Парето (который гласит, что 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20%) в данном случае будет говорить о том, что 80% нашей прибыли приносят 20% лояльных постоянных гостей. А бонусные программы есть не что иное, как дополнительное вовлечение этих двадцати процентов – увеличение частоты их посещений и среднего чека. К слову сказать, по общей статистике средний чек лояльного гостя выше обычного на 25-35%.

Экономия маркетингового бюджета. Уверены, не нам Вам рассказывать о том, что реклама «из уст в уста» - один из наиболее эффективных ее видов. Довольные гости не только приведут своих друзей, но и будут рекламировать ресторан своим знакомым. Именно поэтому программы типа «приведи друга» одни из наиболее результативных, и немаловажно, легко просчитываемых.

СБОР ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ

Грамотное использование базы гостей – «золотой» инструмент продвижения ресторана, который, к тому же, довольно часто открывает глаза рестораторов на то, кто же по-настоящему является их гостем. Как часто мы «рисует» для себя идеальную картинку «вот он, «мой гость», 30-40 лет, выше среднего достатка, ездит на дорогой машине в мой ресторан, чтобы не спеша насладиться блюдами высокой кухни». И как часто на поверку оказывается, что таких гостей наберётся от силы с десятков, а остальные приходят пешком из ближайшего бизнес-центра с желанием съесть большой кусок мяса с картошкой, и самое важное для них – скорость обслуживания?

БЕСПЛАТНЫЙ PR.

Лояльные Гости, посетившие специальные мероприятия рассказывают о них, таким образом? распространяя информацию, публикуют на своих блогах в социальных сетях фотографии и эмоции о прошедшем мероприятии, каждым кликом и упоминанием делая бесплатный PR ресторану.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ.

Любой опытный ресторатор подтвердит – хуже конфликтных гостей могут быть только «молчаливые» недовольные гости, не рассказавшие о своих плохих впечатлениях, ушедшие, и в лучшем случае не вернувшиеся, а в худшем, оставившие множественные негативные отзывы в интернете. Лояльные же гости скорее всего простят ресторану небольшие огрехи и являясь «причастными», непременно расскажут о них менеджеру, дав возможность исправиться.

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА.

На сегодня многие ресторанные сети используют гостей, участвующих в программах лояльности, в качестве «тайных гостей». Их мотивы понятны. По оценке Mystery Shopping Providers Association, в мире компании ежегодно тратят на исследования «mystery shopping» около 1,2 млрд \$, из них 10 миллионов долларов приходится на Россию и 14% на сферу услуг – банки, гостиницы и рестораны. Значительная сумма, не правда ли? Так почему же не использовать «бесплатную» возможность и не привлечь к исследованию существующих гостей?

Но здесь есть несколько нюансов. Мы не советуем привлекать гостей в качестве тайных, если вашей задачей является оценка показателей работы ресторана, которая в дальнейшем скажется на заработной плате сотрудников (KPI – Key Performance Indicators). Во-первых, опыт подсказывает, что многие отзывы будут как ни странно «из лучших побуждений» необъективно отрицательными. И дело здесь лишь в том, что задавая вопрос «что было плохо и что нам улучшить», мы изначально настраиваем гостей на критическую оценку. А во-вторых, если предполагается, что компании, проводящие профессиональный «mystery shopping», руководствуются утверждёнными нормами, стандартами и этикой проведения исследований (которые регламентируются Международной ассоциацией провайдеров услуг «Тайный покупатель»), то нашим гостям знать эти нормы совершенно необязательно, а значит, и оценку они дают сугубо субъективную.

СТРАТЕГИЯ «ВЫХОДА»

Все хорошее когда-нибудь заканчивается. И возможно интересная для вас сегодня программа лояльности когда-нибудь потеряет свою привлекательность. Или окажется, экономически нецелесообразной в изменившихся условиях. И хотя стратегия выхода должна была быть спланирована ещё до запуска программы, далеко не все программы разрабатываются и работают, так как следовало бы.

Худшее, что может сделать ресторатор – «одним днём» прекратить действие скидок, выплату бонусов или отменить преференции гостя.

Предусмотрите условия завершения программы на этапе ее разработки. Ограничение срока действия баллов или самой программы должно быть прописано изначально, и гость должен быть об этом проинформирован. Если по истечению этого срока вы решите продлить программу – это хорошая новость для гостя и дополнительный плюс вам.

Проявите уважение и напомните гостям о завершении программы заблаговременно, чтобы они имели возможность воспользоваться накопленными баллами.

«Высшим пилотажем» станет проявление щедрости и предложение в оставшийся период воспользоваться не только заработанными баллами, но и получить дополнительные бонусы. Таким образом, вы не только нивелируете недовольство гостей, но и получите возможность создать некий ажиотажный спрос в данном периоде.

Разговаривайте с гостем! Слушайте и непременно реагируйте, тем самым вы избежите множества возможных конфликтов.

ПРАКТИКА

Заполни таблицу Оценка эффективности программы лояльности. Сделай свои выводы и предложи решения. Обсуди с наставником получившиеся результаты.

ДЕНЬ 25. ДЕНЬ

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Маркетинговые исследования	
Мини анкетирование гостей	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ЗАДАНИЯ	
Создать анкету опроса гостей. Провести мини анкетирование	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Прочитать книгу "Нестандартное обслуживание в стандартных ситуациях"	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Менеджер по маркетингу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для того чтобы провести Гостя вверх по лестнице лояльности и приобрести его в качестве Приверженца, нам необходимо оценить текущую ситуацию в ресторане, понять, что наши Гости думают о нас, определить целевую аудиторию, и спланировать необходимые мероприятия.

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Чтобы привлечьGuestей, нам необходимо выяснить:

- Кто наши Гости
- Каковы потребности нашихGuestей
- Что думают о нас наши Гости
- Оценка текущих показателей ресторана
- Когда наши Гости должны прийти
- Где «искать»Guestей

Проанализировав финансовую ситуацию и потокиGuestей в ресторане, мы можем определить, в какое время необходимо и возможно привлечь дополнительное количествоGuestей.

ЧТО УЗНАТЬ	КАК УЗНАТЬ
Возраст, пол	Данные из отчётов программ лояльности
Социальные характеристики	Анкета \ наблюдение
Состав групп (кол-во, пары, одинокие)	R-keeper – правильное занесение информации официантами в компьютер, карты лояльности
Состав (семьи, дети и т.д.)	Анкета \ наблюдение
Посещение постоянных гостей	Данные из отчётов программ лояльности

Проведение данного анализа позволит тебе владеть информацией о своихGuestях, с помощью которой ты сможешь спланировать мероприятия по увеличению количестваGuestей в ресторане, найти индивидуальный подход в обслуживанииGuestей, планировать выручку и прибыль, организовывать и эффективно проводить промоушены и специальные акции, направленные на увеличение лояльностиGuestей.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Маркетинговое исследование – это сбор всей необходимой информации, прямо или косвенно связанной с твоей работой в ресторане и с самим рестораном. Проанализируй работу во время проведения исследования. Она состоит из:



ВАЖНО!

СБОР ДАННЫХ ЯВЛЯЕТСЯ МАРКЕТИНГОВЫМ ИССЛЕДОВАНИЕМ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО:

- Информация собирается, обрабатывается и анализируется правильно. Нельзя, например, проводить анкетирование Гостей, не уделив внимание разработке анкеты. Получив ответы на несколько несвязанных вопросов, Вы потратите время, деньги, но не получите важных для Вас показателей. Или, что ещё хуже, Вы будете работать с недостоверной фактурой.
- Информация исследуется регулярно, а не от случая к случаю.
- Информация изучается осознанно. Нельзя заставить провести исследование. Важно понимать его необходимость и значимость собираемой информации.

При проведении и/или использовании результатов маркетингового исследования необходимо чётко уяснить следующие принципиальные моменты:

- Маркетинговое исследование проводится не потому, что «кто-то потребовал ту или иную цифру» и не из-за того, что «так делают все и это сейчас модно». В таком случае маркетинговое исследование не следует проводить вообще. Маркетинговые исследования предоставляют информацию для принятия стратегических и тактических решений. Прошёл тот период развития, когда для проведения эффективной маркетинговой политики достаточно было собственного опыта и «маркетингового чутья».
- Маркетинговые исследования (точнее, их результаты) минимизируют вероятность ошибки.
- Маркетинговые исследования снижают степень влияния субъективного фактора. Менеджер любого уровня, каким бы он ни был профессионалом, субъективен в своих оценках. Для того чтобы посмотреть на ситуацию со всех сторон, необходима дополнительная информация, получаемая с помощью маркетинговых исследований.
- Специфика ресторанного бизнеса – работа с конечным потребителем и работа в сфере услуг. Поэтому особое значение играет полная и оперативная информация о наших Гостях. Регулярные и правильно подготовленные маркетинговые исследования дают нам такую информацию.
- Маркетинговые исследования позволяют заглянуть вперёд и предвосхитить события.
- Каждый ресторан, тем более, ресторан в каждом отдельном регионе, обладает своей спецификой. Иногда кроме маркетинговых исследований нет другой информации. Только они могут дать какое-то представление о ситуации.

- Самое главное значение маркетингового исследования – получение информации о поставщиках и потребителях наших услуг:
 - О Гостях. При этом не «Гостях в целом», а про каждого из них – про мужчину, женщину, ребёнка, молодого человека или девушку, имеющих автомобиль или без него, с высокими, средними или низкими доходами. Например, при правильном исследовании Вы можете узнать, что любят в Вашем ресторане молодые люди с образованием выше среднего и доходами более пятисот долларов в месяц в вечернее время...
 - О потребностях Гостей, а именно: меню, новинки, допустимая цена блюд, ассортимент, интерьер, дополнительные услуги и многое другое.
 - О Ваших конкурентах, реальных и потенциальных. Обладая информацией о них, проще внедрить уникальные достоинства Вашего ресторана.
 - О районе города и регионе, в котором расположен Ваш ресторан.
 - О поставщиках продуктов в Ваш ресторан.

КТО ПРОВОДИТ И МОЖЕТ ПРОВОДИТЬ МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

- Самостоятельно - директор (менеджер ресторана).
- Самостоятельно - директор по маркетингу Вашей концепции (для сетевых компаний).
- Самостоятельно - специалист по локальному маркетингу Вашего ресторана.
- Специальная исследовательская компания. При этом важно отметить, что есть две группы компаний, которым можно доверить маркетинговое исследование:
 - Специализированное агентство, которое занимается только исследованиями. При этом можно провести исследование по Вашему заказу, а можно купить уже готовое исследование. Некоторые исследовательские компании проводят так называемые синдикативные исследования (по инициативе самой компании, а результаты продаются всем заинтересованным лицам, например, Вам). Плюс – такое агентство является специалистом в своей области, у него большой теоретический и практический опыт. Минус – после проведения исследований все дальнейшие шаги Вам придётся делать самостоятельно. Вы получите только цифры и, как показывает опыт, только сжатые рекомендации.
 - Рекламное агентство, где исследование – одно из направлений работы. Плюсы – для Вас не только проведут исследование, но и предложат дальнейшие шаги для Вашего ресторана. Минусы – не все рекламные агентства правильно проводят маркетинговые исследования и не все агентства правильно работают с информацией.

- Исследование могут проводить как подрядные, так и субподрядные организации. Например, Вы сотрудничаете с рекламным агентством и понимаете, что необходимо провести исследование. Рекламное агентство находит исследовательскую компанию, которая и занимается выполнением Вашей задачи. Исследования могут проводить и частные лица. Это дешевле для Вас, но и вероятность ошибки намного выше.

Если мы хотим получить информацию для принятия стратегических решений – обращаемся к исследовательским компаниям (заказываем исследования или покупаем готовые).

Если нам нужна оперативная и срочная информация для оценки текущей работы ресторана, мы можем проводить ее сбор и анализ самостоятельно. НО, плоды этой работы должны использоваться только для нахождения ответов на локальные текущие вопросы.

КТО МОЖЕТ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ?

- Ты, как менеджер.
- Сотрудники твоего ресторана, отвечающие за то или иное направление работы.
- Твои партнёры по бизнесу – инвесторы, поставщики продуктов и оборудования.
- Конкуренты ☺. Твоя задача – не допустить утечки информации.
- Средства массовой информации, которые можно привлечь интересными фактами.
- Рекламные агентства, проводящие для твоего ресторана акции и прочие рекламные мероприятия.

КТО ЯВЛЯЕТСЯ ПОСТАВЩИКОМ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ТВОЕЙ КОМПАНИИ?

Подробнее об этом ты узнаешь ниже, но тем не менее:

- Ты как менеджер, ежедневно работающий с информацией, сам ее анализируешь и используешь дальше.
- Сотрудники твоего ресторана.
- Отчётность ресторана.
- Гости, пользующиеся услугами твоего ресторана.
- Ваши поставщики.
- Ваши конкуренты.
- Средства массовой информации.
- Предприятия и организации, обладающие той или иной информацией. Например, органы государственной статистики и пр.
- Органы государственной власти.

Как видишь, очень часто поставщики информации - получатели информации.

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Вся существующая в ресторанном бизнесе информация разделяется на первичную и вторичную. Первичная информация собирается тобой или исследовательской компанией по твоему заказу впервые, ее никто раньше не видел и не использовал.

Из всего многообразия маркетинговых исследований для сбора первичной информации мы предлагаем использовать следующие:

- Количественные исследования в ресторанном бизнесе.
- Количественные исследования на локальном уровне.
- Качественные исследования.
- Специальные исследования.

Количественные исследования заключаются в том, что для получения информации опрашивается большое количество людей целевой аудитории. Например, для того, чтобы получить правильную информацию, необходимо опрашивать:

- В городах с населением более 1 млн. чел. – 1500 чел.
- В городах с населением от 500 тыс. до 1 млн. чел – 400 чел.
- В городах с населением до 500 тыс. чел – не менее 250 чел.

Почему именно столько? На основе опыта социологов, именно такая цифра даёт правильные ответы. Отзывы, полученные от 1500 чел. соответствуют тому, что скажет 1 млн. чел. Такое правило называется репрезентативность. Если будет опрошено меньшее количество людей, то данные будут нерепрезентативными и делать на них выводы некорректно. Кроме того, чтобы данные были правильными, необходимо соблюдение дополнительных условий. Если в твоём городе соотношение мужчин и женщин 45%/55%, то и соотношение опрошенных людей должно быть таким же. В целом соблюдение таких условий называется построением правильной выборки.

Если ты ставишь перед количественным исследованием очень точные задачи, то необходимо такое же соотношение по уровню образования, населению районов твоего города и пр. социальным параметрам. В процессе количественных исследований все опрашиваемые отвечают на одни и те же вопросы в строгом порядке по специально разработанной анкете.

Из всего этого видно, что проведение количественного исследования правильнее поручать специализирующимся на исследованиях компаниям. Впрочем, это не значит, что ты не можешь самостоятельно проводить такие исследования. Теоретически да. Практически нет)

Количественные исследования в ресторанном бизнесе в целом лучше поручать соответствующим компаниям, а вот количественные исследования на уровне одного ресторана можно проводить самостоятельно.

Рассмотрим несколько примеров, когда задание необходимо давать агентству, а когда – проводить самостоятельно.

Задача 1. Вам необходимо получить следующую информацию:

- Оценка потребительского поведения людей при посещении ресторана.
- Известность твоего ресторана.
- Лояльность Гостей к ресторану (то есть, люди не просто знают, но и ходят в твой ресторан).
- Приверженность посетителей к твоему ресторану (Гости не просто ходят, а чаще всего предпочитают именно ваш ресторан).
- Оценка потребителями уровня и качества услуг в твоём и других ресторанах, например, конкурентов.

Ответы на эти и другие вопросы, касающиеся всего, вероятно получить с помощью большого количественного опроса. Это можно сделать, опрашивая людей по месту жительства (когда интервьюер ходит по квартирам и задаёт вопросы, либо проводится опрос на улице, или имеет место телефонное анкетирование). Такие исследования, ввиду сложности их подготовки, проведения и обработки информации, необходимо поручать специализирующимся на такой работе компаниям. При самостоятельном сборе и обработке данных возникает опасность получения недостоверной информации.

Задача 2. Необходимо оценить текущую работу ресторана, проанализировать главные характеристики его работы. Например:

- Маршрут движения Гостей в ресторан и из ресторана, в зависимости от дня недели и периода дня.
- Частота посещений.
- Социально-демографические характеристики и предпочтения Гостей.
- Оценка Гостями отдельных позиций работы ресторана.

Давай рассмотрим частный случай проведения мини-качественного исследования, известного как Анкетирование гостей.

МИНИ АНКЕТИРОВАНИЕ ГОСТЕЙ

У этого способа сбора информации о Гостях и их мнении о нашем ресторане, как и у любого, есть свои плюсы и минусы.

ПЛЮСЫ АНКЕТИРОВАНИЯ:

- Возможность охватить большое количество людей
- Не занимает много времени
- У Гостя не возникает ощущение напряжённости – ему не сложно ответить на несколько вопросов
- Мы можем быстро получить ответы на интересующие нас вопросы
- Если анкета составлена правильно, у гостя возникает ощущение, что он помогает нам стать лучше

МИНУСЫ АНКЕТИРОВАНИЯ:

- Гости не обязаны отвечать на наши вопросы
- Гости могут как приукрашать, так и наоборот давать заниженную оценку

- Гости могут находиться в нетрезвом состоянии
- Гости могут «отписаться», ответить не задумываясь
- Гости устали от подобного рода активности
- Гости подсознательно требуют вознаграждения за работу

Рассмотрим пример простой анкеты, которую чаще всего используют в ресторанах при опросах Гостей.

ПРИМЕР АНКЕТЫ ОПРОСА

Название ресторана _____

Мы рады слышать Ваше мнение!

Мы благодарим Вас за посещение нашего ресторана! Однако для того чтобы обслуживать Вас лучше, нам нужна Ваша помощь. Просим Вас заполнить эту простую анкету и отдать любому из сотрудников нашего ресторана.

	Очень плохо					Очень хорошо
	☹					☺
	1	2	3	4	5	
1. Общее впечатление от визита	☐	☐	☐	☐	☐	
2. Скорость обслуживания	☐	☐	☐	☐	☐	
3. Качество блюд	☐	☐	☐	☐	☐	
4. Широкий выбор блюд	☐	☐	☐	☐	☐	
5. Соотношение цена/ качество	☐	☐	☐	☐	☐	
6. Приветливость персонала	☐	☐	☐	☐	☐	
7. Профессионализм персонала	☐	☐	☐	☐	☐	
8. Чистота в ресторане	☐	☐	☐	☐	☐	
9. Общая атмосфера ресторана	☐	☐	☐	☐	☐	
10. Вы посещали нас на:	☐ завтрак ☐ ланч ☐ ужин ☐ бранч					
11. Дата вашего визита:	____ / ____ / ____					
12. Как часто Вы посещаете наш ресторан:	___ раз в ____					

Предложения / комментарии:

Благодарим Вас!

Как ты видишь, в одном опросном листе собраны вопросы, касающиеся всех аспектов работы ресторана. С одной стороны это плюс – мы можем у Гостя узнать его мнение о всех моментах работы, с другой стороны это и минус, поскольку мы рассредоточиваем его внимание. Я рекомендую, при использовании этого метода сбора информации, составлять анкеты более узконаправленные, сосредоточившись на одной какой-нибудь или смежных темах. Например, анкетирование по качеству обслуживания, анкетирование по поводу нового меню. Таким образом ты получишь мнение гостей по конкретному вопросу, будет легче проводить обработку результатов, а самое главное, станет понятно что с результатами делать и какие решение принимать.

Важен ещё один момент – это организация проведения анкетирования. К этому процессу необходимо хорошо подготовиться и провести анкетирование так, чтобы не дискредитировать самих себя.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ МИНИ АНКЕТИРОВАНИЯ

Для начала, как я уже упомянул, необходимо правильно составить анкету. Лучше формулируй вопросы таким образом, чтобы ответы на них занимали у гостя как можно меньше времени. Дай варианты ответов. Не заставляй гостя писать предложения. Помни – времени у Гостя не много, да и люди ленивы в большинстве случаев. Количество вопросов не должно превышать 10. Обязательно расскажи для чего ты проводишь этот опрос и как его результаты повлияют на работу ресторана в будущем. Поблаговари Гостя за то, что он решил уделить тебе внимание.

Распечатай анкету и заполни ее сам. Таким образом ты поймёшь насколько удобно ее заполнять, хватает ли места для ответов. Распечатай анкеты и обязательно зафиксируй количество распечатанных анкет. В идеале каждая анкета должна иметь свой уникальный номер. Таким образом при сборе заполненных анкет и при их обработке ты будешь уверен, что они не растерялись, не были выброшены официантами в мусорное ведро и т.д.

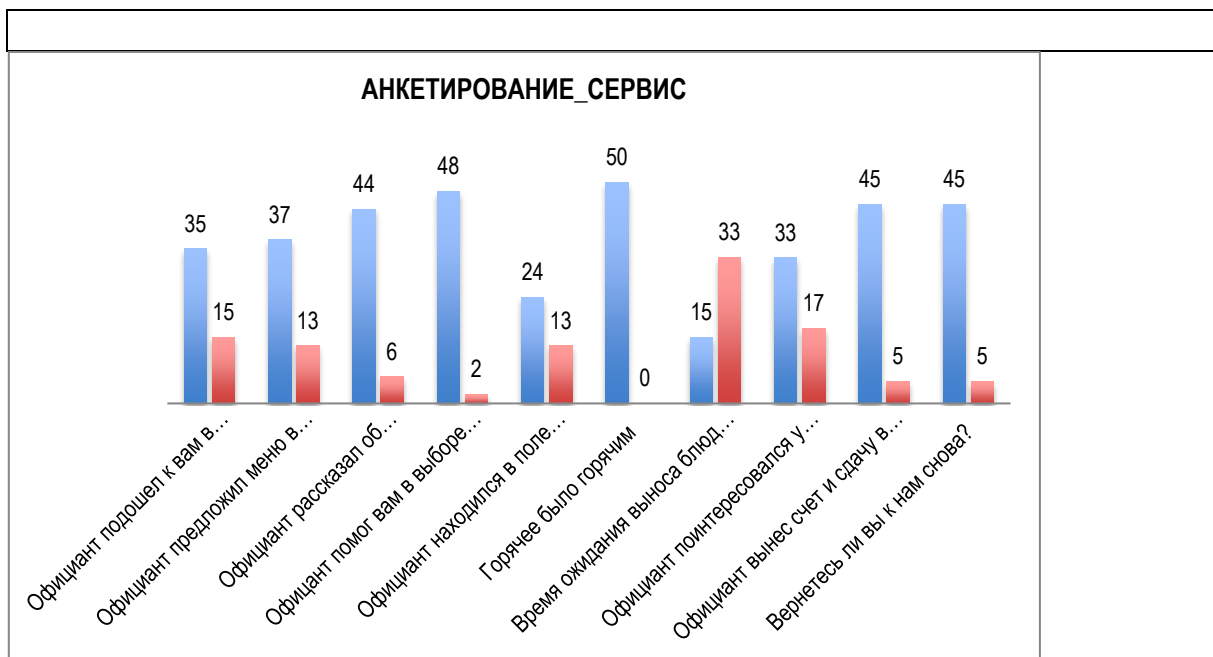
Раздача анкет может проходить по-разному. Ты можешь договориться с официантами вкладывать анкеты в папки со счетами (не самый лучший вариант), лично выдавать анкеты Гостям (не забудь дать при этом и ручку) или выдавать их через тех же официантов. Этот способ более предпочтительный, поскольку подразумевает более личный контакт с Гостем и возможность объяснения важности для ресторана мнения Гостя.

После заполнения и сбора анкет, сразу же обработай их и занеси результаты в таблицу. Ты сможешь увидеть какое количество ответов Гостей по тем или иным вопросам ты получил и это даст тебе возможность принять правильные решения.

ВСЕГО АНКЕТ

50

№	ОБСЛУЖИВАНИЕ	ДА	НЕТ
1	Официант подошёл к вам в течение 1 минуты после посадки	35	15
2	Официант предложил меню в раскрытом виде	37	13
3	Официант рассказал об проходящих акциях	44	6
4	Официант помог вам в выборе блюд	48	2
5	Официант находился в поле вашего зрения	24	13
6	Горячее было горячим	50	0
7	Время ожидания выноса блюд было приемлемым	15	33
8	Официант поинтересовался у вас понравилось ли вам блюдо	33	17
9	Официант вынес счёт и сдачу в течение 1 минуты	45	5
10	Вернётесь ли вы к нам снова?	45	5

Ваши пожелания к качеству обслуживания

Тебе не составит сложности сделать диаграмму подобно этой, чтобы наглядно увидеть результаты анкетирования. В данном случае, ты видишь, что тебе необходимо поработать над улучшением времени выноса блюд, немного хромает чек-бэк и время подхода к столу.

ВРЕМЯ И ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ АНКЕТИРОВАНИЯ

Продолжительность проведения анкетирования не должно превышать 2 недель. За это время ты успеешь опросить достаточное количество Гостей. И, Гости, участвовавшие в анкетировании не столкнутся вновь с предложением от тебя снова заполнить анкету.

Вопрос выбора времени достаточно серьезный. Поступай осмысленно. Если ты хочешь провести анкетирование и узнать мнение Гостей о новом ланч меню, не стоит делать этого в вечернее время, когда, возможно, к тебе приходят Гости, не посещающие твой ресторан на ланч. Вечером, проводя анкетирование, смотри за состоянием Гостей. Не предлагай заполнить анкету Гостям, находящимся в нетрезвом виде. Их оценка, скорее всего, будет необъективной. Во время запары также не стоит проводить опрос. В это время в работе ресторана важно сосредоточиться на скорости выноса блюд и качестве сервиса, а не выяснении у Гостей их мнения по этому поводу. Работай в зале, общайся с гостями – так ты получишь гораздо больший позитивный отклик от Гостей, нежели проводя опрос.

Ну и, пожалуй, самое важное! Обязательно используй результаты своего опроса. Дай Гостям знать, что именно они повлияли на нововведения в ресторане, ещё раз поблагодари их за это. Это можно сделать через официантов, включив эту фразу в речевой модуль при обслуживании, или самостоятельно, подходя к гостям во время тейбл визита.

ДЕНЬ 26. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Оценка текущей ситуации в ресторане	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ЗАДАНИЯ	
Заполнить таблицу “Когда должны прийти гости”	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Прочитать книгу “Нестандартное обслуживание в стандартных ситуациях”	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Менеджер по маркетингу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

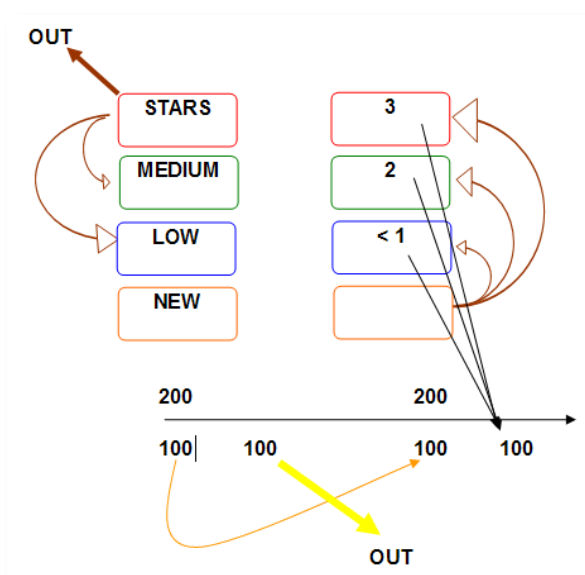
ОЦЕНКА ТЕКУЩИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕСТОРАНА

Для того, чтобы тебе принимать правильные решения в области маркетинга – привлечения новых гостей, удержания имеющихся, тебе понадобится постоянно анализировать достаточно большой объем информации. Через некоторое время мы с тобой начнём составлять Маркетинг план и для этого нам понадобятся данные по анализу текущей работы твоего ресторана. Что это за показатели?

- Средний чек
- Оборачиваемость места
- Динамика выручки \ оценка посещаемости
- Top Sales
- Sale Mix
- Динамика посещений «почётных» гостей
- Доля доставки в продажах
- Анализ каналов коммуникации
- Оценка предыдущих маркетинговых акций

ДИНАМИКА ПОСЕЩЕНИЙ ПОСТОЯННЫХ ГОСТЕЙ

С помощью проведённых исследований, ты способен проследить не только динамику, но и миграцию своих постоянныхGuestов в ресторане. На данной схеме ты видишь, что существуют четыре группыGuestов, классифицированных по частоте посещения ресторана за определённый промежуток времени. Группа «New» - Гости, которые ещё не посещают твой ресторан; «Low» - Гости, посещающие ресторан один или меньше раз в месяц; «Medium» - Гости, которые ходят к тебе чаще, одного-двух раз; и «Stars» - твои звезды, Гости, которые ходят к тебе постоянно и являются твоими Приверженцами.



Исследования позволяют увидеть, как Гости, относящиеся к той или иной группе, становятся или нашими Приверженцами, или покидают наши рестораны и не возвращаются. Также ты можешь проследить миграцию той или иной группыGuestов.

К примеру, у тебя в прошлом году было 200 постоянныхGuestов. В этом году также имеется 200Guestов. Но, мы видим, что 100Guestов остались с нами, а другие сто - или перешли в другие группы, т.е. стали ходить к нам реже, или - вообще прекратили посещать наш ресторан. В то же время Гости, которые ходили к нам не так часто, стали

нашими постоянными Гостями. Это позволит тебе оценить текущую ситуацию в ресторане по пункту «Динамика посещений постоянных Гостей».

Важным пунктом является оценка предыдущих маркетинговых акций. Если в твоём ресторане проводились какие-то акции, или промоушены, необходимо сразу, не затягивая, провести маркетинговое исследование по эффективности проведённого мероприятия. Если ты будешь проводить эти исследования, спустя какое-то время, никаких достоверных данных, кроме финансовых показателей, ты не получишь. А на финансовые показатели могут повлиять различные факторы, в том числе конкурентная среда, какие-либо экономические показатели и т.д. Таким образом, ты не сможешь сказать, что это мероприятие было эффективным и что оно принесёт такие же положительные результаты, к примеру, через год.

КОГДА НАШИ ГОСТИ ДОЛЖНЫ ПРИЙТИ?

Следующий вопрос, на который мы с тобой должны ответить: когда Гости должны прийти? Нас будет интересовать движение наших Гостей по следующим периодам:

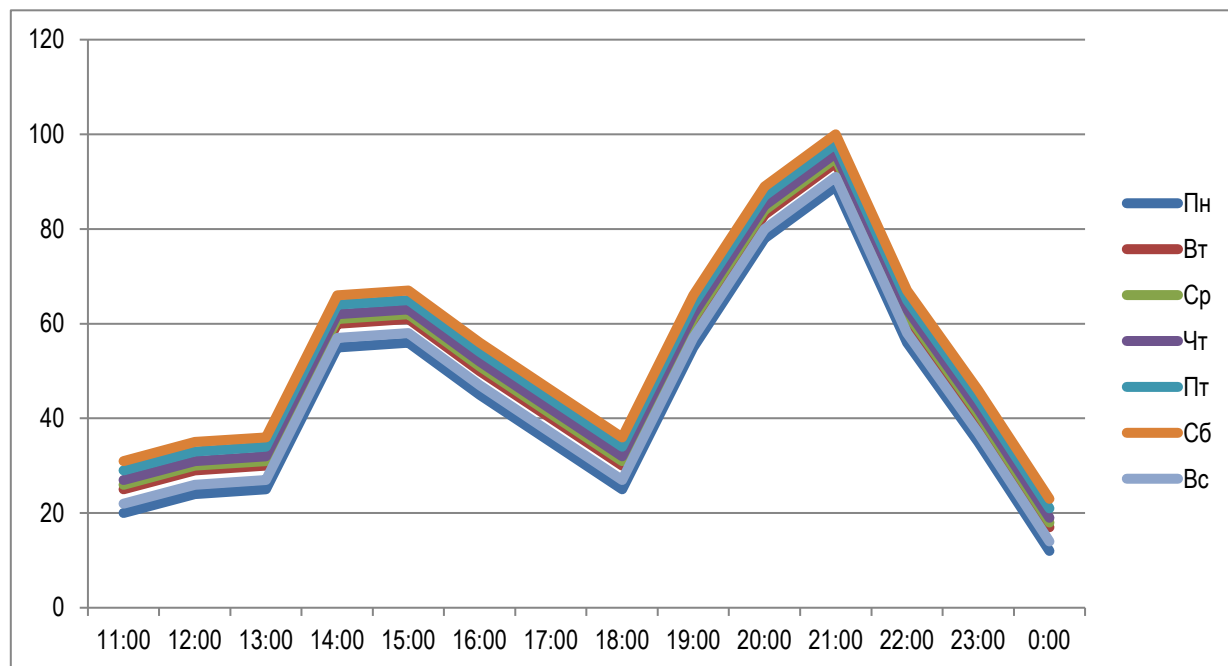
- Время дня
- День недели
- Месяц
- Год (спады, подъёмы)

Сняв отчёты, ты легко сможешь провести аналитику, подобную той, что приведена ниже. Конечно, здесь цифры взяты «с потолка», но тебе не составит труда, обсудив это с твоим наставником, взять свои результаты и подставить их в таблицу. Давай посмотрим, как мы можем проанализировать движение наших Гостей и попробуем выявить дополнительные возможности по их привлечению, ответив себе на вопрос «когда наши Гости должны прийти в ресторан?»

КОЛИЧЕСТВО ГОСТЕЙ ПО ВРЕМЕНИ ДНЯ И ПО ДНЯМ НЕДЕЛИ

ВРЕМЯ	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
11:00	20	25	26	27	29	31	22
12:00	24	29	30	31	33	35	26
13:00	25	30	31	32	34	36	27
14:00	55	60	61	62	64	66	57
15:00	56	61	62	63	65	67	58
16:00	45	50	51	52	54	56	47
17:00	35	40	41	42	44	46	37
18:00	25	30	31	32	34	36	27
19:00	55	60	61	62	64	66	57
20:00	78	83	84	85	87	89	80
21:00	89	94	95	96	98	100	91
22:00	56	61	62	63	65	67	58
23:00	35	40	41	42	44	46	37
0:00	12	17	18	19	21	23	14

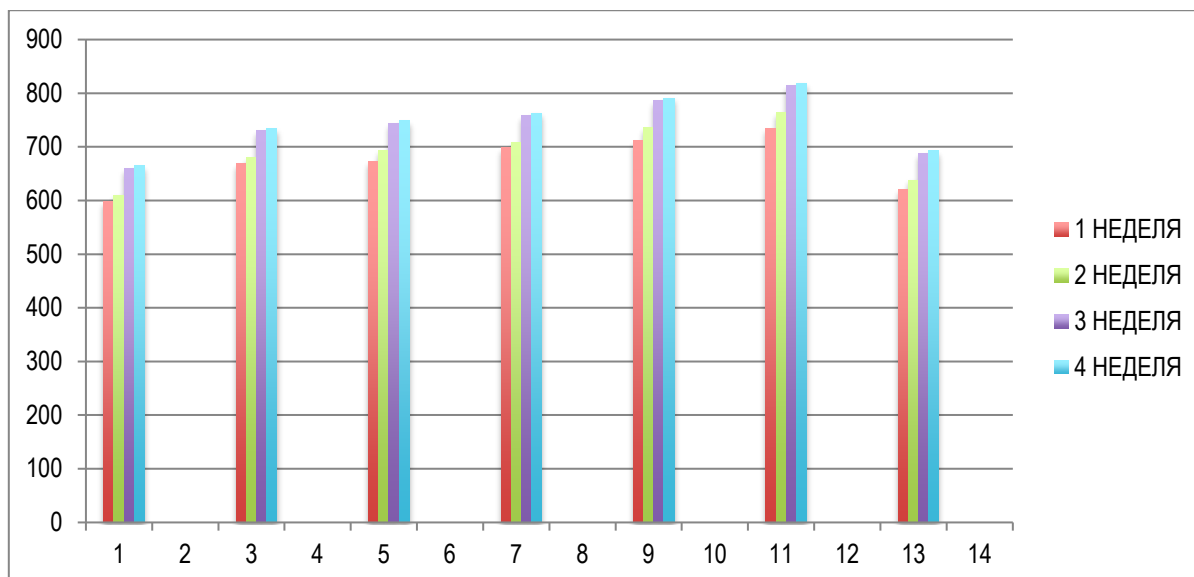
В виде диаграммы:



Как ты видишь, здесь мы наблюдаем чёткий спад вне зависимости от дня недели в следующие периоды: с 11:00 до 13:00 / с 15:30 до 18:00 / с 21:00 до 23:00.

Посмотрим что происходит в рамках месяца:

ДЕНЬ НЕДЕЛИ	1 НЕДЕЛЯ	2 НЕДЕЛЯ	3 НЕДЕЛЯ	4 НЕДЕЛЯ
ПН	599	610	660	665
ВТ	669	680	730	735
СР	673	694	744	749
ЧТ	699	708	758	763
ПТ	712	736	786	791
СБ	734	764	814	819
ВС	620	638	688	693



Во-первых виден рост количества гостей от 1 к 4 неделе, и в то же время мы видим, что понедельник и воскресенье являются «слабыми днями» в этом ресторане.

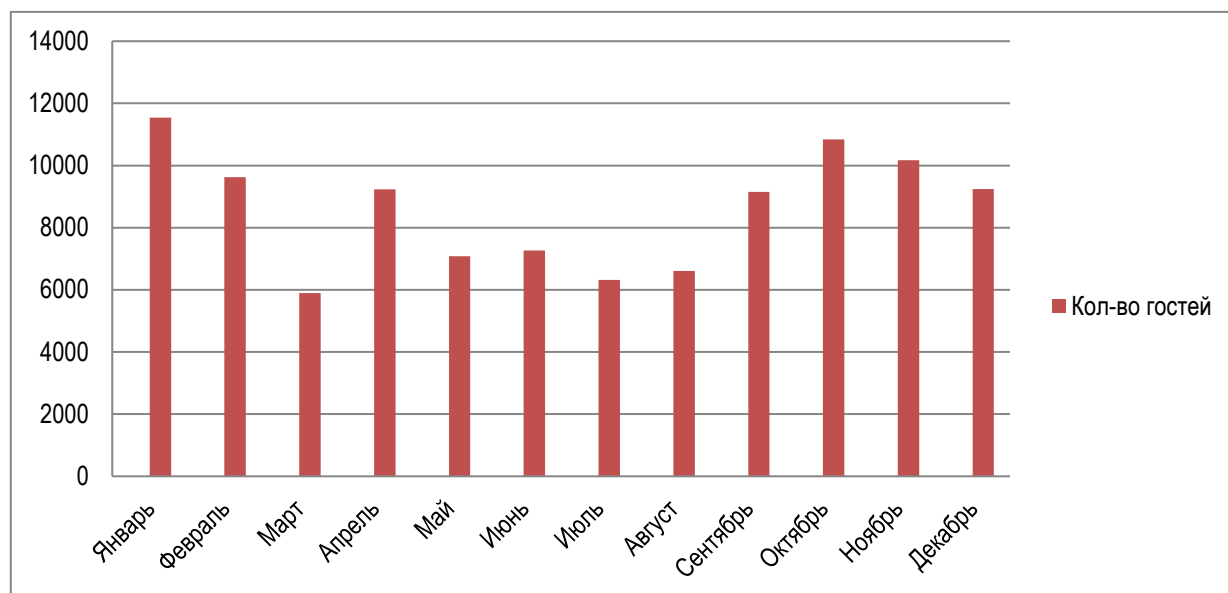
В рамках 1 квартала движение гостей выглядит следующим образом:

ЯНВАРЬ		ФЕВРАЛЬ		МАРТ	
1 НЕДЕЛЯ	4200	1 НЕДЕЛЯ	4830	1 НЕДЕЛЯ	5460
2 НЕДЕЛЯ	4356	2 НЕДЕЛЯ	5175	2 НЕДЕЛЯ	5705
3 НЕДЕЛЯ	4458	3 НЕДЕЛЯ	5180	3 НЕДЕЛЯ	5950
4 НЕДЕЛЯ	4750	4 НЕДЕЛЯ	5215	4 НЕДЕЛЯ	6195

Очевиден прирост гостей с каждой неделей в каждом месяце. И, с одной стороны, мы видим положительную динамику роста гостей в ресторане, с другой стороны, понимаем, что в рамках недели и в рамках дня недели у нас есть дополнительные возможности для привлечения дополнительного количества гостей.

Что же происходит в рамках года?

КОЛИЧЕСТВО ГОСТЕЙ 2015	
ЯНВАРЬ	11 537
ФЕВРАЛЬ	9 629
МАРТ	5 894
АПРЕЛЬ	9 237
МАЙ	7 081
ИЮНЬ	7 267
ИЮЛЬ	6 323
АВГУСТ	6 607
СЕНТЯБРЬ	9 155
ОКТАБРЬ	10 836
НОЯБРЬ	10 167
ДЕКАБРЬ	9 243
ИТОГО	102 976



Ты видишь очевидны «провалы» количества Гости по месяцам. Уже на этом этапе можно сделать предварительные выводы:

ПЕРИОД	ВОЗМОЖНАЯ ПРИЧИНА	ПРЕДЛОЖЕНИЯ
Март	Падение курса валюты	
Май - август	Отпускной сезон	
Декабрь	Низкая маркетинговая активность	
Понедельник	Отсутствие предложения на начало рабочей недели	
Воскресение	Отсутствие предложения выходного дня (семьи)	
С 10:00 до 13:00	Отсутствие гостей в этот	

	период в данной локации	
С 15:30 до 18:00	Отсутствие предложения «Счастливые часы»	
С 21:00 до 23:00	Отсутствие предложения на поздний ужин	

Давай посмотрим, насколько может увеличиться твоя выручка, если ты повысишь дневную посещаемость твоих Гостей:

РАСЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ ВЫРУЧКИ ОТ ПОВЫШЕНИЯ ДНЕВНОЙ ПОСЕЩАЕМОСТИ

Период Дня	Количество гостей (факт)	%	Средний чек	Выручка	Оборачиваемость 1-го места в час, max	Количество часов	Количество посад. мест	Макс. Кол-во гостей в ресторане
Всего	403	100%		6 642				702
Ланч (12-16)	134	33%	12	1 608	0,67	4	100	268
Мёртвое время (6-18)	56	14%	15	840	0,67	2	100	134
Ужин (18 – 22)	180	45%	20	3 600	0,50	4	100	200
Вечер (22 –24)	33	8%	18	594	0,50	2	100	100

Период Дня	Цель на след год	%	Прирост	Прирост, %	Новая выручка	Увеличение выручки, \$	Увеличение выручки, %
Всего	500	100%	97	24,1%	8 140	1 498	23%
Ланч (12-16)	170	34%	36	26,9%	2 040	432	27%
Мёртвое время (16-18)	80	16%	24	42,9%	1 200	360	43%
Ужин (18 – 22)	200	40%	20	11,1%	4 000	400	11%
Вечер (22 –24)	50	10%	17	51,5%	900	306	52%

Глядя на этот анализ, становится очевидным, что у тебя есть возможности для привлечения дополнительного количества Гостей, и теперь ты можешь точно узнать, когда необходимо это сделать. Мы с тобой проанализировали, кто наши Гости, какие у них потребности, оценили наши текущие показатели и выяснили, когда мы хотим, чтобы наши Гости пришли. Теперь тебе необходимо узнать – где же искать Гостей. Для того, чтобы ответить на этот вопрос, необходимо составить карту торговой территории.

ДЕНЬ 27. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Карта Торговой территории	
Мероприятия по привлечению гостей	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ЗАДАНИЯ	
Составить Карту Торговой Территории (долгосрочная задача)	
Написать перечень мероприятий по КТТ (долгосрочная задача)	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Прочитать книгу “Нестандартное обслуживание в стандартных ситуациях”	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Менеджер по маркетингу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. КАРТА ТОРГОВОЙ ТЕРРИТОРИИ

Итак, мы с тобой проанализировали, кто наши Гости, какие у них потребности, наши текущие показатели и выяснили, когда мы хотим, чтобы наши Гости пришли. Теперь нам с тобой необходимо узнать: где же нам искатьGuestей? Для того чтобы ответить на этот вопрос, нам необходимо составить карту торговой территории. Она предназначена для графического отображения расположения стратегически важных объектов вокруг твоего ресторана (жилых домов, кинотеатров, торговых центров, учебных учреждений и т.д. – т.е. мест скопления потенциальныхGuestей).

Таким образом, карта торговой территории решает две задачи:

1. Позволяет найти потенциальныхGuestей.
2. Даёт возможность правильно поместить рекламу для увеличения осведомлённости людей о нашем ресторане и найти дополнительные возможности (спонсорство, сотрудничество, кросс и т.д.) для привлеченияGuestей

ЧТО НАНЕСТИ	ЗАЧЕМ (ЧТО ДАЕТ?)
Возможные рекламные партнёры.	Сотрудничество.
Места скопления потенциальных гостей (офисы, ТЦ и т.д.).	Бизнес-ланч, счастливые часы, программы для детей и т.п.
Театры, центры развлечений, (музеи, парки отдыха, клубы и т.д.).	Заполнение до премьеры / после премьеры.
Места с большой пропускной способностью.	Где поместить рекламу (станции метро, дороги и т.д.).
Конкуренты.	От кого переманить
Места, популярные среди туристов.	Завтраки, ланч, спец. предложения.

Карта торговой территории позволит Вам понять состояние «окружающей среды», в которой вы работаете.

1. Возможные рекламные партнёры: торговые центры, универмаги, магазины, супермаркеты.
2. Центры развлечений: кинотеатры, театры, игровые клубы, ночные клубы, музеи, парки развлечений и отдыха.
3. Места скопления потенциальныхGuestей: офисные здания, центры, университеты, колледжи, школы, муниципалитеты, государственные учреждения.
4. Места большой пропускной способности: остановки, станции метро, станции железнодорожные.
5. Места, популярные среди гостей города: отели, гостиницы, аренда машин, туристические агентства.
6. Конкуренты.

ИСТОЧНИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБЪЕМА ПРОДАЖ

5 минут до объекта - (указать все известные
A. источники)

1. Местных жителей _____ чел

2. ☐ Жилой район

☐ Деловой район

☐ Район развлечений / исторический центр

3. Супермаркеты

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

4. Магазины
предприятия услуг

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

5. Кинотеатры
Развлекательные
центры

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

6. Театры

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

7. Ночные клубы

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

8. Гостиницы

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

9. Элитное жилье

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

10. Офисы / бизнес-центры

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

11. Учебные заведения

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

12. Станции метро, ж\д

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

13. Фитнесс и спортивные центры

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

14. Парки отдыха и развлечений

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

Б. 15 минут до объекта - (указать все известные источники)

1. Местных жителей _____ чел

2. Жилой район
Деловой район
Район развлечений / исторический центр

3. Супермаркеты

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

4. Магазины
предприятия
услуг

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

5. Кинотеатры
Развлекательные
центры

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

6. Театры

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

7. Ночные клубы

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

8. Гостиницы

Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

9.	Элитное жилье	Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

10.	Офисы / бизнес-центры	Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

11.	Учебные заведения	Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

12.	Станции метро, ж\д	Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

13.	Фитнесс и спортивные центры	Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

14.	Парки отдыха и развлечений	Название	Адрес	Класс (высший /средний /низкий)

КОНКУРЕНЦИЯ

А. ГОРОДСКИЕ РЕСТОРАНЫ

	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Владелец				
Название				
Адрес, телефон, сайт				
Категория: Fast-food, Casual, High check				
Кол-во мест				
Средний чек				

Б. 5 минут до объекта

	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Владелец				
Название				
Адрес, телефон, сайт				
Категория: Fast-food, Casual, High check				
Кол-во мест				
Средний чек				

В. 15 минут до объекта

	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Владелец				
Название				
Адрес, телефон, сайт				
Категория: Fast-food, Casual, High check				
Кол-во мест				
Средний чек				

ОБЪЕКТЫ, РАСПОЛОЖЕННЫЕ В НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ БЛИЗОСТИ

А. МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЕ

1. Отдельно стоящее здание

☐

2. В торговом центре

☐

3. Удобство подъезда

В ряду других зданий

На углу

В тупике

Б. ИНТЕНСИВНОСТЬ ДВИЖЕНИЯ

Машин в день

Пешеходов в день

Интенсивность	высокая	средняя	низкая	БУДНИ
Пешеходов утром				
Пешеходов днём				
Пешеходов вечером				
Машин утром				
Машин днём				
Машин вечером				ВЫХОДНЫЕ
Пешеходов утром				
Пешеходов днём				
Пешеходов вечером				
Машин утром				
Машин днём				
Машин вечером				

В. ОБЗОР

Отличный

Хороший

Плохой

Г. УДОБСТВО ДОСТУПА

Отличные

Хорошие

Плохие

Д. УСЛОВИЯ ПАРКОВКИ

Выделенные парковочные стоянки	
Отличные	Количество мест
Хорошие	
Плохие	Расстояние от парковки до объекта
	Минуты

Е. ЗНАКИ

1.	Знаки собственности (наличие):
	Рекламные знаки
	Указатели направления
	Столбы указательные
2.	Знаки на здании:
	Знак остановки
	Бегущая строка
	Маркизы
	Подсвеченные вывески
3.	Часы работы освещённых знаков:
	С
	до

После того, как ты выяснил, в какое время тебе нужно, чтобы Гости посетили ваш ресторан, ты смотришь на карту торговой территории и решаешь, какой объект тебе для этого нужен.

К примеру, у тебя есть необходимость увеличить посещения Гостей во время ланча. На карте торговой территории ты видишь, что вокруг твоего ресторана есть офисы, учебные учреждения и т.д. Ты проводишь необходимые мероприятия, о которых мы поговорим позже.

На основании проведённого анализа тебе нужно сделать выводы, каким образом строить свою маркетинговую деятельность. Ты можешь разрабатывать мероприятия, направленные на увеличение осведомлённости о ресторане, либо, работая на увеличение посещений имеющихся Гостей, разрабатывать конкретные предложения.

Сейчас мы с тобой рассмотрим инструменты, которые возможно использовать для увеличения осведомлённости о ресторане.

МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАБОТЕ С КАРТОЙ ТОРГОВОЙ ТЕРРИТОРИИ

Ниже приведены некоторые предложения для Гостей, которые Вы можете спланировать, руководствуясь картой Торговой территории.

СУПЕРМАРКЕТЫ	
	Кросс – детская программа: приведите детей в ресторан, пока Вы делаете покупки. Размещение информационных постеров. Взаимное распространение флаерсов, печатной продукции (напр. на кассе). Радио или телевизионная реклама в залах магазина. Кросс–промо: при предъявлении чека магазина - бесплатный коктейль к заказу горячих блюд. Кросс–промо: при предъявлении чека ресторана – скидка 5% в супермаркете. Совместная доставка (покупки + блюда из ресторана на дом). Дисконты для сотрудников супермаркета.
БОУЛИНГИ, КИНОТЕАТРЫ	
	Скидка 5% на еду при предъявлении билета или бесплатный бокал вина. Доставка блюд из ресторана на место «развлечений». Совместное проведение чемпионатов - вы кормите, люди играют - боулинг, бильярд флаерсы, приглашения (напр., победитель команда, набравшая большее количество очков – бесплатный ужин). Размещение постеров, перетяжек, визиток. Ваш ресторан до/после игры. Перед сеансом премьерой разыгрывать «ужинающее кресло» (потеря: вытащить № места на бесплатный ужин). Скидка 5% на еду при предъявлении билета или бесплатный бокал вина.

ОФИСЫ, БИЗНЕС ЦЕНТРЫ, ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ



Доставка блюд в офисы.
 Специальное корпоративное предложение на ланч.
 Скидки для сотрудников ТЦ.
 Специальное меню для работников ТЦ с доставкой.
 Если Вы сделали покупки в ТЦ – предъявите чек и получите.
 Указатели, навигация в ТЦ.
 Радиореклама в коридорах.
 Меню ресторана секретарю офиса для удобства бронирования.
 Товар со специальным ценником – получите коктейль бесплатно.
 Совместные визитки покупателям / гостям ресторана.

ЖИЛЬЕ



Реклама на двери с вырубкой.
 Реклама в лифте вместе с правилами.
 Доставка блюд.
 Именное приглашение в ресторан.
 Флаеры. Почтовая рассылка.

СТАНЦИИ МЕТРО, ЖД СТАНЦИИ, ОСТАНОВКИ ТРАНСПОРТА, МАРШРУТНОЕ ТАКСИ



Постеры, указатели.
 Постеры в транспорте и на остановках.
 Радио анонсы в транспорте.
 Реклама на транспорте.
 Регионы: в купе – флаеры по дороге из / в город.
 Постеры в маршрутках с выдержками из меню.

ФИТНЕС КОМПЛЕКСЫ, СПОРТИВНЫЕ КОМПЛЕКСЫ



Обмен Гостей. Рассылка предложений по визиткам, по почте.
 Ваши Гости. Конкурс - приз 1 день в фитнес-клубе.
 Фитнес коктейли.
 Флаеры. Постеры.
 Диетическое питание после спорта (специальное меню).
 Дегустация вин (для более богатой аудитории).

УЧЕБНЫЕ ЗАВЕДЕНИЯ (ИНСТИТУТЫ, ШКОЛЫ, КУРСЫ и т.д.)



Карточки студента / школьника. 5 посещений с бесплатным коктейлем + 6 посещение бесплатно с 16.00 до 18.00 в будни (выдаются только при предъявлении студ. билета).

Школы: на праздники приглашение с бесплатным коктейлем (сувениром).

Информация студентам MBA и т.п.

Информация в институтах (постеры, флаеры).

Выездное обслуживание тренингов.

Конкурсы «бар-шоу».

Предложения для преподавателей, профессуры.

Скидки при предъявлении студенческого билета в «счастливые часы».

ДЕТИ (ДЕТСКИЕ САДЫ, ЯСЛИ, КРУЖКИ, ДЕТСКИЕ КУРСЫ)



Бранч – реклама в группах.

Участие в детских праздниках.

«Родительское меню».

Праздники в ресторане (площадка для детей).

Купоны на коктейли, приглашения для родителей (пока дети в ...).

ПРЕДПРИЯТИЯ УСЛУГ



Парикмахерская, салоны красоты (флаеры, буклеты, рецепты).

Турфирмы (пакет: экскурсия + ресторан).

Прачечная, химчистка (реклама на вешалках).

НОЧНЫЕ КЛУБЫ



Программа ночного клуба в ресторане.

Совместные флаеры.

Реклама на экране.

Постеры.

Специальный пакет (ужин + билет в ночной клуб).

ГОСТИНИЦЫ	
	Распространение визиток. Размещение ЛОГО на карте города. Информационные материалы о времени работ служб отелей с информацией о ресторане. Приветственный коктейль в день приезда. Доставка еды в номера гостиницы (% консьержке гостиницы за заказы).
ТЕАТРЫ, КОНЦЕРТЫ	
	«Ваш ресторан после спектакля» (флаерсы, приглашения). Постеры. Размещение информации в программке. Размещение информации на номерке в гардеробе. «Кушающее кресло». Фуршет, презентация, пресс-конференция нового спектакля \ концерта. В обмен – размещение афиши в ресторане.

Мы прошли практически все пункты по работе с картой торговой территории. Важно, чтобы твои предложения были нестандартными, чтобы выделяться на фоне конкурентов с одной стороны, но были интересны твоим Гостям с другой.

ПРИМЕРЫ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПОСЕЩАЕМОСТИ РЕСТОРАНА

- Завтрак.
- Ланч.
- Счастливые часы
- Детское предложение.
- Late Night.
- Свадебные и банкетные меню.
- Ужин (Weekend).
- Бранч
- Early Weeks.
- Специальные пакеты для туристических групп.
- Предложение по доставке блюд.
- Предложения комплексного питания для ближайших партнёров.
- Праздничные / развлекательные программы (игры, конкурсы, артисты).
- Специальные предложения для ланчей, бранчей, завтраков (ланч-карты, подарки, купоны).
- Предложение «купи одно получи другое бесплатно».
- Барный чемпионат.
- Фестивали
- Дегустации (вина, сыра, водки и т.п.).
- Подарки от ресторана (вино и т.п.).

- Конкурсы.
- Викторины (для взрослых, детей).
- Лотереи.
- Показ мод.
- Выставки картин.
- Книги рекордов города.
- Счастливые инициалы.
- День рождения.
- Приди и выиграй.
- Семплинг (угощение «кусочками», мини-версиями блюд из нового меню и т.п.).

Давай чуть подробнее остановимся на семплинге. Что это такое? Ты, наверняка, сталкивался с ним, например, в супермаркетах, когда тебе дают попробовать какую-либо продукцию (сыр, колбасные изделия, вино и т.д.) для того, чтобы ты оценил ее потребительские качества и в последующем приобрёл.

Как ты можете использовать семплинг? Например, ты вводишь новое меню и знаешь, что через две недели оно появится в ресторане. Сделай мини-порции своего будущего меню и попроси своих официантов каждому столику, или через какое-то определённое время, предлагать Гостям дегустировать (бесплатно) пробные блюда.

Также ты можешь использовать семплинг с целью увеличения лояльности своих Гостей и определения их мнения о новом меню. У тебя появится возможность дать обратную связь шеф-повару (что-либо изменить, улучшить и т.д.). Кроме того, если Гостям понравятся блюда, они однозначно будут лояльны к новому меню и обязательно посетят твой ресторан снова.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Твоя фантазия на тему «чем удивить гостя» может быть безгранична. Но, спешу тебе ещё раз напомнить главное правило – «не придумывать акции ради акции»! Тем не менее, давай посмотрим, что ещё можно предложить твоим гостям, в качестве неких событий и мероприятий в ресторане:

- Организация клуба для постоянных Гостей. Клуб может проводить тематические встречи с приглашением известных людей
- Ведение базы данных Гостей с учётом их персональных предпочтений. В таком случае вы всегда можете обратиться к Гостю лично, предложив быть первым «в осмотре» новой партии товара, который он предпочитает покупать
- Выпуск специальной газеты для группы постоянных Гостей с рассылкой на дом, с сообщением о новом меню и промоушенах и приглашением в ресторан до начала официального статуса
- Приём заказов по телефону от постоянных Гостей, чтобы Гость мог забрать уже сформированный заказ, заскочив на пару минут по дороге с работы
- Бесплатная доставка блюд на дом
- Организация в ресторане выставки рисунков детей постоянных Гостей ресторана
- Личные звонки директора ресторана после посещения ресторана с вопросом: «Как вам понравилось у нас, и» все ли было в порядке?»

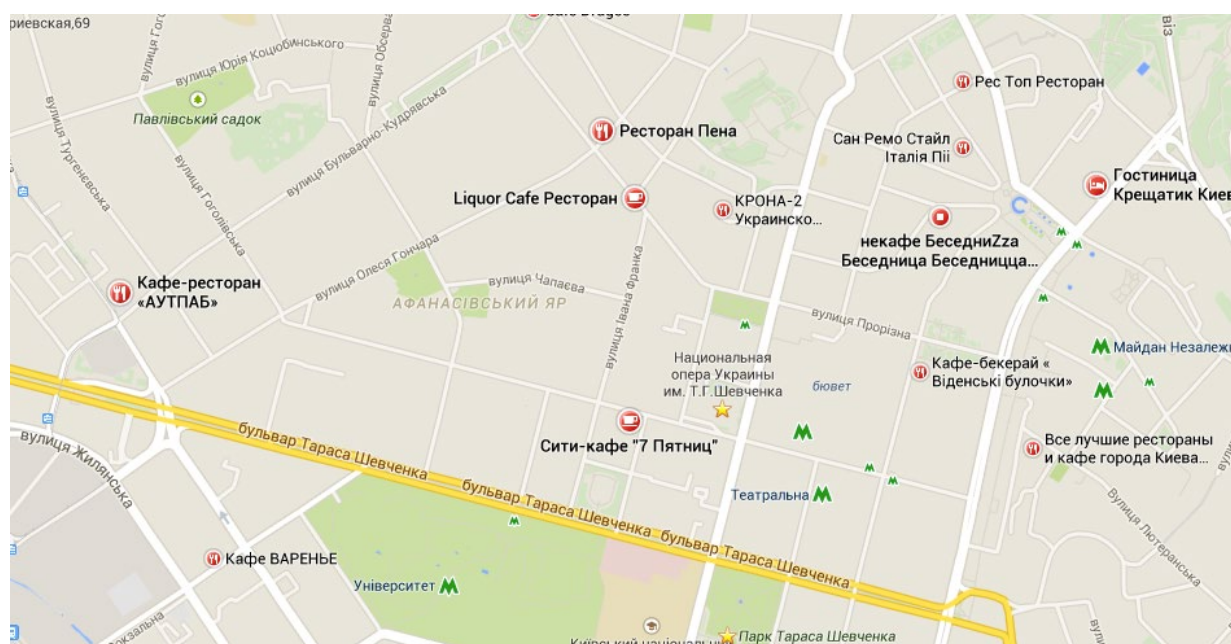
- Привлечение постоянных Гостей к вопросу формирования нового меню, участие в формировании ассортиментной политики
- Специальные конкурсы и лотереи для Гостей с возможностью выиграть призы
- Организация показа/демонстрации новых блюд на закрытом показе для Почётных Гостей

В книге, которую я рекомендовал тебе прочитать («Нестандартное обслуживание в стандартных ситуациях». Скотт Гросс), ты найдёшь массу идей по организации различных мероприятий для своих гостей.

ПРАКТИКА

Составь карту Торговой Территории своего ресторана. Нанеси на неё транспортные и пешеходные потоки. Отобрази полосность движения транспорта. Обозначь потенциальные объекты, с которыми можно работать. Обозначь прямых конкурентов. Охват территории выбирай в зависимости от местоположения своего ресторана (центр – 5 минут пешеходной доступности, периферия города – 15 минут). По каждому объекту выпиши список мероприятий, которые можно организовать для привлечения гостей. Размести на карте возможные рекламные носители для повышения узнаваемости своего ресторана.

Обсуди полученные результаты со своим наставником.



ДЕНЬ 28. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Маркетинговое планирование. SWOT анализ	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ЗАДАНИЯ	
Составить матрицу SWOT анализа	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Прочитать материал для чтения. Маркетинговое планирование	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Менеджер по маркетингу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ SWOT АНАЛИЗ

Планирование – залог последовательного движения к установленным целям ресторана, помогает отслеживать темп наших действий и следовать выбранной стратегии.

Зачем же нужно планирование? Оно служит для того, чтобы каждое ваше движение имело определённый смысл и следовало конкретной цели. Акция не должна быть ради акции. Ты должен понять, что, общаясь с Гостями, проводя анализ их посещений твоего ресторана, составляя маркетинговый календарь, тебе нужно иметь чёткий план действий.

МАРКЕТИНГ ПЛАН РЕСТОРАНА

План конкретных действий по удовлетворению потребностей наших целевых групп и достижению поставленных целей!

Давай вернёмся к моменту, когда мы с тобой анализировали существующую ситуацию внутри и вокруг ресторана, составляли карту торговой территории, планировали определённые маркетинговые мероприятия и анализировали результат. Планирование позволяет оценить, где сейчас находится ресторан, и где он будет находиться через определённый промежуток времени (например, после окончания акции) - т.е. какие у ресторана будут финансовые, маркетинговые и оперативные показатели.

Правила планирования

- План создаётся до начала всех акций.
- Планы разрабатываются, как на уровне бренда в целом, так и на уровне каждого ресторана в частности (если сеть ресторанов)
- Планы ресторана создаются директором и менеджерами ресторана
- Планы ресторана должны поддерживать план бренда и дополнять его с учётом специфики места и состава целевых групп
- План ресторана это не только «Меню на 8 марта» или фестиваль - любая акция/действие должна исходить из целей и стратегии ресторана.
- Нет акциям ради акций!!!
- Не забывай о том, что твои сотрудники могут оказать реальную помощь. У многих сотрудников есть мысли и идеи по привлечению Гостей. Спрашивай у них их мнение. Держи их в курсе своих планов и событий. Иначе, до Гостей будет доноситься неверная информация, и внутренний PR не будет работать.

ЭТАПЫ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- Анализ ситуации.
- Определение целей.
- Определение стратегии и тактики.
- Целевой аудитории.
- Характера предложений / мероприятий.
- Дополнительных возможностей.
- Каналов коммуникации.
- План действий (маркетинговый календарь).
- Бюджетирование.
- Механизм контроля и анализа выполнения целей.

Прежде чем нам с тобой рассматривать саму форму Маркетингового плана, хочу тебя познакомить с очень полезным инструментом анализа ситуации, освоив который, ты однозначно повысишь свой уровень как менеджер, сможешь использовать полученную информацию для определения стратегии и тактики развития своего ресторана. Знакомься!

SWOT АНАЛИЗ

SWOT - анализ — это определение сильных и слабых сторон ресторана в котором ты работаешь, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) — преимущества Вашей организации.

Слабости (Weaknesses) — недостатки Вашей организации.

Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества Вашей организации на рынке.

Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение Вашей организации на рынке.

Применение SWOT - анализа позволит тебе систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития Вашего бизнеса. Фактически, сейчас тебе могут потребоваться все данные, которые ты учился собирать в течение своего обучения по теме маркетинг.

SWOT - анализ — это промежуточное звено между формулированием миссии вашей компании и определением его целей и задач. Все происходит в следующей последовательности:

Вы определили основное направление развитие своего предприятия (его миссию).

Затем Вы взвешиваете свои силы и оцениваете рыночную ситуацию, чтобы понять, сможете ли Вы двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ).

После этого Вы ставите перед своим предприятием цели, учитывая его реальные возможности.

Итак, после проведения SWOT-анализа ты будешь более чётко представлять себе преимущества и недостатки своего предприятия, а также ситуацию на рынке. Это позволит тебе выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в твоём распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

Даже если ты уверен, что и так прекрасно обо всем осведомлён, я все же советую тебе провести SWOT-анализ, так как в этом случае он поможет структурировать имеющуюся информацию о предприятии и рынке и по-новому взглянуть на текущую ситуацию и открывающиеся перспективы.

КАК ПРОВЕСТИ SWOT-АНАЛИЗ

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, с которой мы с тобой познакомимся, т.н. «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны твоего предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны вашего предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая Вам дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся у твоей компании опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности вашей торговой марки и т.п.

Слабые стороны вашего предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что вам пока не удаётся по сравнению с другими компаниями и ставит вас в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент меню, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые ваше предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций ваших конкурентов, резкий рост спроса на блюда вашей кухни, появление новых технологий производства вашей продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать Ваше предприятие.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на Ваше предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Обрати внимание: один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для ресторана, предлагающего дорогую кухню, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведёт к увеличению числа покупателей. В то же время, для предприятия быстрого обслуживания тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Итак, мы определили, что должен представлять собой результат SWOT-анализа. Теперь поговорим о том, как прийти к этому результату.

ШАГ 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Первый шаг SWOT-анализа — оценка ваших собственных сил. Первый этап позволит тебе определить, каковы сильные стороны и недостатки вашего ресторана.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны, тебе необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому ты будешь оценивать свой ресторан.
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной, а что — слабой.
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны ресторана и занести их в матрицу SWOT-анализа.

Для оценки ресторана ты можешь воспользоваться следующим списком параметров:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии ресторана, наличие взаимодействия между отделами вашей компании и т.п.).

Производство (могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество блюд, себестоимость продукции, надёжность каналов поставки сырья)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость вашего предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.).

Маркетинг (здесь можно оценивать качество услуг (как это *качество* оценивают Гости), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию вашего ресторана, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Тебе следует заполнить таблицу 1. Делается это следующим образом: в первый столбец ты записываешь параметр оценки, а во второй и третий — те сильные и слабые стороны ресторана, которые ты считаешь необходимыми. Для тебя я привёл в таблице 1 несколько примеров сильных и слабых сторон по параметрам «Организация» и «Производство».

Таблица 1. Определение сильных и слабых сторон

ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников <i>предприятия</i>	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии <i>предприятия</i>
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надёжный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов

После этого из всего списка сильных и слабых сторон необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа. Оптимально, если ты сможешь ограничиться пятью - десятью сильными и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе.

Итак, ты уже проделал значительную часть работы по SWOT-анализу своего *предприятия*. Перейдём ко второму шагу — определению возможностей и угроз.

ШАГ 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ

Второй шаг SWOT-анализа — это своеобразная «разведка местности» — оценка *рынка*. Этот этап позволит тебе оценить ситуацию вне компании и понять, какие у вас есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон: необходимо составить перечень параметров, по которому ты будешь оценивать рыночную ситуацию.

По каждому параметру определить, что является возможностью, а что — угрозой для ресторана. Из всего перечня выбрать наиболее важные возможности и угрозы и занесите их в матрицу SWOT-анализа.

Перейдём к примеру.

За основу, при оценке рыночных возможностей и угроз, ты можешь взять следующий список параметров:

1. Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание ёмкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.).
2. Факторы конкуренции (следует учитывать количество ваших основных конкурентов, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.).
3. Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.).
4. Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваша компания, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.).
5. Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.).

Далее, как и в первом случае, ты заполняешь таблицу: в первый столбец записываешь параметр оценки, а во второй и третий — существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз.

Таблица 2. Определение рыночных возможностей и угроз

ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
1. Конкуренция	Возможность, проведя анализ конкурентов, выбрать перспективные тенденции	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании–конкурента. Отток Гостей
2. Спрос	Расширить предложения для новых групп Гостей	Ограниченный сегмент рынка при небольшом спросе на продукцию нашего ресторана.

После заполнения таблицы 2, как и в первом случае, необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Для этого каждую возможность (или угрозу) тебе нужно оценить по двум параметрам, задав себе два вопроса: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» и «Насколько это может повлиять на моё *предприятие?*». Выбери те события, которые произойдут с большой долей вероятности и окажут заметное влияние на бизнес. Эти пять-десять возможностей и примерно столько же угроз занеси в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Итак, матрица SWOT-анализа заполнена, и ты видишь перед собой полный перечень основных сильных и слабых сторон своего *предприятия*, а также открывающиеся перед бизнесом перспективы, равно как и грозящие ему опасности. Однако это ещё не все.

Теперь нужно сделать последний шаг и сопоставить имеющиеся у Вашего *предприятия* сильные и слабые стороны с рыночными возможностями и угрозами.

ШАГ 3. СОПОСТАВЛЕНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ВОЗМОЖНОСТЯМИ И УГРОЗАМИ РЫНКА

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит тебе ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития своего ресторана:

- Как я могу воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны *предприятия*?
- Какие слабые стороны *предприятия* могут мне в этом помешать?
- За счёт каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугублённых слабыми сторонами *предприятия*, мне нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей Вашего *предприятия* условиям *рынка* применяется немного видоизменённая матрица SWOT-анализа.

МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА

	ВОЗМОЖНОСТИ:	УГРОЗЫ:
	Рост благосостояния Гостей.	Появление крупного конкурента.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:	Как воспользоваться возможностями:	За счёт чего можно снизить угрозы:
Высокое качество продукции.	Повышать осведомлённость о ресторане. Реклама из уст в уста.	Удержать Гостей от ухода их к конкуренту, активно рекламируя высокое качество кухни.
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:	Что может помешать воспользоваться возможностями:	Самые большие опасности для фирмы:
Высокая себестоимость продукции.	Мы можем потерять Гостей, если вынужденно поднимем цены.	Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам.

Заполнив эту матрицу, ты обнаружишь, что:

- Ты определил основные направления развития своего ресторана (ячейка 1, показывающая, как ты можешь воспользоваться открывающимися возможностями);
- Ты сформулировали основные проблемы своего ресторана, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса (остальные ячейки таблицы).

ОТКУДА ВЗЯТЬ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА?

На самом деле, большая часть необходимой для проведения SWOT-анализа информации уже имеется в твоем распоряжении. В основном это, конечно, данные о сильных и слабых сторонах ресторана. Все, что тебе нужно сделать — это собрать все эти разрозненные факты (взяв отчёты бухгалтерии, переговорив с сотрудниками, владеющими необходимой информацией) и упорядочить их. Будет лучше, если при проведении этого анализа присутствовало и участвовало несколько управленцев ресторана – таким образом вы сможете консолидировано принять решения и ничего не упустить из виду.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ

Цели ресторана вытекают из целей концепции в целом (если у концепции несколько ресторанов). Необходимо выяснить какие цели стоят перед концепцией – бренд-менеджер или маркетинг-менеджер дадут ответ на этот вопрос. Возможны варианты, когда определены несколько целей, но они не должны противоречить друг другу. Тебе, как заместителю директора, ответственному за проведение маркетинговой политики в ресторане, необходимо чётко сформулировать цели, определить механизмы контроля и анализа их достижения и неукоснительно следовать выбранной стратегии.

Формулирование правильных маркетинговых целей, должно включать в себя финансовые и маркетинговые показатели.

Давайте более подробно рассмотрим, какие основные составляющие включены в эти понятия:

ФИНАНСЫ	МАРКЕТИНГ
Средний чек Выручка. Sales mix.	Количество Гостей. Посещаемость: Общая. По группам. Постоянные Гости. Оборачиваемость места.

ПРИМЕР ФОРМУЛИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ И ТАКТИКИ

ЦЕЛИ	СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
МАРКЕТИНГ Увеличение среднемесячного количества Гостей на 25 % за 1 квартал 2015 г. по сравнению с 1 кв. 2014 г.	Увеличение количества новых Гостей на % Увеличение осведомлённости – наружная реклама ресторана. Локальная рассылка рекламных материалов Увеличение посещаемости существующих Гостей: Привлечение Гостей в программу лояльности. Увеличение Гостей на в месяц. Соотношение чеков Постоянные Гости/ Гости 65%. Увеличение частоты посещений ПГ до 3 раз в месяц. Разработка спец. программ и промоушенов внутри ресторана.
ФИНАНСЫ Достичь показателей среднего чека на Гостя до 20, 2\$ к 1 апреля 2006 г.	Добиться плановых показателей продаж. Провести тренинг для персонала. Ежемесячно проводить соревнования по продажам конкретных блюд.

ПРАКТИКА

Потренируйся в составлении матрицы SWOT анализа. Проанализировав работу своего ресторана и ситуацию на рынке, ответь на главные вопросы SWOT. Предложи варианты решения сложившейся ситуации и обсуди это со своим наставником и маркетинг-менеджером.

	ВОЗМОЖНОСТИ:	УГРОЗЫ:
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:	Как воспользоваться возможностями:	За счёт чего можно снизить угрозы:
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:	Что может помешать воспользоваться возможностями:	Самые большие опасности для фирмы:

ДЕНЬ 29. УТРО

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ	
Маркетинг план	
ПРАКТИКА	
Открыть ресторан	
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ЗАДАНИЯ	
Составить маркетинг план (долгосрочная задача)	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий
- Менеджер по маркетингу

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. МАРКЕТИНГ ПЛАН

Итак, мы приступаем с тобой к формированию Маркетингового плана твоего ресторана. Ещё раз напомню, что это не просто план ввода нового меню, не список акций и промоушенов. Это полноценный документ, имеющий в своём составе аналитическую часть, управленческие решения, перечень мероприятий и действий по повышению осведомлённости о твоём ресторане и привлечения гостей. Твоя задача – заполнить все таблицы и формы данного шаблона и представить его на обсуждение и утверждение со своим наставником.

Цифры, приведённые в данном шаблоне являются примером и не имеют к твоему ресторану никакого отношения! Используй свои данные!

Удачи!

МАРКЕТИНГ ПЛАН

КОНЦЕПЦИЯ

РЕСТОРАН

АДРЕС

ДИРЕКТОР

Дата

1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ РЕСТОРАНА

Маркетинговые показатели.

Опиши основные группы Гостей твоего ресторана:

ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО КОЛИЧЕСТВА ГОСТЕЙ				ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ		
Возрастные характеристики	Мужчины	Женщины	Всего	Мужчины	Женщины	Всего
До 18 лет	2,1%	2,4%	4,5%	1,2%	1,9%	3,1%
19 – 25	7,6%	13,3%	20,9%	5,9%	9,3%	15,2%
26 – 35	23,5%	22,3%	45,8%	26,1%	20,4%	46,5%
36 – 45	12,2%	10,3%	22,5%	18,6	9,4	28%
46 - 55	2,8%	2,2%	5%	3,2%	3%	6,2%
55 +	0,7%	0,6%	1,3%	0,6%	0,4%	1%
ВСЕГО:	48,9%	51,1%	100%	55,9%	44,1%	100%

Социальные характеристики групп:

ТИПЫ ГРУПП ГОСТЕЙ	%
Служащие/Работники офисов	30
Менеджеры среднего звена	22
Топ – менеджеры/ Владельцы бизнеса	20
Студенты	14
Иностранцы	6
Домохозяйки	4,9
Другие группы (пенсионеры, рабочие, школьники)	3,1
Итого:	100

Состав групп посетителей:

СЕГМЕНТ	ДОЛЯ СРЕДИ ГОСТЕЙ	ДОЛЯ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ПРОДАЖ
Мужчина и женщина	31%	33%
Семья	15%	15%
Две женщины	12%	11%
Компания	11%	11%
Двое мужчин	9%	10%
Одиночка	7%	9%

КОЛИЧЕСТВО ГОСТЕЙ В ГРУППЕ	ДОЛЯ СРЕДИ ГОСТЕЙ
1	10%
2	35%
3	29%
4	17%
5+	9%

ПОВОДЫ ДЛЯ ПОСЕЩЕНИЯ РЕСТОРАНА:	% ОТ ОПРОШЕННЫХ
Просто поесть	37,7
Личная встреча	25
Обеденный перерыв	9,2
Отдохнуть/повеселиться с друзьями	8,4
Семейное посещение с детьми	6,2
Деловая встреча	4,6
Праздник/особое событие	4,2
Скоротать время	3,1

ОСНОВНЫЕ ПОТОКИ ГОСТЕЙ – ПОЧЕТНЫЕ ГОСТИ / ВНЕШНИЕ ГОСТИ:

	ПОЧЕТНЫЕ ГОСТИ, %	ВНЕШНИЕ ГОСТИ, %
Ланч (12-16)	67%	33%
«Мёртвые часы»(16-18)	51%	49%
Ужин (18 – 22)	35%	65%
Вечер (22 –24)	45%	55%
Всего	49,5%	51,5%

УКАЖИТЕ КОЛИЧЕСТВО ГОСТЕЙ ПО ДНЯМ НЕДЕЛИ:

	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.	Всего:
До 18.00								
После 18.00								
Всего								

**ОЦЕНКА ОТНОШЕНИЯ ГОСТЕЙ К КЛЮЧЕВЫХ ПАРАМЕТРАМ РАБОТЫ
РЕСТОРАНА:**

ПАРАМЕТРЫ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Меню ресторана		
Ценовая политика		
Качество блюд		
Обслуживание		
Атмосфера		
Бренд и имидж		
Бар (только если бар является Отличительным Конкурентным преимуществом Бренда)		

Укажите Сильные и Слабые стороны существующих каналов коммуникации с Гостями:

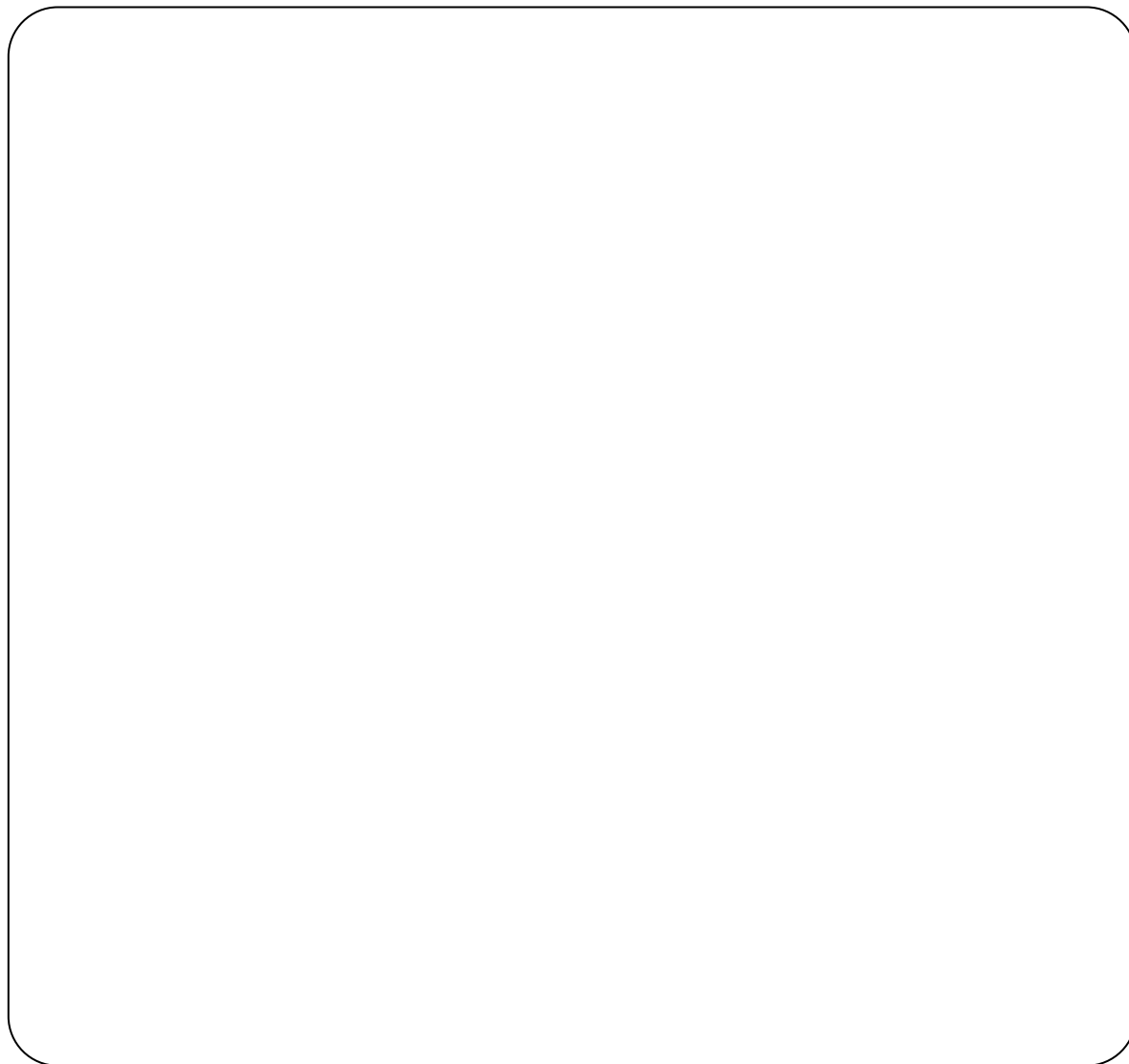
ВНЕШНЯЯ РЕКЛАМА РЕСТОРАНА:	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Дорожный указатель. Магистральные щиты. Стела. Штендеры. Вывеска на здании. Панель-кронштейн. Световой короб с логотипом. Световое меню у входа. Световой короб-фриз. Указатели и вывески для авто-раздачи и экспресс-окна. Аппликация на витрине. Аппликация на дверях.		
ВНУТРЕННИЕ КАНАЛЫ		
Общение с Гостями		
Меню ресторана		
Меню «с собой»		
Меню ресторана на входе		
Визитки		
Постеры		
Тейбл-тенс		
Буклеты и флаерсы		
Рамки в туалетах		
Телефонный обзвон		
Промоушеры (опишите, какие промоушеры были популярны и какие нет)		

ОЦЕНКА ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ

ВСТАВЬТЕ ПЛАН ТОРГОВОЙ ТЕРРИТОРИИ.

На плане отметьте:

1. Возможные рекламные партнёры: торговые центры, универмаги, магазины, супермаркеты и т.п.
2. Центры развлечений: кинотеатры, театры, игровые клубы, ночные клубы, музеи, парки развлечений и отдыха.
3. Места скопления потенциальных Гостей: офисные здания, центры, университеты, колледжи, школы, муниципалитеты, государственные учреждения и т.п.
4. Места большой пропускной способности: остановки, станции метро, станции железнодорожные.
5. Места популярные среди Гостей города: отели, Гостиницы, аренда машин, туристические агентства.
6. Конкуренты.
7. Отметьте места размещения наружной рекламы вашего ресторана



АКЦИИ И КРОСС-ПРОМОУШЕНЫ

Оцените, какие акции или кросс-промоушены с партнёрами сработали наиболее эффективно:

ПАРТНЕР	ОПИСАНИЕ АКЦИИ	ОЦЕНКА ПРОВЕДЕННОЙ АКЦИИ
Партнёр 1	<i>Описание Акции</i>	
Партнёр 2	<i>Описание Акции</i>	
Партнёр 3	<i>Описание Акции</i>	

ОЦЕНИТЕ КОНКУРЕНТНУЮ СРЕДУ РЕСТОРАНА:

Название ресторана	Краткое описание	Адрес и Расстояние	Средний чек	Гостей в день	Общие комментарии

Для оценки сильных и слабых сторон конкурентов используйте следующие критерии (шкала оценки от 1 до 10):

КРИТЕРИЙ	КОНКУРЕНТ 1	КОНКУРЕНТ 2	КОНКУРЕНТ 3	ВАШ РЕСТОРАН
Местоположение				
Атмосфера				
Чистота				
Качество еды				
Известность и популярность				
Ценовая политика				
Ассортиментная политика				
Рекламная стратегия (внешняя реклама - городская, СМИ, Интернет, PR и т.п.), реклама внутри ресторана (в том числе вывески и указатели)				
Промо-активность				

Итого:				
--------	--	--	--	--

ОЦЕНКА SALES MIX

Заполни таблицу и сравни текущие данные с планом:

ГРУППЫ БЛЮД	КОЛ-ВО БЛЮД / КОЛ-ВО ГОСТЕЙ, %		
	ФАКТ	ПЛАН	РАЗНИЦА
Закуски/салаты/супы*	48,2	60	-11,8
Основные блюда	76,3	80	-3,7
Десерт	47,4	60	-12,6
Б/А напиток*	114,6	110	+4,6
Алкогольный напиток*	93,7	100	-6,3

ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ РЕСТОРАНА

1. Определи, кто (какие целевые группы) посещают твой ресторан в разные периоды времени – используй данные из анализа анкетирования или внутренних исследований.
2. Определи, посещаемость, каких групп можно увеличить / поддержать в данное время – данные группы и будут твоими целевыми группами на ближайшее время.
3. Определи, какие основные потребности / ожидания у твоих целевых групп.

Внимание! Выбранные тобой целевые группы не должны расходиться с целевыми группами для бренда в целом (если сеть)

ГРУППА	ОСНОВНОЕ ВРЕМЯ / ДНИ ПОСЕЩЕНИЯ	ОСНОВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ	ПОТЕНЦИАЛЬНОЕ ВРЕМЯ / ДНИ ПОСЕЩЕНИЯ
Менеджеры среднего звена/Служащие/Работники офисов	Ужин, выходные дни (в т.ч. с семьёй)	Ужин после работы, встреча с друзьями, провести время с семьёй, быстро и недорого пообедать, отметить событие	Любое время
Топ – менеджеры/Владельцы бизнеса	Ланч	Быстро пообедать. Встретиться с партнёром, поужинать, провести время с семьёй	Ужин, выходные дни
Студенты	Ужин	Встретиться после института, «зарядиться» перед клубом	Мёртвое время (на Счастливые часы), Поздний вечер (перед

			Клубом)
Иностранцы (туристы)	Ужин	Пообедать (с группой), Поужинать	Ланч.
Домохозяйки	Ланч. Ужин (редко)	Отдохнуть и перекусить после шопинга, встреча	Мёртвое время (на Счастливые часы)

ПРЕДЛОЖЕНИЯ / АКЦИИ / МЕРОПРИЯТИЯ

Определи, какие предложения / акции / мероприятия популярны у твоих Гостей, и которые ты планируешь провести.

Определи уровень цен, который отвечает ожиданиям выбранной тобой целевой группы.

Например:

- Счастливые часы - 50% от цены на все напитки с 15:00 до 18:00
- Новый ланч (недорогой) – комплексные предложения в пределах \$6
- Промо с поставщиками – «Купи 1 получи 2», розыгрыши и т.д.
- Детские праздники на выходные дни.
- Шоу барменов.
- Дегустации и проработки с Гостями новых меню и промо.

Определи локальных партнёров (магазины, кинотеатры, фитнессы, заправочные станции и пр.), которых ты можешь привлечь для создания своих предложений и размещения ваших рекламных материалов (на основе данных полученных в ходе анализа карты торговой территории).

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Каждую акцию, мероприятие или спец.предложение прежде чем запускать, необходимо проанализировать с точки зрения экономической целесообразности. Давай посмотрим как это делается

РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ АКЦИИ

1. Определи период проведения акции:

- три-четыре недели
- «сильные» месяцы

2. Сформулируй измеримую цель.
3. Определи целевую группу или группы, на которую будет направлена акция.
4. Составь план проведения акции, сформулируй предложение для Гостей.
5. Составь бюджет акции.
6. Проверь экономическую эффективность акции.
7. Согласуй запланированную акцию с маркетинг - менеджером (если есть).
8. Распредели обязанности с указанием сроков выполнения.
9. Заранее доведи информацию об акции до всех сотрудников.
10. Подводи промежуточные итоги во время акции.
11. Проанализируй итоги акции и обсуди с маркетинг - менеджером (если есть) эффективность проведённой акции в течение двух недель после её окончания.
12. Занеси все данные в архив.

РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЛАНИРУЕМОЙ АКЦИИ

ПРИМЕР

Пицца-Паста-Распродажа.

Время действия акции: с 1 октября по 30 ноября с 22 до 3.00.

Место действия акции: ресторан N.

Цели акции:

- Увеличение выручки в ночные часы по выходным на 40 % за счёт увеличения проходимости.
- Увеличение количества Гостей в ночные часы по выходным на 100 % по сравнению с сентябрём 2014 года.

Описание акции:

В октябре, ноябре, по пятницам и субботам, в ресторане N, с 22.00 до 3.00 действует специальное предложение:- все средние пиццы и пасты - по 150 рублей.

Реклама:

- Модуль 1 октября в газете «Ресторан».
- Тираж – 100 тыс. (70 –рус, 30 – англ.) - 550 \$
- Полиграфическая продукция: 100\$.

Расчёты целесообразности:

Из-за дешёвого предложения предполагается падение среднего чека на 30%, т.е. до 20 \$ в ночные часы.

С 1 по 20 сентября, по пятницам и субботам, в период с 22.00 до 3.00 всего: 170 чеков за 6 дней, т.е. 28 чеков в среднем в ночь.

Для того чтобы оправдалось падение среднего чека при сохранении выручки на том же уровне, надо увеличить количество чеков в ночь до 41, т.е. на 44 %

$28 \times 29 = 812$ – количество чеков за вечер * ср. чек

$812 / 20 = 41$ – средняя вечерняя выручка / предполагаемый ср. чек.

Расчёт экономической целесообразности затрат на маркетинг (расчёт точки безубыточности):

	\$	
Затраты на маркетинг	650	
Для компенсации расходов на маркетинг нужен: -дополнительный Gross Profit Gross profit– себест. (35%)	$650 / 0,65 = 1000$	
-дополнительное кол-во чеков	$1000 / 20$	<u>50</u>

Выводы

Для компенсации расходов на маркетинг нужно 50 дополнительных чеков за 2 месяца, т.е. за 16 дней, или 3 чека за ночь акции. Точкой безубыточности для данной локальной акции будет среднее количество чеков за ночь в выходные – $41 + 3 = 44$ чека, что на 57 % больше показателей первой половины сентября, с учётом предполагаемого падения среднего чека в ночные часы по выходным на 30 %.

Предполагаемая прибыль от акции:

Средняя выручка выходного дня с 22 до 3 ночи в сентябре: в день: $28 \times 29 = 812$

Предполагаемая средняя выручка в октябре в ночные часы по выходным:

$812 + 40\% = 1137$ – ср выручка сентября +40 %

$1137 / 20 = 57$ – выручка ночью / ср. чек - количество чеков каждый вечер.

$\Delta = 325$

$325 \times 16 = 5200$ \$ - дополнительная выручка от акции.

$5200 - 650 = 4550$ \$ - выручка за вычетом расходов на маркетинг.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОВЕДЕННОЙ АКЦИИ

Для оценки эффективности проведённой акции предлагается анализировать следующие показатели:

Объективные:

1. Достигнуты ли цели, ставившиеся перед акцией?
2. Изменение количественных показателей:
 - А. Объёмы продаж.
 - Б. Средний чек ресторанов за период проведения акции.
 - В. Посещаемость ресторанов за период действия акции.
 - Г. Количество чеков (их динамика).
 - Д. Кросс-посещения ТМ.
 - Ж. Оборачиваемость места.
3. Окупаемость средств, потраченных на акцию (сколько привлечено дополнительных \$ на каждый 1\$ потраченный).

Все показатели необходимо проанализировать по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а также по сравнению с самым удачным месяцем данного года (т.к. сравнение только с предыдущим годом не всегда является корректным из-за изменения рынка, изменения окружения ресторана и т.д.).

Субъективные:

1. Увеличение узнаваемости ТМ.
2. Гостевая оценка.
3. Увеличение лояльности к ТМ.
4. Привлечение новой аудитории Гостей (с более высоким доходом или других возрастов и т.д.). При планировании каждой акции необходимо закладывать заранее пункты ее последующей оценки.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КАНАЛЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ

Определите, какие дополнительные возможности для распространения блюд и напитков Вы задействуете и когда:

- Банкеты – разработать программу банкетов.
- Доставка – запустить доставку из ресторана 1 марта, согласовать с отделом маркетинга.
- Курящие и некурящие зоны – выделить зоны, продумать вопросы с дополнительной вентиляцией
- Летние кафе - открыть летние кафе 1 мая – 1 октября.

КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

Определите, как Вы будете доводить информацию о специальных предложениях ресторана и бренда в целом до Ваших целевых групп – внешняя реклама (определите места и рекламный носитель), реклама в метро, флаеры / постеры/буклеты, факсы, почтовая рассылка по базе ПГ, информация в буклет ПГ, участие в мероприятиях, проводимых в районе, радио реклама/спонсорство, реклама на кабельных каналах.

Внимание: выберите каналы коммуникации, которые популярны у Ваших целевых групп.

ВНУТРЕННИЕ	ОПРЕДЕЛИТЕ. КАК ВЫ БУДЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВЫБРАННЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ (ПРИМЕР)
Меню ресторана	Обновляемая ежемесячно страница о спец. Предложениях месяца Подготовить и распространять меню « с собой».
Постеры	Постеры в фойе, у партнёров.
Тейбл-тенс	Информация о специальных предложениях ресторана и бренда.
Буклеты и флаеры	С каждым чеком, у партнёров.
Рамки в туалетах	1 рамка всегда должна информировать о спец. предложении ресторана или бренда.
Телефонный обзвон	Директор : звонки- поздравления с ДР Гостей (только после личного знакомства). На основании Базы данных ПГ.
Визитки	Визитки должны содержать схему проезда, информацию о доставке, адрес и телефон, сайт.net – распространение: на информационном стенде, с каждым чеком, у партнёров.
Внешние	

Почтовая рассылка	Направлять письма о спец. предложении (в конверте, подписанное директором + флаерсы/буклеты если предусмотрено). Рассылать по базе данных ПГ по в радиусе 2 км от ресторана(2-3 индексные зоны).
Бюллетень ПГ	Предоставлять информацию в КАЖДЫЙ бюллетень!!!
SMS	Собрать у Гостей ресторана номера их мобильных телефонов, получить их согласие на получение информации о спец. предложениях, и слать SMS в день проведения акций.
Радио (определите радиостанции)	Использовать бренд-поддержку.
ТВ	Размещать ролики бренди информацию о спец. предложении на местном кабельном канале.
СМИ	Использовать бренд-поддержку.
Интернет	Предоставлять информацию о спец. мероприятиях ресторана для размещения на сайте компании. Социальные сети. Включение гостя в «игру». Размещение фотографий в Instagram и Facebook

НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА РЕСТОРАНА

Выбери основные места для размещения наружной рекламы ресторана и определи, какие рекламные носители лучше задействовать. Отметь их на Карте Торговой территории.

Требования – отличная видимость, большая проходимость.

Сфотографируй их и обсуди, какие именно рекламные сообщения лучше разместить на выбранных рекламных носителях с маркетинг менеджером концепции. Определи, какое сообщение необходимо довести до Ваших целевых групп, чтобы привлечь их в ресторан:

- Имиджевая реклама ресторана – Гости просто могут не знать о Вашем ресторане.
- Информация об открытии ресторана – Гости просто могут не знать, что Вы открыты и рядом.
- Специальные предложения/ промоушены.
- Информация о вводе нового меню – основного, десертного, ланча и пр.
- Информация о наличии доставки.

ОБЩИЕ НАБЛЮДЕНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ:

Опиши основные выводы и показатели, полученные на основе маркетинговых исследований, анализа базы данных Почётного Гостя и свои личные наблюдения по вышезаполненным таблицам

МАРКЕТИНГОВЫЙ КАЛЕНДАРЬ

Составь план Ваших действий / мероприятий, определи ответственных, сроки, бюджет, используя для этого данную таблицу.

Пример:

ЦЕЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ	СТРАТЕГИЯ	МЕРОПРИЯТИЯ	КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ	СРОКИ И ОТВЕТСТВЕННЫЕ	БЮДЖЕТ
Увеличить посещаемость на ланч на 27%.	Домохозяйки Менеджеры близлежащих офисов. Посетители торгового центра.	Разработать новое, недорогое, разное по дням недели предложение на ланч (создаётся на уровне бренда в целом) и продвигать его среди ближайших офисов, торговом центре и элитных домах. Увеличить осведомлённость о ресторане и его специальном предложении на ланч.	Разработка и внедрение нового ланч-меню (создаётся на уровне бренда в целом). Подготовка и распространение рекламных материалов «Ланч» в офисах, торговом центре, по элитным квартирам. Разработать и внедрить систему доставки ланча в ближайшие офисы. Провести анализ популярности ланча и его себестоимости.	Меню. Тейбл-тенсы. Флаеры для офисов и ТЦ. Мини-меню. Почтовая рассылка.		
Увеличить посещаемость в «Мёртвые часы» на 42%.	Студенты «элитных» вузов. Менеджеры ближайших офисов. Домохозяйки.	Разработать специальное предложение «Ранний Ужин» - некоторые блюда с 30% накоплением на карточку ПГ. Разработать специальное предложение по напиткам.	Разработать предложения. Подготовить рекламные материалы и распределить их по ближайшим офисам и ВУЗам. Разместить рекламу в студенческой газете.	Постеры. Реклама в студенческой газете. Рассылка по базе ПГ (выборка по возрасту).		

Увеличить посещаемость в выходные дни (12-15) на 25%.	Посетители торгового центра. Жители из ближайшего окружения.	Разработать программу гибкую систему накопления баллов для посетивших нас в выходные дни до 15 часов.	Разработать предложение по накоплению баллов. Разработать и распространить рекламные материалы.	Флаеры для ТЦ. Постеры и флаеры в подъезды. Реклама в рамках.		
Увеличить продажи по доставке на 30% .	Жители из ближайшего окружения. Менеджеры ближайших офисов.	Информирование Гостей ресторана (!!!), информирование целевых групп о наличии доставки.	Провести тренинг с официантами, барменами, хостесс по доставке (основные положения и задачи персонала). Распространить по близлежащим офисам и домам информационные материалы по доставке (возможно, предложить сделать 1-ый заказ + спец. предложение).	Флаеры и постеры для офисов и домов + меню доставки. Почтовая рассылка.		

ВАЖНО:

Создавая предложения необходимо учитывать специфику и потребности ваших целевых групп. Все рекламные материалы должны быть выполнены в соответствии со стандартами бренда и согласованы с маркетинг менеджером концепции. Консультируйся с маркетинг менеджером концепции по созданию маркетинг плана вашего ресторана. Для создания специальных предложений прочти книги – «Маркетинг, ориентированный на Гостя» и «Нестандартное обслуживание в стандартных ситуациях».

Главное – соблюдение стандартов качества в ресторане, удовлетворение и превышение ожиданий Гостей от посещения ресторана – это основная задача локального маркетинга. Твой маркетинг-план обязательно должен иметь задачи направленные на работу с Гостем внутри ресторана !!!

ДЕНЬ 30. ДЕНЬ. САМЫЙ ВАЖНЫЙ ТЕСТ

ПУНКТ	ОТМЕТКА ВЫПОЛНЕНО
Заполнить Карту учёта рабочего времени	
Заполнить чек-лист открытия ресторана	
Рассчитать цели по продажам на смену	
Деньги	
Блюда и напитки	
Организовать соревнование по продажам	
Участвовать в проведении собрания смены	
Разместить информацию на информационном стенде	
Принять работу по Карте уборки	
Контролировать соблюдение Дисциплинарной политики	
Заполнить КЛН и дать обратную связь	
Официант	
Бармен	
Общение с гостями	
Решение конфликтных ситуаций с Гостями	
Работа с Книгой отзывов и предложений	
ЗАДАНИЯ	
Написать "Самый Важный Тест"	
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
Подготовиться к Аттестации	

НАСТАВНИК ДНЯ

- Директор / управляющий

ЗАДАЧИ НА ДЕНЬ	РАСПИСАНИЕ	СТАТУС
1.	8:00 - 9:00	
2.		
3.	9:00 - 10:00	
4.		
5.	10:00 - 11:00	
6.		
7.	11:00 - 12:00	
8.		
9.	12:00 - 13:00	
10.		
	13:00 - 14:00	
ВСТРЕТИТЬСЯ С	14:00 - 15:00	
	15:00 - 16:00	
	16:00 - 17:00	
	17:00 - 18:00	
НАПИСАТЬ ПИСЬМО ПОЗВОНИТЬ	18:00- 19:00	
	19:00 - 20:00	
	20:00 - 21:00	
	21:00 - 22:00	
	22:00 - 23:00	
	23:00 – 24:00	

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

ПОЗДРАВЛЯЮ!

Ты почти дошёл до конца! Заканчивается твой 30 дневной курс обучения! Уверен, что ты провёл это время с пользой, прилежно выполняя все задания, читая материал, заполняя тесты. Несомненно ты уже влился в работу своего ресторана, стал частью его команды, познакомился с большим количеством Гостей. Но, самое интересное у тебя впереди! Ведь, фактически, все обучение было направлено на то, чтобы каждый свой день ты проводил с радостью на работе, с заботой о Гостях, грамотно управляя своим персоналом. Надеюсь, что данное учебное пособие помогло тебе в этом.

Осталось убедиться, что ты выполнил все задания, усвоил весь материал. Завтра у тебя Аттестация. Ни в коем случае не надо пугаться этого мероприятия. Ведь все тесты тобой уже заполнены, ты умеешь пользоваться всеми менеджерскими инструментами. Твоему наставнику всего лишь надо убедиться в этом. Но, все таки Самый Важный Тест я попрошу тебя заполнить. Он будет являться как бы подтверждением твоих твёрдых намерений стать настоящим менеджером ресторана. Уверен, ты сдашь его легко и на отлично!

Хочу лично пожелать тебе огромной удачи! Ресторанный бизнес – самый лучший бизнес. Согласись – где ещё можно найти такую замечательную работу? Красивый интерьер, музыка, еда и напитки всегда рядом с тобой)) Если серьёзно, то такой школы по управлению финансами, персоналом, внедрением изменений, по маркетингу, планированию и кризис менеджменту ты не найдёшь ни в одной отрасли!

Надеюсь, мы встретимся с тобой на семинарах и ты лично расскажешь мне, как проходило твоё обучение. Я всегда готов к обратной связи и если у тебя возникнет желание рассказать мне об этом по электронной почте я буду тебе очень признателен. Также, если в процессе твоего обучения у тебя будут возникать вопросы, на которые ни твой наставник ни твои коллеги по каким-либо причинам не смогут ответить, ты всегда можешь рассчитывать на мою помощь.

Пиши мне на amusatov@restteam.ru или личным сообщением в www.facebook.com/alexmusatov

Если тебе будет интересно узнать о том, чем ещё занимается наша компания, ты всегда сможешь о этом узнать на нашем сайте www.restteam.ru или на странице www.facebook.com/restteam

Ещё раз, удачи тебе и вдохновения в работе! Хороших продаж и счастливых сотрудников!

А СЕЙЧАС – УСАЖИВАЙСЯ ПОУДОБНЕЕ И ПИШИ СВОЙ САМЫЙ ВАЖНЫЙ ТЕСТ!

С уважением, Мускатов Александр

САМЫЙ ВАЖНЫЙ ТЕСТ

Напиши здесь свою фамилию и имя

Вспомни, какое сегодня число и впиши его сюда / / 2015

Тебе будет необходимо отвечать на вопросы, представленные ниже. Некоторые вопросы требуют развёрнутого ответа, в некоторых вопросах тебе нужно будет выбрать варианты ответов. Каждый вопрос оценивается в 1 балл. Если ты наберёшь не менее 16 баллов (16 правильных ответов из 18 вопросов) – тестирование пройдено успешно! Если не повезёт – у тебя будет ещё одна попытка, но постарайся подготовиться к тесту заранее, чтобы потом не терять время!

Удачи тебе!

1. Напиши наш основной принцип отношения к Гостям

True / False

2. Что такое Политика Открытых Дверей?

True / False

3. Наша МИССИЯ

True / False

4. Опиши как ты понимаешь суть Теории Чёрной Двери

True / False

5. Дисциплинарные нарушения делятся на 2 вида:

- a.
- b.

True / False

6. Перечисли 7 смертных грехов Дисциплинарной политики

- 1
- 2

3
4
5
6
7

7. Перечисли 21 обычный грех Дисциплинарной политики

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21

True / False

8. Опиши как ты понимаешь суть Теории Прощения

True / False

9. Недопустимо нахождение сотрудника на территории производственных и служебных помещений предприятия ранее, чем за минут перед началом рабочей смены сотрудника

True / False

10. Отметь правильные пункты. Сотрудник может покинуть рабочее место

- ☐ По указанию непосредственного руководителя
- ☐ При желании принять душ
- ☐ По согласованию с непосредственным руководителем
- ☐ На обед в любое время
- ☐ По производственной необходимости
- ☐ При получении травмы, поставив по возможности в известность непосредственного руководителя
- ☐ При возникновении аварийных / чрезвычайных ситуаций

True / False

11. Укажи правильное время начала и конца смен

a. AM (будни) с	по	/ (выходные) с	по
b. SW (будни) с	по	/ (выходные) с	по
c. PM (будни) с	по	/ (выходные) с	по

True / False

12. Что такое Чек-лист менеджера? Зачем его нужно заполнять?

True / False

13. Что такое лайн-чек? Зачем его нужно заполнять?

True / False

13. В нашем ресторане мы проводим три вида собраний:

-
-
-

True / False

14. Правила предоставления обратной связи

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.
- f.
- g.
- h.
- i.

True / False

15. Что такое Карта уборки и для чего она нужна. Перечисли основные принципы по работе с Картой Уборки

True / False

16. Перечисли 5 принципов обслуживания Гостей

True / False

17. Что такое «Точка впечатления Гостя». Перечисли их все

True / False

19. Перечисли все методы продаж, которые ты изучал (а)

True / False

20. Расшифруй правило LAST или СИРоП и расскажи, когда оно применяется

L (С)

A (И)

S (Р)

T (оП)

True / False

Молодец! Теперь, когда тест написан, отдай его своему руководителю на проверку. В скором времени ты узнаешь пройден ли тест и что тебе делать дальше!

Хорошего дня тебе!

ПРИЛОЖЕНИЯ

ТЕСТ ПО МЕТОДАМ ПРОДАЖ

Стажёр

Дата

Проходным баллом является не менее 15 правильных ответов

1. В течение какого времени официант должен подойти к столу гостя и что должен сказать?

2. Порядок принятия заказа, перечислить?

3. О чем нужно предупредить гостя в «запару»?

4. Приведите пример применения метода продаж «Цепочка» для Капучино:

5. Опишите блюдо Спагетти «Вителло» с помощью метода «Красочного описания»:

6. В каком случае используется метод продаж «Кивок Салливана»:

7. Предложите десерт «Чёрный трюфель» с помощью метода «Штирлица»:

8. Если гость заказал салат «Греческий», а его в данный момент нет — предложите гостю замену с помощью метода «Альтернативное предложение»:

9. Перечислите все методы продаж:

10. Что Вы предложите гостю в момент ожидания заказа?

11. Какие действия совершаются официантом с Пре-чеком до выноса его гостю?

12. О чем должен спросить официант после просьбы гостя:- «Рассчитать»?

13. Порядок безналичного расчёта гостя, перечислить?

14. Перечислите фразы, которые предназначены для прощания с гостем:

15. В течении какого времени официант должен сервировать стол после ухода гостя?

16. Ваши действия в случае возникновения конфликтной ситуации?

Количество правильных ответов

Тест пройден ДА НЕТ

Наставник Дата