

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

## ПОНЯТИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенция - это способность человека достичь нужного результата. Данная способность зависит от знаний человека, его навыков и установок. Компетенция наблюдается и оценивается через поведение, конкретные действия человека.

А проще говоря, компетенция - это поведение, которое демонстрирует сотрудник, выполняя различные рабочие задачи, взаимодействуя с коллегами, подчиненными или гостями. Поведение зависит от прошлого опыта, приобретенных знаний и навыков, мотивации, жизненных целей, воспитания, образования человека.

Можно сказать, что сотрудник обладает необходимыми компетенциями, если его поведение соответствует описанному в модели компетенций и помогает достигать результата в работе.



**УЧЕБНИК**

**для менеджеров ресторана**

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

#### КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

#### КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА

#### ЕЖЕДНЕВНАЯ РАБОТА МЕНЕДЖЕРА

#### УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ

1. Планирование и постановка цели
2. Организационная функция
3. Мотивация, как функция управления
4. Функция контроля
5. Развитие человеческого ресурса (Обучение)

#### Основные методы обучения

Решение конфликтных ситуаций с персоналом

Решение конфликтных ситуаций с Гостями

Решение нестандартных ситуаций с Гостями

### ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРА

### ФОТО РАБОЧЕГО ДНЯ МЕНЕДЖЕРА

### ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ РЕСТОРАНА

#### КЛАССИФИКАЦИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ РЕСТОРАНА

Нефинансовые показатели эффективности работы ресторана

Финансовые показатели эффективности работы ресторана

#### «ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ» (Profit & Loss)

Расшифровка статей P&L

### ПЕРСОНАЛ РЕСТОРАНА

### ПОРЯДОК ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА РЕСТОРАНА

#### ВНЕШНИЕ ПРОВЕРКИ

1. МВД по вопросам миграции (соблюдение миграционного законодательства, отсутствие нелегалов)
  2. МЧС (соблюдение норм Пожарной Безопасности)
  3. РОСПОТРЕБНАЗОР (соблюдение санитарных норм и правил)
  4. Налоговая служба (кассовая документация, проверка кассы, на предмет соответствия денежных средств в кассе и X-отчета)
  5. УБЭП (все, что угодно)
  6. Прокуратура, только совместно с роспотребнадзором, мчс)
  7. Полиция- участковый (паспортный контроль)
  8. ОАТИ – отдел административно-технической инспекции (внешний вид здания, вывеска, фасад, прилегающая территория)
- К Вам пришла Внешняя (сторонняя) проверка

### КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ПРОВЕРЯЮЩИХ ОРГАНОВ

#### ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНА ТРУДА

Основные понятия

Несчастные случаи, подлежащие расследованию и учету

Очевидец случившегося несчастного случая обязан

# НАШИ ЦЕННОСТИ

## ***ОТВЕТСТВЕННОСТЬ***

- Мы работаем честно
- Осознаем, как нашу собственную, так и общую ответственность перед самими собой, коллегами и гостями
- Мы являемся частью решения любой задачи и несем ответственность за наши действия
- Мы доверяем друг другу.
- Честно говорим про ошибку и несем за нее ответственность
- Мы выполняем вовремя все взятые на себя обязательства

## ***МАСТЕРСТВО***

- Мы создаем продукты и услуги наивысшего качества
- Проявляем энтузиазм и искреннюю вовлеченность в повседневный рабочий процесс, а также при реализации новых проектов.
- Фокус на результат, а не на оправдания. Процесс должен приводить к SMART цели.
- Мы выходим за рамки и достигаем сверхрезультат

## ***ЗАБОТА***

- Мы любим наших гостей и заботимся о них, как о самых дорогих гостях нашего дома
- Мы создаем особую атмосферу.
- Мы дарим впечатления и эмоции, работаем страстно.
- Мы бережем и поддерживаем традиции разных стран, мы знакомим гостей с разными кухнями мира

## ***РАЗВИТИЕ***

- Проявляем творческий подход в процессе поиска решений
- Мы не стоим на месте, постоянно развиваемся и находим возможности для реализации новых идей
- Используем инновационные технологии
- Изучаем лучший опыт других компаний
- Мы развиваемся сами и способствуем развитию каждого участника команды

## ***КОМАНДА***

- Мы ценим успехи и вклад каждого.
- Помогаем быть друг другу успешными.
- Оказываем равную и беспристрастную поддержку каждому.
- Даем обратную связь, исходя из принципа заботы о росте человека.
- Отношения в нашей семье строятся на доверии, взаимном уважении, искренности и заботе.
- Мы ценим время каждого, соблюдаем баланс между профессиональной и личной жизнью и создаем уникальную команду лидеров

# КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Компетенция - совокупность знаний, навыков, личных качеств и мотивации, необходимых для эффективного выполнения рабочих целей

## 1. Предпринимательский подход

### *Понимание бизнеса*

- Знает общую картину рынка, оценивает степень ее влияния на бизнес, ориентируется в актуальных тенденциях.
- Знает цели и задачи, поставленные перед ним руководителем. Формулирует четкие ожидания от работы сотрудников ресторана, контролирует результаты.
- Знает структуру продаж ресторана, ориентируется в динамике потребительской активности.
- Ориентируется в статьях расходов ресторана. Контролирует расходы ресторана, умеет проводить сравнительный анализ доходов и расходов, влияет на их оптимизацию.

### *Принятие решений*

- Принимает обдуманные решения в рамках своих полномочий.
- Знает и предлагает способы повышения доходности ресторана.
- Предвидит и определяет возможные последствия своих решений в долгосрочной перспективе.
- Берет на себя ответственность за свои решения, в том числе непопулярные (например, о мерах дисциплинарного воздействия на сотрудников).

### *Ориентированность на результат*

- Умеет добиваться конечного результата; берет на себя ответственность за его достижение.
- Фокусируется на поиске решений, а не на проблемах и обстоятельствах.

## 2. Развитие персонала

### *Оценка сотрудников*

- Знает требования, предъявляемые к сотрудникам ресторанов (на основании стандартов и регламентов).
- Понимает и объясняет сотрудникам, какие знания и навыки являются ключевыми для успешной работы в ресторане.
- Умеет объективно оценивать уровень знаний и навыков сотрудников, в том числе в ходе аттестации и при подборе персонала. Планирует обучение по результатам оценки.

### *Обучение*

- Поощряет в сотрудниках стремление к развитию и росту.
- Проводит/способствует организации системного обучения в ресторане. Делится с сотрудниками и коллегами своими знаниями и навыками.
- Поощряет передачу знаний и навыков между сотрудниками и создает для этого необходимые условия. Способствует развитию у сотрудников качеств наставника.

### *Делегирование*

- Знает принципы делегирования полномочий.
- Поощряет личную инициативу сотрудников, позволяет брать на себя ответственность.
- Поручает сотрудникам самостоятельное выполнение заданий.
- Придает подчиненным и коллегам уверенности в своих силах, поддерживает их при необходимости.

### *Обратная связь*

- Знает правила предоставления и приема обратной связи.
- Дает регулярную, объективную и конкретную обратную связь подчиненным в отношении ими вы-

полненной работы и их квалификации.

### **3. Управленческие навыки**

#### ***Управление переменами***

- Эффективно внедряет новые стандарты.
- Создает у персонала позитивное отношение к новым стандартам и вовлекает его в процесс перемен.
- Дает обратную связь руководству по переменам.

#### ***Мотивация***

- Знает и учитывает индивидуальные особенности сотрудников.
- Использует как материальную, так и нематериальную мотивацию.
- Признает достижения сотрудников, поощряет лучшие примеры в работе.

#### ***Эффективность***

- Умеет эффективно распоряжаться своим временем и временем сотрудников, правильно расставляет приоритеты.
- Грамотно распределяет обязанности в соответствии с личными и профессиональными характеристиками сотрудников.
- Эффективно планирует свою работу и работу подчиненных, ставит SMART цели, определяет исполнителей, ресурсы и сроки.
- Экономно относится к использованию материальных ресурсов, контролирует использование средств подчиненными. Предлагает соотносимые по качеству, но более дешевые варианты выполнения задач.
- Контролирует следование персоналом стандартам работы.

### **4. Корпоративные компетенции**

#### ***Построение команды***

- Знает, разделяет и доносит до сотрудников ценности компании.
- Эффективно использует командный подход к решению задач.
- Проводит работу и организует мероприятия по слаженной работе сотрудников зала и кухни.
- Создает в коллективе атмосферу открытости и доверия

#### ***Гостеприимство***

- Поддерживает благоприятный имидж ресторана.
- Налаживает и поддерживает личный контакт с Гостями; выстраивает долгосрочные отношения
- При возникновении конфликтных ситуаций решает их в пользу Гостя; оперативно делает выводы, использует такие ситуации для обучения сотрудников.
- Воспитывает ориентацию на гостя в своих сотрудниках.
- Постоянно заботится о повышении качества сервиса, вносит предложения, вовлекает сотрудников в выдвижение предложений.

#### ***Коммуникации в коллективе***

- Открыт и честен в отношениях с коллегами
- Своевременно делится необходимой информацией с коллегами и сотрудниками ресторана.
- Ясно и четко излагает свои мысли, адаптирует информацию к аудитории.
- Умеет активно слушать и понимать сотрудников, интересуется их мнением.
- Умеет управлять своим эмоциональным состоянием и состоянием собеседника.
- Может отстаивать свою обоснованную точку зрения и повлиять на принятие решений руководством.

#### ***Саморазвитие***

- Постоянно обновляет свой багаж знаний, применяет его на практике.
- Перенимает лучший опыт коллег.

- Запрашивает обратную связь; анализирует и использует для развития. Способен признавать свои ошибки, извлекает из них уроки.
- Имеет план личного развития; регулярно оценивает прогресс.

## ЕЖЕДНЕВНАЯ РАБОТА МЕНЕДЖЕРА

### 1. УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ

Повседневная работа менеджера состоит из выполнения управленческих функций — конкретных видов деятельности по управлению предприятием.

Даже относительно простую работу необходимо спланировать (прогнозировать), организовать, мотивировать и проконтролировать. В этом и заключаются функции менеджмента.

Ежедневно на смене менеджер осуществляет управленческий цикл:

- 1. ПЛАНИРОВАНИЕ.** Начинать необходимо с планирования - Это отправная точка в действиях руководителя (без запланированного, не понятно, что организовывать, на что мотивировать и что контролировать)
- 2. ОРГАНИЗАЦИЯ.** После того как работа спланирована, она должна быть организована, а сотрудники подготовлены для ее выполнения.
- 3. МОТИВАЦИЯ.** Качество труда в большой степени зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером.
- 4. КОНТРОЛЬ.** Чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда.
- 5. ОБУЧЕНИЕ.** Развитие человеческого ресурса (обучение персонала - если этого не делать, то результаты не будут повышаться)

### 1. Планирование и постановка цели.

Любая работа начинается с целей. Обычно то, какую цель мы себе поставим, такую и достигаем. Давайте посмотрим, как нужно ставить цель, чтобы ее достижение было эффективным.

Для эффективной постановки цели желательно использовать структурированный подход в постановке целей SMART. Этот подход разработан в немецкой школе экономики и достаточно широко распространен.

SMART – умный, смысловой (англ.). Где в каждую букву заложен определенный смысл.

Цели и задачи должны быть:

- **Specific** - Конкретными. Ясными и четкими в отношении того, что должно быть достигнуто. Следует избегать абстрактных слов (несколько, по - возможности и т.п.) и отсутствие двусмысленных формулировок. В конкретных целях нет «воды», они однозначно интерпретируются как руководителем, так и сотрудником.
- **Measurable** - Измеримыми. Указывать, чем / как будет измеряться успех. Чтобы сотрудник смог узнать, что он их достиг. Следует устанавливать конкретные критерии для измерения цели (% , кг, рубли и т.п.).
- **Attractive** - Привлекательными. Имеют смысл достигать.
- **Realistic** - Реалистична. Цель можно выполнить, есть ресурсы.
- **Time Bound** – Ограничена по времени. Для каждой задачи должны быть намечены временные рамки. Указан четкий срок! Год, месяц, день и время!



## ***Планирование, как процесс, включает в себя:***

- Детализация целей и задач ресторана;
- Разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- Определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- Каждый сотрудник должен знать, что он должен сделать, в какие сроки, а также кто является его руководителем.

Необходимость пошагового планирования связана с тем, что каждый рабочий день в ресторане состоит из множества сложных связанных друг с другом событий. Наибольшую значимость в ресторане имеет планирование следующих видов работ:

- открытие/ закрытие ресторана;
- работа персонала;
- обучение персонала;
- проведение рекламных акций;
- заказ продукции;
- ремонт и профилактическое обслуживание помещений и оборудования;
- уборка помещений ресторана и др.

Вы будете более организованы, если сосредоточите внимание на трех основных факторах:

### ***ЛЮДИ***

Организация людей является одним из самым важных и самых трудных аспектов в управлении рестораном. Для того чтобы это правильно делать, вам нужно знать сильные стороны каждого сотрудника, его возможности и способ мотивации.

### ***ПРОДУКТЫ***

Когда менеджер проверяет продукцию, он должен обращать внимание на следующие вещи:

- Имеется ли достаточное количество продуктов, расходных материалов в ресторане до следующей поставки.
- Выполняются ли процедуры ротации продукции, нет ли продуктов с просроченной датой реализации
- Поместите запас упаковки там, где она используется, чтобы во время интенсивного периода ресторана не пришлось бежать на склад для пополнения запаса

Если менеджер обнаружил, что в ресторане недостаточное количество продукции, ему необходимо принять решение о том, как решить эту проблему

### ***ОБОРУДОВАНИЕ***

Работа оборудования напрямую влияет на многие участки производства, включая качество продукции и настроение сотрудников. Неправильная работа оборудования может привести к большим расходам на ремонт и замену этого оборудования. Оборудование должно быть правильно откалибровано, правильно установлено и в рабочем состоянии. Сюда относится также наличие мелкого инвентаря – лопатки для перемешивания, ножи, скребки...

## **2.Организационная функция**

В любом плане всегда присутствует организационный этап — создание реальных условий для достижения запланированных целей.

Организовывать, значит:

- Определять виды деятельности необходимые для достижения поставленной цели. Поручать различные задачи конкретным, компетентным лицам, наделив их необходимыми полномочиями и ресурсами.

- Доносить до каждого сотрудника общую цель и задачи, которые ставит перед ним руководство.
- Координировать выполнение порученных задач.

### 3. Мотивация, как функция управления

Потребность определяется как личное переживание нужды в чем-либо.

**Мотивация** – это совокупность факторов, побуждающих человека к деятельности для достижения определенных целей.

Мотивы – это внутренние и внешние факторы, побуждающие работника действовать для удовлетворения тех или иных потребностей.

Искусство менеджера состоит в том, чтобы знать и понимать:

- что движет человеком и к чему он стремится, выполняя определенную работу,
- как, без принуждения сотрудников, соответствующим образом построить процесс управления рестораном, чтобы каждый сотрудник ресторана сам стремился выполнять порученное ему дело наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения рестораном своих целей.

Мотивирующее воздействие на сотрудника оказывает не только материальное стимулирование (деньги, значки за отличную работу, грамоты, и т.д.) стимулирования, но и характеристики выполняемой работы. Это: настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей. Поэтому, чтобы воздействия на трудовую мотивацию сотрудника приводили к желательным изменениям рабочего поведения сотрудника, следует обращать внимание на важные характеристики рабочих заданий:

- разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы – это выполнение задач с опорой на разные способности сотрудника.
- законченность поставленных задач работником – это выполнение работы от начала и до конца.
- самостоятельность, предоставляемая сотруднику – это планирование, составление графика и выполнения поставленной задачи. Возможность для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за выполняемую работу. Эта ответственность за результаты может быть, как хорошая, так и плохая.
- обратная связь – дает сотрудникам знание результатов своей работы и появляется понимание того, насколько эффективно они работают.

Разные люди, могут быть мотивированы разными вещами, причем в зависимости от ситуации мотивирующие факторы для каждого человека могут меняться.

### 4. Функция контроля

После того как составлен план работы ресторана, организован труд, установлены параметры мотивации, появляется необходимость в выполнении еще одной функции менеджмента – контроля.

*Менеджер должен уметь сопоставлять: насколько то, что происходит, соответствует тому, что должно происходить. Т.е. сравнивать план с фактом*

Различают три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Контроль	Цель осуществления
<b>Предварительный</b> – осуществляется до фактического начала работ.	Оценка готовности 3-х факторов производства: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Люди</li> <li>• Продукты</li> <li>• Оборудование</li> </ul>
<b>Текущий</b> – осуществляется в ходе проведения работ, позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.	• Корректировка отклонения от поставленной цели
<b>Заключительный</b> – осуществляется после завершения работ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ</li> <li>• Предусмотреть возможные ошибки в будущем</li> </ul>

*Контроль всегда должен быть основан на обратной связи.*

## Правила формулирования обратной связи

1. Убедитесь, что собеседник готов воспринимать сказанное вами. Яркий эмоциональный фон (как положительный, так и отрицательный) может этому помешать.

2. Обратная связь должна быть конкретна, четко выражена и понятна вашему собеседнику.

3. Не забывайте, что наши действия (в том числе интонация, выражение лица, мимика, жесты...) оказывают зачастую больший эффект, чем слова.

4. Обратная связь должна даваться не только по результату выполнения задания, но и в ходе деятельности. Давая обратную связь «в процессе», вы можете влиять на конечный результат.

Наконец, будьте готовы к тому, что ваши сотрудники, перенея опыт, начнут давать обратную связь вам! Хорошо выстроенная система обратной связи должна работать как сверху вниз, так и снизу-вверх.

*С помощью контроля менеджеры могут выявить и предупредить возникающие проблемы, а значит, достигнуть наибольшей эффективности в работе*

## 5. Развитие человеческого ресурса (Обучение)

Ни для кого давно уже не секрет, что сотрудник, обучению и развитию которого его руководитель постоянно уделяет внимание, работает намного эффективнее, чем сотрудник, руководитель которого считает, что он сам должен всему учиться.

Чему обучают сотрудников в ресторане:

- Стандарты обслуживания гостей
- Рецептура и приготовление блюд
- Экономия расходных материалов
- Работа на кассе и т.д.

Сотрудник	Темы обучения	Контроль результатов обучения	Ответственный за его обучение
Новый сотрудник в первый день работы (на любой должности на испытательном сроке)	<b>Экскурсия по ресторану в первый день</b> (нужно обязательно лично по- знакомить новичка с каждым сотрудником ресторана). Заполнение анкеты и другой документации. Проведение инструктажей. Выдача униформы. <b>На 3-й день:</b> выдача учебных материалов. Закрепление за ответственным опытным сотрудником для обучения, выдача дневника стажировки.	По итогам первого дня ответить на возникшие у сотрудника вопросы, задать вопросы по прошедшему дню	Наставник (только он и никто другой!)
Новый сотрудник в течение испытательного срока – 1 месяц	Изучение стандартов обслуживания Гостей (включая кассовую дисциплину для кассиров). Изучение стандартов санитарии и личной гигиены. Изучение работы с оборудованием ресторана и техники безопасности. Изучение меню ресторана.	В течение испытательного срока – контрольные листы наблюдения (КЛН). По итогам испытательного срока – аттестация	Обучение на рабочем месте – менеджер или опытный сотрудник. Контроль обучения – менеджер ресторана

Все сотрудники, успешно прошедшие испытательный срок	Изучение должностных обязанностей новой должности не менее 1 месяца по учебным пособиям и на практике под руководством опытного сотрудника.	Аттестация	Обучение на рабочем месте – менеджер или опытный сотрудник. Контроль обучения – менеджер ресторана
--	---	------------	---

### Основные методы обучения

**Метод обучения** – это способ совместной деятельности наставника и стажера, направленный на овладение стажером знаниями, умениями и навыками, а также на развитие стажера и его мотивацию. Для построения эффективного обучения наставнику необходимо знать и использовать следующие методы обучения:

Основные методы, используемые для обучения:

- Обучение на рабочем месте
- Демонстрация
- Лекция

#### ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

это метод обучения трудовым процессам путем совместной деятельности наставника и обучаемого, направленный на приобретение практических навыков (индивидуальное обучение, углубленное обучение)

- Полученное знание используется и закрепляется на практике ☑
- Основное значение придается получению практических навыков
- Осуществляется постоянный контроль за действиями стажера

#### ДЕМОНСТРАЦИЯ

метод обучения, когда наставник сначала показывает, а потом наблюдает за практической работой обучаемого и дает обратную связь.

- Полученное знание используется и закрепляется на практике ☑
- Есть возможность обучать как одного, так и группу сотрудников ☑

#### ЛЕКЦИЯ

обучение сотрудников с помощью учебных материалов без приобретения практических навыков. ☑

- Обучается сразу много людей ☑
- Предоставляется большое количество информации. ☑

## **Основные принципы обучения**

- Люди лучше помнят то, что они выучили с первого раза. (Исследования показали, что в 5 раз больше уходит времени на то, чтобы выучить правильный метод после того, как человек запомнил неправильный).
- Люди лучше обучаются, когда новая информация преподносится при помощи разнообразия действий. (Видео-демонстрация, действия, чтение)
- Людям нужно давать обратную связь о качестве их работы. Плохо - исправляем, хорошо - хвалим.
- Люди лучше учатся в стимулирующей и непринужденной обстановке. (Отсутствие давления).
- Люди лучше усваивают новый материал, если он связан с каким-либо уже знакомым. Не используйте термины в обучении, умейте объяснять доступными словами.

## **Решение конфликтных ситуаций с персоналом**

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений, позиций людей в процессе взаимодействия. Конфликты указывают на проблемы и помогают вскрыть недостатки.

Причины конфликта:

- Ошибки в организации

Нарушение трудового законодательства, неблагоприятные условия труда, недостатки в организации труда, сверхурочные работы, несоответствие прав и обязанностей, нечеткие должностные инструкции, низкий уровень трудовой дисциплины

- Ошибки в управлении людьми

Нарушение служебной этики: грубость, высокомерие, неуважение к подчиненным, невыполнение обещаний, ущемление прав, подчиненных; необоснованная критика, нечеткая формулировка руководителем поручаемых заданий.

- Личностные особенности

Конфликт отношений. Вроде бы не нарушаются никакие правила, но окружающие игнорируют человека, компрометируют его или высмеивают, не замечают успеха, распускают слухи, касающиеся личности и частной жизни.

- Ситуационные факторы

Смена работы, служебные перегрузки, потеря близких, переезд – это может повлечь за собой конфликт человека с окружающими его людьми.

## ***Профилактика конфликта:***

- правильный подбор и расстановка кадров
- внимание к условиям труда сотрудников
- совершенствование методов управления организацией
- своевременное обеспечение ресурсами, их рациональное использование
- сплоченность коллектива, формирование благоприятных межличностных отношений
- пресекать все слухи и сплетни в коллективе
- обеспечение равной загруженности сотрудников

## Стратегии поведения в конфликтах:



### На заметку руководителю:

#### Действия, помогающие разрешить конфликтную ситуацию:

- Слушать, не перебивая;
- Выяснить, в чем другая сторона видит причину конфликта;
- Четко сформулировать предмет обсуждения;
- При высказывании несогласия использовать такие выражения как: «по-моему», «на мой взгляд»;
- Рассказать другой стороне как вы видите причину конфликта;
- Установить общие точки зрения, цели;
- Искать общие решения, устраивающие обе стороны;
- Избегать прямых оскорблений;
- Попросить дать конструктивное предложение;
- Всегда быть позитивным и в дружелюбном настроении.

## Решение конфликтных ситуаций с Гостями

Чего нельзя делать никогда!!!!

- Оправдываться. Например, «Я не виноват, это кухня», «Это не мы, это другая смена ...»
- Проявлять безразличие, игнорировать проблему гостя.
- Спорить с гостем. Например, «Вы не правы», «Так полагается по рецепту...», «Вы сами виноваты ...»

Гости могут быть разными. Качественное обслуживание любого гостя является профессиональной обязанностью официанта и менеджера. А вот за перевоспитание гостей сотрудникам деньги не платят. Менеджер должен контролировать свое поведение и действия, а то, как ведет себя гость, пусть остается на его совести.

В ситуации конфликта наша основная задача быть спокойными, сохранять ровный тон, манеру общения и применять специальную технику обслуживания. Важно, чтобы сам менеджер не втягивался в конфликт, а управлял им».

Все многообразие конфликтных ситуаций можно объединить в 3 большие группы.

1. Гость явно не прав, он затевает конфликт по причине своих личных проблем или плохого настроения. (Возможно, у него трудности в семье, на работе или его только что обидели в транспорте.)

2. Гость объективно прав и устраивает конфликт, имея для этого все основания. (Например, волос в салате.)

3. Гость прав частично, но он неадекватно реагирует на сложившуюся ситуацию. (Например, вместо капучино принесли американо. Вместо того, чтобы принять извинения официанта и дождаться своего правильного кофе, гость громко ругает ресторан и проч.)

Во всех 3 ситуациях поведение гостей характеризуется эмоциями и развитие конфликтов осуществляется по одной схеме:

- У гостя есть потребность что-то выяснить.
- Возникает некая эмоция,
- Эмоция дает начало развития конфликта.

Таким образом, в ситуации конфликта поведением человека управляет не разум, а чувства, эмоции. При этом человек часто не осознает их. Таковы основные закономерности.

### ***Алгоритм действий в ситуации конфликта***

Если Гость выражает недовольство, менеджеру необходимо:

1. Внимательно выслушать его, проявляя искреннее сочувствие и понимание его проблемы. Это называется «выпускание пара». Дать гостю высказать все, что он считает нужным. При этом слушать, не перебивая и показывая, что вы его слышите.
2. Перепроверить, так ли Вы его поняли, например, задав вопрос – «Правильно ли я понимаю, что Вам принесли кофе, а он оказался солёным?»
3. После этого необходимо выразить своё сочувствие или назвать эмоцию. «Я понимаю Ваше недовольство», «Я понимаю Ваше раздражение».
4. Затем обязательно извиниться
5. После этого решить проблему, например, принести другой кофе, предложить комплимент от ресторана.
6. Обязательно убедитесь в том, что все хорошо, и теперь Гость доволен.

### **Решение нестандартных ситуаций с Гостями**

#### ***1. Действия при отказе гостя оплачивать счет за оказанные услуги.***

Причинение имущественного ущерба (статья 165 часть 1 УК РФ) собственнику или иному владельцу имущества путем обмана или злоупотребления доверием при отсутствии признаков хищения – наказывается штрафом в размере до восьмидесяти тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до двух месяцев, либо обязательными работами на срок от ста двадцати до ста восьмидесяти часов, либо исправительными работами на срок до одного года, либо арестом на срок до четырех месяцев, либо лишением свободы на срок до двух лет.

#### ***Официант:***

- вежливо, в убедительной форме, предлагает оплатить счет на месте. После неоднократных просьб, при отрицательном результате, вызывает охранника и директора/менеджера.

#### ***Директор/менеджер:***

объясняет гостю последствия, которые могут возникнуть при не оплате счета:

- будет осуществлен вызов работников милиции, проведено установление личности неплательщика счета, место его проживания, последует обращение в судебные органы для принудительного взыскания не оплаченной суммы;
- гость предупреждается о том, что событие зафиксировано на камеру видеонаблюдения и может быть использовано при разбирательстве в правоохранительных органах;
- факт неоплаты счета будет подтвержден документально другими работниками ресторана;
- до прибытия наряда полиции осуществляет сбор первичных документов (бланк заказа, счет на оплату, служебная записка официанта и других работников обслуживающего персонала);
- знакомится с прибывшими по вызову сотрудниками полиции, записывает их данные (Ф.И.О., долж-

ность, место работы, номер служебного телефона);

- в случае отказа сотрудников полиции оказать помощь в установлении лица, отказавшегося произвести оплату заказа по счету и отказавшиеся сообщить свои данные, незамедлительно, повторно связаться по телефону с дежурной частью территориального ОВД, либо по номеру «02» с дежурным по городу для повторного вызова наряда;
- по факту неоплаты счета гостем незамедлительно проинформировать Директора, Территориально-го управляющего.

*охранник:*

- обеспечивает безопасность обслуживающего персонала и гостей ресторана;
- принимает меры, а при необходимости, привлекает других работников ресторана к пресечению попытки неплательщика покинуть ресторан;
- по указанию директора/менеджера вызывает наряд милиции территориального ОВД;
- информирует об инциденте руководство службы безопасности Компании

## ***2. Действия при обнаружении взрывных устройств, подозрительных предметов и крупногабаритных бесхозных вещей (чемоданы, коробки, сумки, свертки и т.п.).***

*Действия:*

При обнаружении взрывных устройств, подозрительных предметов и крупногабаритных бесхозных вещей (далее - предмет) КАТЕГОРИЧЕСКИ запрещается их брать в руки, переносить, перекладывать, передвигать и вскрывать.

*Официант*, обнаружив таковые вещи:

- устанавливает владельца путем опроса других гостей и работников ресторана;
- при отрицательном результате незамедлительно сообщает директору/менеджеру и охраннику;

*директор/менеджер:*

- совместно с охранником осматривают предмет;
- согласовывает с Территориальным управляющим решение по эвакуации посетителей и обслуживающего персонала ресторана;
- принимает меры по обеспечению сохранности имущества, ценностей ресторана и посетителей, а также отсутствию паники со стороны гостей и сотрудников;
- организует выдачу персоналу ресторана средства индивидуальной защиты;
- совместно с Шеф-поваром/су-шефом, обеспечивает отключение технологического оборудования от источников электропитания, подачу воды;
- оказывает содействие прибывшим по вызову спецслужбам;
- по факту происходящего информирует Операционного директора и Руководителя службы безопасности.

*Охранник:*

- сообщает в территориальное ОВД об обнаружении подозрительных предметов;
- обращается к гостям с просьбой покинуть помещение ресторана в связи с возникшими техническими причинами;
- не допуская паники, обеспечивает эвакуацию гостей и персонала в безопасное место;
- осуществляет режимные мероприятия по недопущению посторонних граждан на вверенный ему объект до прибытия специальных служб;
- информирует Руководителя службы безопасности компании о происходящем.

## ***3. Действия при обнаружении забытых вещей гостем ресторана (сумка, кошелек, ценности, личные вещи и др.).***

*Действия:*

При обнаружении любым сотрудником ресторана забытых гостем вещей необходимо:



- незамедлительно сообщить директору/менеджеру о данном факте;

*Директор/менеджер:*

- принимает меры к установлению владельца, путем опроса гостей и работников ресторана;
- информирует о находке охранника.

При не установлении владельца забытой вещи:

- назначает комиссию из числа обслуживающего персонала, в количестве трех человек (работника обнаружившего забытую вещь, охранника и одного из руководителей ресторана);
- организует упаковывание найденного предмета, при обязательном присутствии комиссии, в полиэтиленовый пакет;
- упакованный предмет скрепляет печатью ресторана и подписью директора/менеджера;
- помещает пакет на временное хранение в сейф ресторана;
- информирует о находке Территориального управляющего и Руководителя службы безопасности.

*Охранник:*

- составляет в специальном журнале акт об обнаруженном предмете (забытой вещи);
- предъявляет данный акт членам комиссии для ознакомления и визирования;
- сообщает руководителю службы безопасности о находке забытой вещи и принятых мерах.

При обращении лица, заявляющего о своих правах на забытую вещь, необходимо удостовериться в законности его прав на забытую вещь. При возвращении забытой вещи сделать запись в журнале, с указанием личных данных гостя, заявившего о своих правах на данный предмет, указать документ, подтверждающий данные права, и получить подпись гостя с согласием о возврате ему данного предмета.

#### **4. Действия при обнаружении возгорания и задымления на территории ресторана.**

Действия:

При обнаружении сотрудником ресторана возгорания или задымления:

- сообщить директору/менеджеру.

*Директор/менеджер:*

- вызывает пожарную службу по телефону «01», сообщает адрес объекта, объясняет по телефону причину вызова;
- согласовывает с Территориальным управляющим решение по эвакуации посетителей и обслуживающего персонала ресторана;
- принимает меры по обеспечению сохранности имущества, ценностей ресторана и посетителей, а также отсутствию паники со стороны гостей и сотрудников;
- организует выдачу персоналу ресторана средств индивидуальной защиты органов дыхания;
- совместно с Шеф-поваром/су-шефом, обеспечивает отключение технологического оборудования от источников электропитания;
- до прибытия пожарной службы организует локализацию очага возгорания, по возможности, своими силами и имеющимися средствами, приступает к тушению пожара, с соблюдением мер безопасности сотрудниками ресторана;
- осуществляет проверку наличия эвакуированного персонала согласно таблице учета выхода на рабочую смену;
- организует оказание первой доврачебной помощи пострадавшим;
- по факту происходящего незамедлительно информирует Территориального управляющего, Руководителя службы безопасности и технический отдел Компании.

*Охранник:*

- обращается к гостям с просьбой покинуть помещения ресторана в связи с возникшими техническими причинами;
- не допуская паники, обеспечивает эвакуацию гостей и персонала в безопасное место;
- осуществляет выдачу персоналу средств индивидуальной защиты органов дыхания;

- до прибытия пожарного расчета участвует в ликвидации возгорания;
- осуществляет режимные мероприятия по недопущению посторонних граждан на вверенный ему объект;
- обеспечивает охрану имущества и ценностей ресторана;
- по факту происходящего информирует руководителя службы безопасности Компании.

### **5. Действия при попытке посещения ресторана гостем, находящимся в состоянии алкогольного опьянения.**

Действия при попытке посещения ресторана гостем, находящимся в состоянии алкогольного опьянения:

*Охранник:*

- информирует директора/менеджера ресторана о госте, находящемся в состоянии алкогольного опьянения;
- в вежливой форме убеждает гостя в нежелательности его посещения ресторана в связи с тем, что он находится в состоянии опьянения, оскорбляющем человеческое достоинство;
- предупреждает гражданина о возможных неприятностях, для него, в случае продолжения назойливых попыток проникновения в ресторан. Статья 20.21 Кодекса административных правонарушений РФ. «Появление в общественных местах в состоянии опьянения» влечет наложение административного штрафа в размере от одного до пяти размеров оплаты труда или административный арест на срок до пятнадцати суток;
- разъясняет ему о возможном возникновении риска при нанесении ущерба имуществу ресторана по неосторожности. Статья 168 УК РФ «Уничтожение или повреждение имущества по неосторожности» наказывается штрафом в размере до ста двадцати тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода, осужденного за период до одного года, либо ограничением свободы на срок до трех лет, либо лишением свободы на срок до одного года;
- разъясняет гостю, что все происходящее фиксируется камерой видеонаблюдения;
- после применения всего выше перечисленного, предупреждает гостя о вызове наряда милиции территориального ОВД, для определения его степени опьянения и принятия мер;
- сообщает директору/менеджеру о возникшем инциденте и принимаемых мерах;
- информирует руководителя службы безопасности Компании об имевшем место случае.

*Директор/менеджер:*

- визуально оценивает состояние алкогольного опьянения гостя;
- при необходимости, принимает решение о вызове, и вызывает наряд полиции территориального ОВД;
- в случае отказа о направлении наряда дежурной частью полиции, обращается по телефону «02» с аналогичной просьбой к дежурному по городу;
- по факту произошедшего информирует Территориального управляющего и Руководителя службы безопасности.

### **6. Действия при совершении хулиганских действий гостем ресторана.**

При совершении хулиганских действий гостем ресторана (Хулиганство есть нарушение общественного порядка, выражающее явное неуважение к обществу, сопровождающееся нецензурной бранью в общественных местах, оскорбительным приставанием к гражданам, а равно уничтожением или повреждением чужого имущества, влечет наложение административного штрафа в размере от пяти до десяти минимальных размеров оплаты труда, или административный арест на срок до пятнадцати суток (статья 20.1 Кодекса об административных правонарушениях РФ):

Действия:

*Официант:*

- незамедлительно информирует директора/менеджера и охранника о происходящем в ресторане хулиганстве.

*Директор/менеджер:*

- в вежливой форме просит гражданина/граждан прекратить противоправные действия, которые мешают нормальному отдыху других гостей и работе персонала;
- в случае продолжения хулиганских проявлений вызывает охранника;
- оценивает обстановку на предмет состояния гражданина/граждан (алкогольное, либо наркотическое опьянение) и предупреждает гражданина/граждан о возможных для него неприятностях и ответственности, в случае продолжения хулиганских действий;
- разъясняет гражданину о том, что все происходящее фиксируется камерой наблюдения и может быть использовано в качестве доказательства его противоправных действий;
- после чего нарушитель предупреждается о вызове наряда полиции территориального ОВД в случае не прекращения им/ими хулиганских действий;
- по факту произошедшего директор/менеджер информирует Территориального управляющего и Руководителя службы безопасности.

*Охранник:*

- принимает меры к обеспечению безопасности персонала и гостей ресторана;
- по указанию директора (менеджера) осуществляет вызов по телефону наряда полиции территориального ОВД;
- в случае отказа сотрудников полиции в прибытии по вызову, незамедлительно, повторно, связывается с дежурным по городу по телефону «02» и сообщает о происшествии;
- до прибытия сотрудников милиции принимает меры, а при необходимости, привлекает других работников ресторана к пресечению попытки нарушителем покинуть ресторан;
- информирует об инциденте Руководителя службы безопасности Компании.

**7. Действия по оказанию доврачебной медицинской помощи гостям и обслуживающему персоналу ресторана.**

Доврачебная помощь – это простейшие срочные меры, необходимые для спасения жизни и здоровья пострадавших. Она оказывается на месте происшествия до прибытия врача и доставки пострадавшего в больницу. На каждом объекте должна быть коллективная аптечка первой помощи.

Доврачебная помощь включает в себя следующие меры:

- устранение действий вредного фактора (например, дать доступ свежего воздуха при отравлении газом);
- обработка ран антисептическими препаратами (йод, зеленка, спирт);
- наложение давящей повязки при травме для остановки кровотечения.

Действия:

*Официант:*

- при получении просьбы от пострадавшего об оказании медицинской помощи немедленно сообщает директору/менеджеру об этом;

*Директор/менеджер:*

- В случае необходимости, организует вызов скорой медицинской помощи по телефону «03»;
- совместно с другими работниками ресторана оказывает доврачебную помощь пострадавшему в рамках своих знаний этого направления;
- в случаях отправки пострадавшего в медицинское учреждение информирует Территориального управляющего и Руководителя службы безопасности

*Охранник:*

- по указанию Директора вызывает скорую помощь по телефону «03»;
- выполняет все действия доврачебной помощи в зависимости от причин заболевания, полученных повреждений или требуемой помощи по указанию директора/менеджера;
- встречает работников скорой медицинской помощи и сопровождает до места нахождения пострадавшего;

- фиксирует время и номер вызова скорой помощи, а также медицинское учреждение, куда направляется пострадавший;

- информирует о случившемся Руководителя службы безопасности Компании.

Всем сотрудникам ресторана запрещается предоставлять лекарственные средства гостям ресторана (таблетки, капли и т.п.).

#### **8. Действия при совершении кражи личных вещей у гостя ресторана.**

*Официант:*

Кража (статья 158 УК РФ часть 1), то есть, тайное хищение чужого имущества наказывается штрафом в размере до восьмидесяти тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода, осужденного за период до шести месяцев, либо обязательными работами до ста восьмидесяти часов, либо исправительными работами на срок от шести месяцев до одного года, либо арестом на срок от двух до четырех месяцев, либо лишением свободы на срок до двух лет.

*Действия:*

- при обнаружении оставленных вещей, без присмотра, информирует директора/менеджера и охранника;

- при обращении гостя/гостей ресторана о пропаже личных вещей сообщает директору/менеджеру и охраннику.

*Директор/менеджер:*

- совместно с охранником осматривают место предполагаемой пропажи личных вещей, выясняет у гостя/гостей обстоятельства и сведения о пропавших вещах;

- организует сотрудников для поиска пропавшего имущества на территории ресторана;

- выясняет у гостя/гостей необходимость вызова сотрудников полиции территориального ОВД и при утвердительном решении с их стороны, обеспечивает возможность вызова гостем/гостями дежурного наряда;

- оказывает содействие прибывшему по вызову наряду полиции;

- по факту произошедшего директор/менеджер информирует Территориального управляющего и Руководителя службы безопасности.

*Охранник:*

- проявляет бдительность, отслеживает прибывающих гостей, наблюдает за их поведением;

- принимает участие в поиске пропавшего имущества на территории ресторана;

- оказывает содействие прибывшему по вызову наряду милиции;

- информирует об инциденте Руководителя службы безопасности Компании.

# ФОТО РАБОЧЕГО ДНЯ МЕНЕДЖЕРА

## **УТРО-ДЕНЬ**

1. ПРИХОД НА РАБОТУ МЕНЕДЖЕРА ЗА 2 ЧАСА ДО ОТКРЫТИЯ, СОГЛАСНО ГРАФИКУ РАБОТЫ РЕСТОРАНА.

- Получает тубус с ключами у охраны, принимает помещения;
- прочитать журнал передачи смен;
- распечатать все утренние бланки при необходимости (лист прихода-ухода, схема зала, чек-листы и т.д.);
- проконтролировать время прихода персонала в листе прихода-ухода;
- проверить ресторан, согласно чек-листу;
- распределить обязанности по устранению всех неполадок;
- просмотреть в «книге резервов» наличие банкетов и заказов;
- заполнить журнал гнойничковых заболеваний;
- контроль выполнения стандартов сервировки до открытия;
- оформление актов приема/передачи а/м с водителем доставки;
- проверить прилегающую территорию на предмет чистоты и организации.

2. ВКЛЮЧИТЬ:

- при необходимости вытяжку, приточку;
- музыкальный фон и видео в зале, а также в туалетах;
- кондиционеры или обогреватели в зависимости от погоды и температуры в зале.

3. ЗА 30 МИНУТ ДО ОТКРЫТИЯ РЕСТОРАНА ПРОВЕСТИ СОБРАНИЕ

- Повестка собрания
- Необходимые работы, согласно журналу передачи смен;
- Контроль знания меню и обучения по нему, согласно графику;
- Разбор допущенных нарушений (КЛН, тайный гость, журнал менеджера и т.д.);
- Задачи на день (банкеты, отдельные поручения и т.д.);
- Доведение различного рода нововведений;
- Проговорить горячие позиции по блюдам для оптимизации списаний (предварительно выяснив у шефа повара, что нужно предлагать в первую очередь).

4. РАЗОБРАТЬСЯ В ПРИЧИНАХ ОТСУТСТВИЯ НАПИТКОВ, ПРОДУКТОВ И УСТРАНИТЬ ИХ.

5. ПРОВЕРИТЬ ГОТОВНОСТЬ КУХНИ К ПЕРИОДУ ПИКОВОЙ ЗАГРУЗКИ РЕСТОРАНА (ОБЕД, УЖИН)

- Проведение бракеража в составе комиссии;
- Заполнение ежедневного журнала менеджера ресторана.

## **ДЕНЬ-ВЕЧЕР**

6. ВЫПОЛНЕНИЕ МЕНЕДЖЕРСКИХ ФУНКЦИЙ

В течение дня ключевыми задачами менеджера являются:

- контроль качества сервиса;
- контроль качества блюд;

Менеджер должен знать стандарты и использовать их в работе.

Ключевые точки контроля:

- контроль качества обслуживания персонала;
- контроль качества и время отдачи блюд и напитков;
- контроль правильной отдачи блюд, напитков, согласно тех. картам (заполнять бланк бракераж готовых блюд);

- контроль хостесс: ротация столов, правильное ведение листа ожидания;
- контрольные звонки на рабочий телефон хостесс;
- контроль над деятельностью отдела службы доставки ресторана;
- контроль принятия/сбора заказа оператором доставки;
- контроль над взаимодействием отдела службы доставки ресторана с Call-центром;
- контроль над кассовыми операциями, инкассацией;
- контроль пробития кальянов, блюд, напитков в чеках;
- общение с гостями в течение всей смены (тейбл-визиты) – приоритет новым гостям. Так же в зону ответственности менеджера входят следующие задачи:
- закрытие неплательщиков и представительских чеков на станции менеджеров;
- контроль переносов, удаления, отмены пред. чеков;
- разрешение конфликтных ситуаций с гостями, а также между подразделениями ресторана;
- принятие банкетов;
- контроль чистоты зала;
- контроль музыкального и видео фона;
- принятие продуктов и товаров (до прихода кладовщика);
- выдача товара со склада (после ухода кладовщика).

### **1. Работа в зале**

- В течение дня каждые 20 минут менеджер контролирует весь “круг” обслуживания гостя;
- Во время обслуживания столов контролирует работу официантов, вносит корректировки в обслуживание стола;
- Проверяет качество и время отпуска блюд и напитков;
- Заполняет КЛН;
- Участвует в процедуре списания товара во всех подразделениях;
- Контролирует чистоту во всех подразделениях ресторана;
- Назначает вторичные задания для официантов;
- Общается с гостями. Делает 100% тейбл визит;
- Проводит чек-бэк;
- Принимает банкеты;
- Контролирует работу хостесс, резерв столов, манеру общения;
- Помогает хостесс на входе для лучшего обслуживания гостей;
- Контролирует работу тех. персонала;
- После выхода на работу второго менеджера и в период отсутствия «запары» выполняет вторичные задания и обязанности, связанные с административно-хозяйственной частью;
- Постоянно вносит информацию в книгу менеджеров;
- Контролирует музыкальный и видео фон;
- Контролирует пробитие кальянов, блюд, напитков в чеках;
- Контролирует стоп-лист;
- По возможности устраняет стоп-позиции;

#### *Приход второго менеджера:*

- Просматривает почту;
- Просматривает журнал передачи информации;
- Получает информацию от открывающего менеджера;
- По необходимости занимается текущими делами согласно распределенных обязанностей.

#### *Подготовка к вечерней работе*

- Проверяет работу вывески;
- Контролирует приход персонала согласно графику. В случае недостатка персонала принимает меры;
- Проверяет бланк заказов столов;
- Проверяет готовность ресторана к вечерней смене;
- Своевременно сообщает шеф-повару по количеству заказов на вечер (для корректного приготовления заготовок для вечерней работы);

- Контролирует необходимое количество посуды и расходных материалов для работы в вечернее время (отсутствие запары);
- Проводит мини-собрание для вечерней смены;
- Контролирует приход ди-джея (шоу – программа).

#### *ВЕЧЕР-ЗАКРЫТИЕ (00-00 – ДО ПОСЛЕДНЕГО ГОСТЯ)*

##### 7. ПОСЛЕ ЗАКРЫТИЯ РЕСТОРАНА:

- Проверяет закрытие всех столов (открытых столов на момент закрытия дня быть не должно). При этом на валюту могут закрываться только представительские расходы и питание внутреннего персонала
- проверяет зал, согласно чек-листу закрытия;
- печатывает склад;
- закрывает на кассе все представительские столы;
- снимает отчеты;
- отключает все станции r-keeper, делает закрытие дня;
- принимает кассовый отчет и деньги у кассира, а также ключ от кассы;
- визирует акт списания по продуктам, остаток на конец дня;
- делает перенос данных;
- делает отчет по скидкам;
- передает информацию в книге передачи информации;
- оформление актов приема/передачи а/м с водителем доставки;
- контролирует выполнение заданий при закрытии у сотрудников;
- печатывает ключи в тубусах, сдает под роспись охране.

##### 8. ПОКИДАЕТ РЕСТОРАН.

### 3. ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Направление деятельности	Функции и задачи
Персонал (официанты)	<p>Составление графика работы;                      Набор, адаптация, обучение и аттестации персонала;                      Организация работы официантов в ресторане;                      Формирование краткосрочных и среднесрочных учебных планов;                      Учебно-методическое обеспечение;                      Организация и проведение обучения персонала;                      Оформление корпоративного стенда с актуальными учебными пособиями;                      Ведение отчетности.</p>
БАР	<p>Составление графика работы барменов                      Набор, адаптация, обучение и аттестации персонала;                      Работа с поставщиками продукции бара.                      Составление минимального заказа на БАР;                      Контроль заказа алкоголя, контроль списания;                      ЕГАИС, контроль и ведение документации на алкоголь;                      Организация и контроль работы бара;                      Контроль технического состояния барного оборудования;                      Защита инвентаризации. Анализ результатов инвентаризации по бару.                      Списание, инвентаризация и заказ посуды бар;                      Ведение папки «Учебные пособия», включая должностные инструкции, тех.карты.</p>
Станция чайной церемонии	<p>Составление графика работы чайных мастеров;                      Набор, адаптация, обучение и аттестации персонала;                      Работа с поставщиками продукции чайной церемонии.                      Составление минимального заказа;                      Контроль заказа продукции;                      Защита инвентаризации.                      Анализ результатов инвентаризации чайной церемонии;                      Ведение папки «Учебные пособия», включая должностные инструкции, тех.карты;</p>
Паровая станция	<p>Составление графика работы чайных мастеров;                      Набор, адаптация, обучение и аттестации персонала;                      Работа с поставщиками продукции чайной церемонии.                      Составление минимального заказа;                      Контроль заказа продукции;                      Защита инвентаризации.                      Анализ результатов инвентаризации чайной церемонии;                      Ведение папки «Учебные пособия», включая должностные инструкции, тех.карты;</p>
Паровая станция	<p>Составление графика работы пароменов;                      Набор, адаптация, обучение и аттестации персонала;                      Работа с поставщиками продукции, составление минимального заказа;                      Контроль заказа, контроль списания и наличие сертификатов;                      Контроль технического состояния парового оборудования;                      Организация и контроль работы паровой станции;                      Защита инвентаризации. Анализ результатов инвентаризации;                      Ведение папки «Учебные пособия», включая должностные инструкции, тех.карты;                      Установка плана по продажам</p>



Хостессы	<p>Составление графика работы и отпусков;  Набор, адаптация, обучение и аттестации сотрудников;  Контроль за внешним видом (макияж, прически, обувь);  Контроль за состоянием меню в ресторане и своевременный заказ меню;</p>
МОП	<p>Составление графика работы и отпусков;  Набор, адаптация и обучение персонала;  Организация работы МОП;  Контроль выдачи хоз. товаров по дням.</p>
Доставка	<p>Составление графика работы; Обеспечение посудой;  Техническое состояние автомобилей;  Контроль внешнего вида персонала ОД.</p>
Техническое состояние объекта	<p>Контроль технического состояния оборудования и мебели ресторана; Инвентаризация, оформление списаний;  Список обслуживающих компаний и телефоны менеджеров компаний;  Взаимодействие с техником, ведение журнала техника, обеспечение, учет инструментов и расходных материалов;  Техническое состояние вентиляции, вытяжки, мангал, чистка по графику;  Музыкальное оборудование, проектор, видеооборудование, видеонаблюдение, ИТ оборудование – контроль рабочего состояния, организация технического обслуживания, инструкции по использованию;  Учет технической документации, гарантийных талонов  НТВ+, телефоны, рации, - обеспечение бесперебойной работы. Контроль учета расхода электроэнергии, воды, отопления. Папка Пожарная Безопасность  Охрана труда</p>
Рекламная продукция Дисконтные карты	<p>Заказ и контроль рекламного, расходного материала (спички, визитки, стикеры, тэйблтенты и т.п.)  Дисконтные карты и программы (PDS)  Учет формы службы сервиса  Нарды, шахматы (комплектация и наличие).  Техническое состояние и наличие табличек «резерв», тэйбл тэнсов. Заказ и контроль остатков униформы;  Заказ всей печатной продукции необходимой для работы ресторана (R-кеерег карты, флаера, пакеты на вынос, бейджики, дисконтные карты, меню).  Отчетность по акциям ресторана</p>
Расчет и начисление з/п	<p>Расчет и начисление з/п  Оформление сотрудников РФ/СНГ;  Личные дела сотрудников, подача данных в кадровую службу (прием/увольнение);  Составление графика сменности, обеспечение листами прихода-ухода.  Составление графика отпусков</p>
Медкнижки, договора и акты	<p>Доска потребителя.  Договор Мобилмед;  Контроль своевременной сдачи анализов;  Акты выполненных работ.  Ведение отчетности.  Чистота офиса на отсутствие управленческой, бухгалтерской документации. Взаимодействие с ЧОП, Полицией и т.п.  Контроль ПБ и ОТ, ведение журналов инструктажа  Анимация, развлекательные программы  Ведение папки СЭС и ППК</p>

# ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ РЕСТОРАНА

## 1. КЛАССИФИКАЦИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ РЕСТОРАНА

Эффективность бизнеса – это баланс между прибылью предприятия и затратами, произведенными для получения этой прибыли, или, другими словами, максимизация доходов предприятия и разумная минимизация расходов.

Существует большое количество показателей, которые оценивают эффективность работы ресторана. Эти показатели принято условно делить на два типа: финансовые и нефинансовые.

Нефинансовые	Финансовые
1. АТП – более 95%	1. Выручка
2. ТГ – более 95% (мастерство и эмоции)	2. Себестоимость
3. Текучесть персонала – 0% (стремиться)	3. Food cost
	4. Labor cost
	5. Прибыль

### Нефинансовые показатели эффективности работы ресторана

1. Показатель АТП – административно-техническая проверка – более 95% проводится 4 раза в месяц для каждого ресторана в результате необъявленной проверки (контроль качества, чистоты и сервиса). Показатель АТП определяется соотношением полученного количества баллов к максимально возможному по всем категориям проверки: качество приготовления блюд, чистота и сервис

2. Показатель ТГ- проверка тайными гостями эмоциональной оценки качества оказываемых услуг и мастерство работы хостесс, официанта, менеджера - более 95%, проводится 4 раза в месяц для каждого ресторана. Также есть проверка экспертная, где оцениваются стандарты выполнения работы.

3. Текучесть кадров – должна стремиться к 0%. Определяется ежемесячно для каждого ресторана:

$Kт = (Ку/Чср) * 100$ , где:

Кт- коэффициент текучести (%)

Ку- количество уволенных за конкретный период

Чср- среднесписочная численность персонала за конкретный период

### Финансовые показатели эффективности работы ресторана

**ВЫРУЧКА = ТО**

Выручка - полная сумма денежных средств, полученная рестораном от реализации всех услуг за определенный период:

- денежные средства по кассе
- оплата банковскими картами
- оплата по безналичному расчету

Прибыль – это конечный финансовый результат, который в общем виде определяется как разница между доходами и расходами предприятия.

Чтобы прибыль была максимальной необходимо одновременное повышение выручки и рациональное снижение расходов:  $\uparrow П = \uparrow В - \downarrow Р$

## 2. «ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ» (Profit & Loss)

«Отчет о прибылях и убытках» (Profit & Loss) – это форма отчетности, которая показывает планируемые и фактические финансовые показатели деятельности предприятия (ресторана) за определенный период времени (обычно месяц, квартал, год): суммы доходов, расходов и прибыли в денежном и процентном выражении

**R&L = План/ФАКТ = Бюджет**

## Расшифровка статей P&L

В P&L выделяют 2 классификации статей:

- Доходная
- Расходная Доходная статья

**Единственная доходная статья P&L** – это выручка ресторана (Еда, Бар, Пар и Чайная церемония)

План по выручке составляется на каждый месяц года на основе статистики продаж за прошлые периоды, данных исследований активности и платежеспособности населения, анализа рентабельности, текущей экономической ситуации и прогнозируемых изменений в экономике региона / страны.

Чтобы прибыль была максимальной необходимо одновременное повышение выручки и рациональное снижение расходов:  $\uparrow\Pi = \uparrow B - \downarrow P$

$P\&L = \text{План/ФАКТ} = \text{Бюджет}$

Менеджер ресторана оказывает непосредственное влияние на выручку ресторана:

### 1. Обучения Персонала:

- знание меню
- техника продаж:
- красочное описание блюд
- кивок Саливана
- метод «Елочка»
- продажа двойных объемов
- предложение доп. блюд (лепешка, гарнир, соуса) - заказ с собой
- следим за пустой посудой (предлагаем повторить)

Контролируем и управляем повышение показателя: проводим анализ продаж (отслеживаем падение, рост выручки), оборачиваемость стола, средний чек на стол, средний чек на гостя, в часы бизнес ланча и другие активные часы (prime-time) скорость обслуживания.

Влиять на увеличение выручки возможно через обучение всего персонала: официантов, поваров, хостесс, барменов, пароменов.

**2. Анализ мертвых часов запуск акций** (п-р 2-ой кальян в подарок, чайная церемония, б/алкогольные напитки)

**3. Мотивация сотрудников** (материальная, нематериальная)

**4. 100% визиты к столам**

**5. Проведение детских мероприятий с анонсом на рекламных носителях**

## 6. Гостеприимная, доброжелательная атмосфера в ресторане

### *Расходные статьи*

Расходы - это общая сумма денег, потраченная на функционирование ресторана, а также на производство и продажу продукции ресторана в течение определенного периода времени (час, день, неделю, месяц и т.д.). Это деньги, которые мы потратили для того, чтобы гость смог покушать нашу продукцию в нашем ресторане.

К расходным статьям относятся:

**1. Себестоимость** - это совокупность денежных средств, которые тратит организация на производство и реализацию своих товаров или услуг.

### *ВЛИЯНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ НА СНИЖЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ*

- Регулярный пересмотр листов заготовок, на предмет изменения проходимости позиций меню
- Старт лист-продажи п/ф, срок которых подходит к моменту списаний-стимуляция продаж стрессовых позиций
- Бланк питания персонал по листам прихода (не допускать приготовление лишнего питания для персонала)
- Стимуляция продаж позиций, попадающих в списания на конец дня
- Запуск мотивационных программ по продажам высокомаржинальных блюд

**Food Cost (Фуд-Кост)** – отношение затрат на продукты к отпускной цене за определенный период, выражается в процентном соотношении.

$$\text{Фк} = \text{Ст}/\text{Оц} * 100\%$$

Фк — фудкост

Ст — себестоимость продуктов Оц — отпускная цена.

*Основные способы влияния менеджером на Фуд-Кост:*

1. Соблюдение технологических процессов
2. Контроль списания продукции
3. Контроль питания сотрудников
4. Лист продаж
5. Контроль качества приемки товара
6. Контроль за своевременным использованием остатков продуктов с учетом сроков хранения
7. Контроль закупочных цен

### **2. Расходы на персонал**

К расходам на персонал относятся зарплата и вознаграждения: фонд оплаты труда персонала (ФОТ), вознаграждения, социальная поддержка (квартира поваров), социальные выплаты (материальная помощь), мотивация персонала (премии, корпоративные мероприятия), обучение персонала, возмещаемые затраты (регистрация, патент).

Labor – Cost - отношение затрат на персонал к выручке, выражается в процентном соотношении.

Labor – Cost – устанавливается индивидуально для каждого ресторана как определенный % от выручки.

Менеджер может оказывать непосредственное влияние на статью через:

- Оптимизация графика работы: анализ активных и мертвых часов, формирование графиков работы персонала, исходя из загруженности ресторана
- Сокращение часов работы сотрудников подразделений, в момент спада потока Гостей
- Интенсивное обучение и адаптация стажеров (сокращение оплаты стажерских смен)
- Оптимизацию численности сотрудников по должностям через перераспределение обязанностей
- Удержание сотрудников (мотивация, обучение, развитие)

**3. Операционные расходы:** - это расходы на дератизацию и дезинсекцию помещений, обслуживание ККМ, тех. обслуживание вентиляции и оборудования, охрану и сигнализацию, разрешительную документацию и лицензирование, услуги банка (комиссия, эквайринг), коммуникацию и связь (телефон, интернет, услуги IT и оператора).

**4. Транспортные расходы:** - это затраты на доставку товаров, оборудования, парковка, такси персонала.

Влияние на оплату такси персонала:

- Составление графиков работы сменности с учетом проживания сотрудников в минимальной удаленности от ресторана.

**5. Расходные материалы и Хозы** – это затраты на канцтовары, заправку картриджей, спец-одежду, посуду, инвентарь и материалы.

Влияние на Хозяйственные расходы:

- Расчет ежедневной потребности в хозах по подразделениям
- Выдача хоз. товаров строго по утвержденным нормативам
- Контроль за экономичным расходом хоз. товаров со стороны Персонала, пресечения халатного отношения

**6. Расходы на основные средства** – это затраты на ремонт компьютеров, оргтехники и ККМ, ремонт и монтаж оборудования, клининг (промывка жироуловителя, уборка помещений, мытье окон, химчистка мебели)

**7. Маркетинг, реклама, дизайн-** затраты на организацию, обеспечение и проведение различных акций/мероприятий, а также затраты на дизайн и размещение наружных рекламных вывесок (реклама в интернете, рекламные щиты, дизайн, украшение и озеленение зала, арт-программы и др.)

**8. Фискальное обслуживание** – это затраты на налоги, отчетность, юридические и консультационные услуги

**9. Аренда помещений, содержание-** это затраты на аренду помещения и коммунальные услуги.

Арендная плата - сумма вознаграждения арендодателя за использование арендуемых площадей.

Влияние на коммунальные расходы:

- Ведение журналов расходов электроэнергии, воды
- Контроль работы смесителей
- Обучение и контроль над использованием электроэнергии в служебных помещениях (во время отсутствия, свет должен быть выключен)

# ПЕРСОНАЛ РЕСТОРАНА

## 1. ПОРЯДОК ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА РЕСТОРАНА

Информация по открытым и закрытым вакансиям, а также потребности в сотрудниках каждого ресторана обновляется еженедельно специалистами по подбору персонала.

Сотрудники попадают в нашу Компанию несколькими способами:

- увидел объявление, позвонил в отдел подбора или ресторан
- специалист по работе с персоналом/управляющий нашел кандидата в СМИ (средства массовой информации- газеты, Интернет и т.п.)
- был в ресторане, подошел, спросил о наличии вакансий

Рестораны осуществляют самостоятельно подбор на следующие должности:

- официант,
- хостесс,
- бармен,
- паромен (кальянщик),
- мастер чайной церемонии, повар,
- уборщица,
- мойщик посуды, грузчик,
- гардеробщик

В любом случае, прежде чем сотрудника оформят на работу, он проходит собеседование в ресторане.

### ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ:

1. Предоставить анкету для заполнения
2. Представиться по имени и озвучить занимаемую должность, познакомиться с кандидатом
3. Ознакомиться с анкетой (опыт работы, гражданство, причины ухода кандидата с предыдущего места работы)
4. Проверить документы кандидата. Проверьте наличие паспорта, регистрации, военного билета (для мужчин). Сверьте документы с анкетой, которую заполнил кандидат
5. Задайте вопросы по предыдущему опыту (подтверждающие опыт и знания, описанные в анкете), уточните ожидания

В процессе собеседования обращайтесь к кандидату по имени, используйте информацию из анкеты, задавайте четкие вопросы кандидату, внимательно слушайте ответы.

6. Расскажите подробнее про вакансию. Ответьте на вопросы кандидата
7. Если вы приняли решение НЕ принимать кандидата на работу:
  - Поблагодарите кандидата за уделенное время
  - Сообщите, что на данную вакансию идет конкурс, и вы просматриваете несколько кандидатов, и сообщите, что свяжетесь с ним на следующий день, чтобы сообщить результаты собеседования
  - Обязательно позвоните кандидату на следующий день и сообщите о результатах, поблагодарив за потраченное время.
8. Если вы приняли решение Принять кандидата на работу и Вам не требуется решение вышестоящего руководителя:
  - Поблагодарить кандидата за уделенное время
  - Дать ответ кандидату немедленно
  - Рассказать про коллектив
  - Рассказать про компанию и ценности компании
  - Назначить дату первого стажировочного дня, озвучить требования по внешнему виду,

рассказать о месте Служебного входа и необходимости отметки в листе прихода, оставить телефон для связи.

Критерии отбора в зависимости от открытой вакансии:

- Заинтересованность в вакансии
- Соответствие требованиям (пол, возраст, приятная внешность, чистая русская речь, гражданство, опыт работы)
- Место жительства (удаленность от ресторана)
- Нацеленность на развитие
- Готовность к стажировке (освоение учебного материала) и сдаче аттестаций по результату обучений
- Коммуникабельность, открытость.

Если результат собеседования положительный, то он выходит на стажировку в ресторан на 3 дня, при положительной стажировке на 3-й день сотрудник отправляется в отдел кадров на управленческий учет.

Работник заполняет в ресторане «Анкету сотрудника», менеджер визирует у управляющего анкету работника и отправляет для прохождения управленческого учета с необходимыми документами в отдел кадрового учета.

***Документы для прохождения УУ:***

*Граждане СНГ*

- анкета, подписанная УР
- паспорт
- миграционная карта
- патент
- ДМС
- регистрация по месту пребывания

*Граждане РФ*

- анкета, подписанная УР
- паспорт

# ВНЕШНИЕ ПРОВЕРКИ

Внешние проверки проводят представители следующих уполномоченных органов:

1. МВД по вопросам миграции (соблюдение миграционного законодательства, отсутствие нелегалов)
2. МЧС (соблюдение норм Пожарной Безопасности)
3. РОСПОТРЕБНАЗОР (соблюдение санитарных норм и правил)
4. Налоговая служба (кассовая документация, проверка кассы, на предмет соответствия денежных средств в кассе и X-отчета)
5. УБЭП (все, что угодно)
6. Прокуратура, только совместно с роспотребнадзором, мчс)
7. Полиция- участковый (паспортный контроль)
8. ОАТИ – отдел административно-технической инспекции (внешний вид здания, вывеска, фасад, прилегающая территория)

## **К Вам пришла Внешняя (сторонняя) проверка**

Помните: наиболее трудно исправлять те ошибки, которые допускаются в первые минуты общения с представителями проверяющих органов.

Нередко, именно эти ошибки, а не нарушения, влекут за собой наиболее серьезные последствия. Не забывайте проверять у инспектора направление (предписание) на проверку, выданное руководителем данной организации.

В случае проверки ресторана контролирующими организациями необходимо:

1. Выяснить ведомственную принадлежность проверяющих (Налоговая, Роспотребнадзор и т.д.)
2. Убедиться в наличии у проверяющих письменного направления (предписания) с реквизитами контролирующей организации и подписью руководителя, указаны наименование и адрес проверяемого объекта, даты проверки, наименование юр.лица, в отношении которого проводится мероприятие по контролю.
3. Попросить служебное удостоверение: выяснить должность, фамилию, телефон проверяющего (или старшего группы).

***ВАЖНО ПОМНИТЬ, что в подлинном служебном удостоверении обязательно должны быть должность владельца, а также соответствующие подписи и печати. Кроме того, на фотографии сотрудники налоговых, правоохранительных, таможенных органов, службы судебных приставов, органов юстиции должны быть в соответствующей форме. Если на фотографии человек в гражданском облачении, это удостоверение фальшивое***

4. Выяснить конкретную цель проверки (посмотреть в предписании).
5. При необходимости (по обстановке) принять меры к удалению с рабочих мест сотрудников, имеющих проблемы с документальным оформлением. Данный вопрос необходимо обговорить с соответствующими сотрудниками заранее.
6. О факте проверки немедленно поставьте в известность **ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО И СВОЕГО УПРАВЛЯЮЩЕГО**. Сделайте телефонный звонок, но не демонстративно, а отлучившись на несколько минут под каким-либо благовидным предлогом. Далее действовать по их указаниям. Без согласования с указанными сотрудниками никаких письменных объяснений не давать, никаких документов не подписывать!!!
7. Проверяющий обязан сделать запись о проверке, с указанием всех своих данных в контрольном журнале.



## КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ПРОВЕРЯЮЩИХ ОРГАНОВ

### Правило 1.

Всегда встречайте проверяющего уверенно и спокойно, с улыбкой и позитивным настроем. Это психологически важно, т.к. проверяющий возможно заранее настроен к проверяемому негативно. А своим резким поведением Вы можете спровоцировать усиление негативной реакции с его стороны, по отношению лично к Вам.

### Правило 2.

Вежливо и корректно попросите пришедших (или пришедшего) с проверкой представиться. При любой проверке вы имеете право ознакомиться с удостоверением личности проверяющего. Этим правом не следует пренебрегать. Такого рода сведения необходимо записывать и сохранять, для чего в ресторане существует «Контрольный журнал» (его должны заполнить проверяющие). Из служебного удостоверения перепишите личные данные и номер удостоверения. Также необходимо проверить срок действия данного удостоверения, соответствие фотографии «с оригиналом». Проверка должна происходить на основании направления на проверку (предписание на проверку), выданного руководителем инспекции, пришедшей на проверку. Желательно выяснить – в связи, с чем проводится проверка (по распоряжению мэра, префекта, плановая и т. д...) У членов комиссии, осуществляющих плановую проверку, должно быть направление на проведение проверки. Кроме этого, необходимо записать фамилию, имя, отчество и место работы проверяющих, но сделать это очень вежливо, ссылаясь на то, что эта информация нужна для вышестоящего руководства.

Предложите присесть там, где комиссии будет удобно работать, предложите сок, чай, кофе, воду (По мере необходимости предложить пообедать и т. д...)

### Правило 3.

В меру возможностей, при возникновении каких-либо замечаний, со стороны проверяющих, старайтесь решить проблему прямо на месте. Это может позволить не доводить дело до составления акта об административных нарушениях. Одновременно пообещайте устранить выявленные недостатки в течение определённого срока, например 14 – ти дней.

### Правило 4.

Результаты проведения проверки оформляются актом установленной формы.

При выявлении административных правонарушений составляется протокол.

Если Вам предлагают дать объяснение, но Вы не готовы это сделать, вежливо откажитесь.

За отказ от дачи объяснения ответственность не предусмотрена.

При подписании протокола (акта) следует указать, что к назначенному документу Вы прилагаете свои объяснения (в случае, если они написаны на отдельном листе), при этом копия Вашего заявления должна остаться у Вас. Если акт или протокол составляется в одном экземпляре, то не будет лишним указать в нём, что Вам не вручена копия указанного документа. (Обязательное вручение копии протокола предусмотрено статьёй 236.1 КоАП РФ).

### Правило 5.

Не отказывайтесь от подписания документа. Это действие не имеет существенного значения для результатов правовой оценки проверки, но, зачастую, раздражает проверяющих. Рекомендуем подписать обязательно сопровождать словами: “с актом ознакомлен” (избегайте таких слов, как “согласен”).

**Не бойтесь проверок, будьте всегда готовы к ним!**

# ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНА ТРУДА

## Основные понятия

**Охрана труда** - система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия

Несчастный случай на производстве – это случай воздействия на работающего опасного производственного фактора при выполнении работающим трудовых обязанностей или задания руководителя работ;

Производственные травмы являются следствием несчастного случая на производстве. Поэтому, если при расследовании обстоятельств случая устанавливается, что травмы получены на рабочем месте или во время пребывания на территории предприятия или вне ее, при выполнении работающим трудовых обязанностей или задания руководителя работ, то травма будет производственной. При других обстоятельствах, после выяснения обстоятельств, травма может быть признана бытовой.

## Несчастные случаи, подлежащие расследованию и учету.

Расследованию и учету подлежат несчастные случаи, происшедшие с работниками и другими лицами, участвующими в производственной деятельности работодателя при исполнении ими трудовых обязанностей или выполнении какой-либо работы по поручению работодателя (его представителя), а также при осуществлении иных правомерных действий, обусловленных трудовыми отношениями с работодателем, либо совершаемых в его интересах.

К лицам, участвующим в производственной деятельности работодателя, помимо работников, исполняющих свои обязанности по трудовому договору, в частности, относятся:

- работники и другие лица, проходящие профессиональное обучение или переобучение в соответствии с ученическим договором;
- студенты и учащиеся образовательных учреждений всех типов, проходящие производственную практику;

Расследованию в установленном порядке как несчастные случаи подлежат события, в результате которых пострадавшими были получены:

- телесные повреждения (травмы), в том числе нанесенные другим лицом; тепловой удар;
- ожог;
- обморожение;
- утопление;
- поражение электрическим током, молнией,
- излучением; укусы и другие телесные повреждения, нанесенные животными и насекомыми;

- в течение рабочего времени на территории работодателя, либо в ином месте выполнения работы, в том числе во время установленных перерывов;
- при следовании к месту выполнения работы или с работы на транспортном средстве, предоставленном работодателем (его представителем);
- при следовании к месту служебной командировки и обратно;
- при следовании на транспортном средстве в качестве сменщика во время междусменного отдыха (водитель-сменщик на транспортном средстве);
- при осуществлении иных правомерных действий, обусловленных трудовыми отношениями с работодателем либо совершаемых в его интересах.

**При возникновении несчастного случая на производстве, управляющий ресторана обязан сообщить о происшествии ТУ в течение 24 часов.**

### **Очевидец случившегося несчастного случая обязан:**

1. Немедленно организовать первую помощь пострадавшему и при необходимости доставку его в учреждение здравоохранения;
2. Сообщить работодателю или лицу, им уполномоченному, о происшедшем несчастном случае;
3. Принять неотложные меры по предотвращению развития аварийной ситуации и воздействия травмирующего фактора на других лиц;
4. Сохранить до начала расследования несчастного случая обстановку, какой она была на момент происшествия (если это не угрожает жизни и здоровью других людей и не приведет к аварии). В случае невозможности ее сохранения – зафиксировать сложившуюся обстановку (схемы, фотографии и т.п.)

### ***Первичный осмотр пострадавшего и места происшествия***

1. Не должен превышать 10 –30 секунд
2. Определить конкретную ситуацию (падение с высоты, поражение электротоком, утопление и т.д).
3. Определить состояние пострадавшего по следующей схеме:
  - сознание (в сознании, без сознания, адекватен или нет, оглушён);
  - наличие пульса на центральных артериях (если пульс отсутствует, сразу приступить к реанимации);
  - наличие дыхания (если его нет, обеспечить искусственное дыхание);
  - наличие кровотечения и его тип (если есть, остановить по алгоритму);
  - наличие переломов.

### ***Вызов бригады Скорой Медицинской Помощи***

1. Бригада вызывается только после осмотра пострадавшего и места происшествия.
2. При переговорах с диспетчером 03 знать, ФИО больного, его возраст, адрес или ближайшее известное место, где можно встретить бригаду СМП.
3. Состояние больного и ситуацию.
4. Номер телефона, с которого производится вызов.
5. Чётко ответить на дополнительные вопросы диспетчера (Но этажа, подъезда, возможные пути подъезда бригады и т.д.).
6. Обеспечить встречу бригады (доступ на объект и т.д.).
7. Помочь с инвентарём, оборудованием и т.д.

Именно такая параллельная схема оказания помощи поможет сохранить жизнь пострадавшему и обеспечит своевременное оказание квалифицированной медицинской помощи.

Причинами несчастных случаев (далее НС) на производстве может служить невнимательность, неосторожность самих сотрудников и несоблюдение требований безопасности ОТ, описанных в инструкциях и иных нормативных документах, не проведение стажировок и инструктажей (повторных и первичных) на рабочих местах.

Весь персонал организации должен быть обучен безопасным методам и приемам работы на своих рабочих местах.

### ***Обучение персонала ресторана состоит из нескольких уровней:***

1. Проведение всех видов инструктажей для сотрудников ресторана.
2. Проведение обучения и проверки знаний по безопасности труда в пределах организации.
3. Для руководителей и специалистов организации предусмотрено и ведется обучение в специальных учебных центрах с выдачей удостоверений, установленного образца.

Ответственность за охрану труда (далее ОТ) в организации возлагается на Генерального директора, в ресторанах – на Управляющего ресторана и одного из менеджера

# Алгоритм проведения аттестации

<b>Состав комиссии</b>	
<b>Меню по кухне</b>	- менеджер по персоналу; - шеф повар (по желанию).
<b>Меню по бару</b>	- бар-менеджер ресторана.
<b>Структура проведения аттестации</b>	
<b>Шаг 1 Красочное описание</b> 1. «Вкусное» слово; 2. Основные ингредиенты; 3. Способ приготовления; 4. Аллергены (если есть).	<b>Пример</b> <i>Сочная телятина на бараньем ребрышке, приготовленная на трех шампурах, подается с луком, свежей зеленью и зернами граната.</i>
<b>Шаг 2 Ингредиенты</b> 1. Основа; 2. Маринад (специи); 3. Соус (если есть); 4. Украшение.	<i>Обязательно официант должен назвать основные ингредиенты. Если соус содержит много ингредиентов (от 7), то минимальным является перечисление 5. Ключевыми НЕ являются специи и элементы украшения при опросе.</i>
<b>Шаг 3 Специальный заказ</b> <i>Особое внимание при опросе следует уделять возможности специального заказа. Вопросом типа «а можно из этого блюда исключить морковь?» определяется уровень знания официанта следующей классификации: «из-под ножа», «заранее», «комбинированные блюда», например, супы». Если при опросе официант допускает ошибку, менеджер корректирует его ответ, что в свою очередь, снижает вероятность принятия заказа типа «самса с зеленью и брынзой без моркови». На данном шаге официант получает навык предложения альтернативного блюда.</i>	
<b>Шаг 4 Повышение среднего чека</b> 1. Когда предлагать? 2. С чем предлагать?	<i>Особое внимание при опросе следует уделять повышению среднего чека: - Прописанным стандартам (например, гарнир и соус к шашлыку); - Способам продажи, типа «кок-самса хорошо сочетается с соусом мацони». При опросе меню менеджер передает часть своего опыта, стажер сразу пробует реализовывать это на практике.</i>
<b>Шаг 5 Время приготовления</b> <i>При опросе меню, менеджер делает акцент на всех исключениях (например, «Кок-салат» и «Теплый салат с утиной грудкой» готовятся 25 минут. Соответственно, данные салаты не предлагаются Гостю, если он ограничен во времени»).</i>	
<b>Шаг 6 Подача</b> <i>При принятии меню менеджер обязательно проверяет знание правильной подачи: - Дополнительные тарелки; - Ошибори; - Приборы.</i>	
<b>Итоги аттестации</b>	
<p><b>Сдал, если:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Не допускал ошибки при перечислении основных ингредиентов;</li> <li>- Красочно описывал;</li> <li>- Перечислил основные ингредиенты соусов;</li> <li>- Допускал минимальное количество ошибок при перечислении украшений и специй;</li> <li>- Допускал минимальное количество ошибок в ответах на вопросы о возможности специальных заказов.</li> </ul> <p>Менеджер при этом фиксирует блюда, в которых были допущены ошибки, и проводит опрос данных блюд при следующей аттестации.</p> <p><b>Не сдал, если:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Допускал ошибки при перечислении основных ингредиентов (в большинстве блюд).</li> </ul> <p><b>После принятия блока, например Салаты, следует задать ряд вопросов. Например:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- В состав каких салатов входит сыр?</li> <li>- В состав каких салатов входит лимонный сок?</li> </ul> <p>Ответы на данные вопросы не являются ключевыми при подведении итогов аттестации, но ПОМОГАЮТ лучше усвоить пройденный материал. После опроса менеджер дает стажеру развивающую обратную связь.</p>	