

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПРАКТИКИ

ПОСОБИЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАНА

Сервис • команда • управление • продажи

ТЕЙМУР НОВРУЗОВ

Теймур Новрузов

Полное пособие

менеджера ресторана

<https://litres.ru/74541583>

SelfPub; 2026

Аннотация

Управление рестораном — это сложный комплекс задач, где одинаково важны операционное мастерство, финансовый ум и лидерские качества. «Полное пособие менеджера ресторана» — это практическая энциклопедия, которая систематизирует весь необходимый материал для успешной работы.

Исчерпывающее руководство для эффективного управления рестораном.

От поиска персонала и увеличения продаж до контроля качества и финансовой аналитики — в этой книге вы найдете проверенные инструменты для ежедневной работы. Практичные советы, тренинги и стратегии, которые помогут вывести ваш ресторан на новый уровень прибыльности и клиентского сервиса. Незаменимый помощник как для начинающего, так и для опытного управленца.

Содержание

Содержание	5
Введение	7
Сервис	9
Пять принципов качественного обслуживания Гостей:	11
Команда и лидерство	12
Под соответствующими регламентами следует понимать:	13
Формы власти:	15
ЛИДЕРСКИЕ СТУПЕНИ	17
В дополнение ниже перечислен список, наиболее важных лидерских качеств:	19
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ – СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ ЛИДЕРСТВА	21
Путь лидера к команде:	22
Характеристики команды:	22
ОРИЕНТАЦИЯ	25
КОНФРОНТАЦИЯ	27
ПРОДУКТИВНОСТЬ	29
РАСПАД	31
Рабочая смена	35
При составлении рабочего графика персонала ВАЖНО учитывать:	36

РАЗУМНЫЙ ГРАФИК РАБОТЫ – ЗАЛОГ СПОКОЙНОЙ РАБОТЫ СМЕНЫ И РЕСТОРАНА.	37
В зависимости от целей планерку можно разделить на 2 вида:	37
Время проведения: 5-10 минут	38
Темы для планерок:	41
2. Этапы обслуживания Гостей:	41
Управление персоналом	44
ТИПЫ ГОТОВНОСТИ СОТРУДНИКОВ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАЧИ	45
Стили управления в зависимости от вида сотрудника:	47
Советы по постановке задач сотрудникам:	50
Следуйте рекомендациям:	51
Следуйте рекомендациям:	51
Следуйте рекомендациям:	52
Следуйте рекомендациям:	52
Следуйте рекомендациям:	53
ПРИМЕР “РАЗМЫТЫХ” ЦЕЛЕЙ	54
Пример правильно сформулированной цели:	54
ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЮ	56
Конец ознакомительного фрагмента.	57

Теймур Новрузов

Полное пособие

менеджера ресторана

Содержание

Нажмите на название главы для перехода.

01 Введение

02 Сервис

03 Команда и лидерство

04 Рабочая смена

05 Управление персоналом

06 Собеседование

07 Конфликты

08 Продажи

09 Тренинг 1

10 Тренинг 2

11 Тренинг 3

12 Тренинг 4

13 Тренинг 5

14 Тренинг 6

15 Тренинг 7

16 Приложение

ГЛАВА 01

Введение

Задачи и роль менеджера

Книга менеджера – это настольное пособие менеджера, к которому он обращается для повышения эффективности своей работы и своих подчиненных.

Реализация миссии компании зависит от работы каждого сотрудника, независимо от должности.

Желание выполнять свои обязанности в рамках позиции, которую занимает любой сотрудник, применение на практике знаний, умений и навыков, необходимых в работе, стремление к саморазвитию являются необходимыми качествами для работы в наших ресторанах.

Должность менеджера в ресторане предполагает не только качественное исполнение обязанностей, обозначенных в должностной инструкции. Менеджер, Управляющий и Шеф-повар - являются Лицом компании» в глазах официантов, поваров и всех остальных сотрудников ресторана. Поэтому одной из задач менеджера является сохранение доброго имени Компании в глазах всех сотрудников и поддержка всех процессов управления, внедряемых Управляющей компанией.

Прежде чем знакомиться с рестораном и его персоналом, менеджеру следует «пропитаться» корпоративным духом компании и найти собственное место в реализации мис-

сии и целей компании.

То, что написано в этой книге поможет Вам в Вашей работе в области управления персоналом.

Пожалуйста, используйте эту информацию на благо компании.

«Почему люди должны куда-то идти и платить за плохой сервис, когда они могут остаться дома и получить этот плохой сервис бесплатно?»

У Вас может быть самый лучший продукт в мире, но, если Вы не можете его продать, Вы так и останетесь его владельцем.

Диамонд Джим Брейди, 1901 год

"Запомните правило "Три десятки". У компании уходит 10 лет и 10 тысяч долларов на то, чтобы найти и привлечь одного гостя, а необученный вовремя официант может потерять его за 10 минут в результате грубого или посредственного обслуживания."

Лучше всего спросить, рискуя показаться глупым, чем раскрыть свой рот и не оставить в том никаких сомнений.

ГЛАВА 02

Сервис

Что формирует опыт гостя

Сервис – это самое разностороннее понятие, сервис это все то, что окружает твоего гостя!

10 составляющих безупречного сервиса.

Надежность

Четкое выполнение взятых на себя обязательств

Забота

Забота об удовлетворенности потребностей каждого Гостя

Время

Бережное отношение к времени Гостя

Безопасность

Забота о сохранности жизни и здоровья

Постоянство

Постоянный уровень сервиса изо дня в день, от сотрудника к сотруднику

Декорации

Внешний вид, обстановка, оборудование

Чистота и порядок

Соответствие санитарным и гигиеническим нормам

Доступность информации

Возможность получить необходимую информацию в любой момент времени в удобном формате

Возможность выбора

Возможность предложения различных вариантов услуг

Атмосфера

Психологический климат

Пять принципов качественного обслуживания Гостей:

Вытекают из наших общих принципов управления

- все вопросы и ситуации в работе решать в интересах своей компании

- каждый официант и менеджер – Лицо компании в глазах Гостя

- мы работаем, чтобы оправдать ожидания Гостя

- Гости - наши партнеры в реализации миссии компании

- мы любим свою работу и своих Гостей

Менеджер является сотрудником, который приносит важный результат компании (довольные Гости, показатель среднего чека, выручка ресторана и пр.). Всё это – результат слаженной работы и качественного выполнения менеджером процессов управления персоналом. Далее в книге вы найдете советы и методические указания, как качественно выполнить тот или иной процесс своей работы.

ГЛАВА 03

Команда и лидерство

Работа с людьми и общая цель

Менеджер ресторана – это позиция, предполагающая исполнение управленческих и исполнительных функций одновременно. По своей значимости и функциям менеджер, наряду с Управляющим и Шеф-поваром является ключевым звеном в команде ресторана. Являясь неотъемлемой частью команды, которая выполняет задачи Управляющего, Менеджер так сам по себе обладает властью, ответственностью и полномочиями в глазах официантов.

Любое общение менеджера с персоналом является Управленческим взаимодействием и должно осуществляться как лидерское воздействие на команду с целью достижения общих целей и задач ресторана.

Лидерство менеджера ресторана начинается тогда, когда он исполняет функции, предполагающие наличие власти.

Без исполнения соответствующих статусу управленца регламентов менеджер становится обычным старшим официантом с дополнительной нагрузкой.

Под соответствующими регламентами следует понимать:

проведение планерок

контроль соблюдения стандартов, выручки и пр.

обратная связь по результатам контроля

дисциплинарное воздействие в виде поощрения или наказания

постановка задач

обучение, тренинги и пр.

Менеджер - сотрудник, наделенный полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение. Под ролью менеджера понимается "набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности" Выделяют несколько основных ролей менеджера. Эти роли он выполняет в различные периоды своей работы.

Межличностные роли. Менеджер выполняет роль лидера, то есть он отвечает за мотивацию, набор, подготовку работников и т.д. Также Менеджер является связующим звеном между своими работниками.

Информационные роли. Являясь получателем информации от Управляющей Компании через Управляющего рестораном, Менеджер получает разнообразную информацию и использует ее в целях организации. Следующая роль Ме-

менеджера - распространение информации среди официантов, хостес, охраны и остальных сотрудников в целом (поваров в том числе). Менеджер выполняет также представительские функции, то есть передает информацию об организации при внешних контактах - с Гостями, поставщиками, арендодателями, т.к. является Лицом ресторана в их глазах.

Роли по принятию решений. Менеджер выступает в роли предпринимателя, контролирует различные проекты, акции по совершенствованию деятельности ресторана. Также он выступает в роли человека, устраняющего нарушения в работе персонала. Менеджер является распределителем ресурсов своего ресторана. К тому же он является лицом, ведущим переговоры с другими организациями от имени своей организации.

Власть - возможность влиять на поведение людей, является необходимой для успешности менеджера ресторана.

Формы власти:

Формальные полномочия позволяют руководителю применять предусмотренные правилами организации меры ответственности. Решения должны быть обоснованными, соразмерными и соответствовать трудовым процедурам.

Власть, основанная на вознаграждении. Награда дает положительные стимулы для качественного выполнения работы.

Экспертная власть. Менеджер имеет влияние, когда его подчиненные верят в его компетентность, когда он демонстрирует на практике, что обладает специальными экспертными знаниями.

Эталонная власть. О ней можно говорить, когда Менеджер является эталоном, примером для подчиненных, которые хотят стать такими же как он.

Законная (традиционная). Эта власть присуща всем руководителям, так как они наделены полномочиями управлять другими людьми. Персонал подчиняется руководителю, потому что знает, что он имеет право отдавать приказания.

Эффективный менеджер — это сотрудник, который одновременно с обладанием формальным статусом, является лидером, и эффективно управляет своими подчиненными.

Влияя на людей, он заставляет их выполнять порученную работу.

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.

Влияние — это поведение человека, которое может вносить изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека.

Для того, чтобы лидерство и влияние были эффективными, руководители применяют власть.

ЛИДЕРСКИЕ СТУПЕНИ

Лидером не рождаются, лидером становятся. Согласно современным исследованиям, лидерский потенциал есть у каждого — вопрос в том, каким образом его можно развивать и до каких пределов. Вообще говоря, существуют лидеры совершенно разных форматов. А рост лидера может проходить в несколько этапов, в зависимости от компетенций и масштабов лидерства. Вот эти ступени лидерского роста:

Внутреннее лидерство. Это базовый этап развития лидерской компетенции. Предпосылки для возникновения и развития лидерства. Человек должен в первую очередь уметь руководить собой. Уметь мотивировать и настраивать себя на работу. Брать ответственность за свои поступки и держать ситуацию под контролем.

Ситуативное (по ситуации) лидерство. Проявляется, когда человек берет на себя роль лидера в зависимости от сложившейся ситуации и в конкретном случае. На нём временная ответственность за происходящее. Чаще всего такие лидеры мотивируется необходимостью, чем возможностью. Например, в экстремальной ситуации, когда само происшествие диктует необходимость появления лидерских качеств. Если не я, то кто? Когда же актуальность ситуации спадает, человек снимает с себя лидерскую роль и возвращается к повседневным занятиям.

Командное или тактическое лидерство (макролидерство). Лидер постоянно руководит своей командой. Является её вдохновителем. Берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени. Отвечает за свою команду и её членов. Обычно ставит тактические цели и стремится к их достижению. ЭТО УРОВЕНЬ МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАНА, поэтому предыдущие уровни должны быть уже пройдены и освоены, прежде чем сотрудник станет менеджером ресторана.

Системное или стратегическое лидерство (мета лидерство). Лидер руководит всей системой в целом. Это лидер лидеров. То есть он руководит руководителями-лидерами. Ставит стратегические цели, формирует видение компании, определяет далеко идущие планы и перспективы развития.

Ключевые качества менеджера ресторана как лидера второго уровня
(после Управляющего)

Видение.

Настоящий лидер должен уметь смотреть вперёд. Он должен уметь предвидеть будущее и, исходя из своего видения, направлять свою команду вперёд к общей цели.

Мотивация.

Лидер должен уметь стимулировать себя и свою команду. В любой, даже самой безвыходной ситуации лидер верит в то, что выход существует. Лидер должен уметь вдохновлять и побуждать других к действию.

Распознавание слабых сигналов (чувствительность).

Современный мир — мир перемен. Лидер должен быть внимателен к изменениям, происходящим во внешнем мире, в его команде. Умение получать обратную связь и быстро реагировать, упреждать — значит быть на полшага впереди всех.

Гибкость в поведении.

Лидер должен уметь реагировать не только быстро, но и обладать разными стратегиями, стилями, образами поведения. К каждому человеку должен быть свой подход, важно его не только найти, но и провзаимодействовать с ним, учитывая свои и его интересы, действовать из позиции выигрыш-выигрыш, где обе стороны получают взаимную выгоду.

В дополнение ниже перечислен список, наиболее важных лидерских качеств:

целеустремлённость,
внутренняя целостность,
системность мышления,
любопытность,
активность, инициативность,
желание большего,
организованность,
последовательность,
коммуникабельность,

создание доверия,
самообладание,
смелость,
умение говорить, убеждать,
умение слышать и слушать.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ – СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ ЛИДЕРСТВА

Всегда имеет целевую направленность.

Для руководителя это всегда

Умение говорить и слышать;

Умение понимать партнера (его цели и мотивы)

Умение строить отношения с любым партнером

Добиваться эффективного взаимодействия на основе обоюдных интересов.

Умение работать в команде

Характеристики лидера: ответ на вопрос «что делает?»

Менеджер - Лидер формирует приверженность сотрудников корпоративным целям, ценностями и общему видению будущего результата

Лидер формирует у персонала чувства «кто мы есть» «какова наша миссия», «какие наши ценности», развивает и поддерживает каждого сотрудника

Лидер АКТИВНО проявляет личную приверженность корпоративности целям и ценностям, иначе менеджер теряет управляемость своих подчиненных

Лидер олицетворяет силу, создает впечатление уверенности в себе, физической и социальной смелости, решительности, оптимизма и новаторства.

Путь лидера к команде:

Инициируй принятие командой корпоративных ценностей, принципов и целей

Контролируй распределение и выполнение должностных обязанностей

Поддерживай личную инициативу, самоотдачу всех членов команды и проф. развитие каждого

Отслеживай внутренние и внешние риски невыполнения плановых задач

Влияй на внутреннюю мотивацию всех членов команды

Транслируй уважение к особенностям других членов команды и корпоративным ценностям, принципам.

Что такое команда ресторана?

КОМАНДА — это группа сотрудников, стремящихся достичь общую цель (поставленную Управляющей Компанией).

Характеристики команды:

постоянство состава

регулярность совместной работы

общая цель разделяется каждым сотрудником, и её достижение влияет на удовлетворение какой-либо личной потребности каждого члена команды

общие, принимаемые всеми правила общения, работы, взаимодействия

наличие лидерского влияния

Командообразование — это многоэтапный процесс создания команды

ВНИМАНИЕ! Любая команда в процессе своего создания обязательно проходит четыре этапа, при отсутствии хотя бы одного из них появление команды невозможно! Длительность каждого этапа зависит от влияния Руководителя на групповые процессы. Этапы Конфронтации и Продуктивности сменяют друг друга на протяжении существования команды и являются неотъемлемой частью командообразования. Этап Распада инициируется верховным Лидером (Владельцем бизнеса).

Зарождение

Ориентация сотрудников между собой, зависимость от руководства. Поиск взаимоотношений с членами группы, поиск персонального/индивидуального общения с руководителем.

Конфронтация

Появляются конфликты между сотрудниками; раздел «зон влияния», проявляются неформальные лидеры, коллектив разбивается на группы, «компании», конкурирующий стиль общения.

Продуктивность

Выстроены взаимоотношения между собой и руководством. Участники очень редко обращаются к руководителю за решением проблемных задач, связанных с внутренними коммуникациями, всё больше автономно от руководителя выполняют задачи.

Распад

Цель достигнута, снижение активности межличностных отношений, реорганизации бизнеса или проекта

ОРИЕНТАЦИЯ

При появлении любого нового сотрудника происходит некий откат команды на этап Ориентации и запускаются все групповые процессы, свойственные данному этапу.

Процессы

Ориентация сотрудников между собой, зависимость от руководства. Поиск взаимоотношений с членами группы, поиск персонального/индивидуального общения с руководителем. Знакомство с сотрудниками, правилами, задачами, нормами, условиями, ресурсами.

Задачи руководителя

Создать условия комфортного знакомства и установления взаимоотношений между участниками. Мониторинг ролевого распределения.

Задачи для сотрудников

Установить контакт с каждым участником группы, собрать информацию о других участниках (профессиональный опыт, образование, опыт работы и навыки, необходимые для задачи)

Инструменты

Активная трансляция и прояснение цели, выработка единого понимания цели и результата проекта. Введение общих норм и правил работы, трансляция общегрупповых ценностей, регламента работы, ритуалов. Сообщение критериев оценки результатов (промежуточных и итоговых), мотивационные схемы. Постановка задач, требующих совместного выполнения, различные методы проведения совещаний, командообразующие тренинги, выезды. Внутренний PR имиджа компании. Адаптация нового сотрудника. Чем быстрее адаптируется сотрудник, тем быстрее наступит эффект слаженной командной работы, с взаимовыручкой и высокими производственными результатами.

Результат

Установление коммуникаций между членами группы. Принятие общей цели, норм, правил, регламентов всеми участниками команды. Соглашение о значимости цели.

КОНФРОНТАЦИЯ

Данный этап необходим для появления конструктивной работы. При этом, затянувшийся этап конфронтации может сделать невозможным достижение общекомандной цели, поэтому Менеджер активно управляет конфликтами, не допускает инцидентов, разрешая возникающие противоречия до возникновения открытых столкновений.

Процессы

Появляются конфликты между сотрудниками; раздел «зон влияния», проявляются неформальные лидеры, коллектив разбивается на группы, «компании», конкурирующий стиль общения. Без управления конфликтами менеджером могут возникать открытые стычки-инциденты.

Задачи руководителя

Помощь в выявлении причин конфликтов и их конструктивное разрешение; обучение сотрудников бесконфликтному взаимодействию. Выявить группы, и построить с ними новые взаимоотношения; нейтрализовать «компании». Деятельность, направленная на решение базовых задач и активность по развитию отношений между всеми членами команды.

Задачи для сотрудников

Самоанализ, понимание истинных причин конфликтов, саморегуляция.

Инструменты

Индивидуальные беседы различного вида, перекрестные задания, перемешанные группы и система мотивации, направленная на командный результат. Обратная связь по ходу работы: корректная оценка негативных результатов, нацеленность на развитие.

Результат

Коррекция и принятие командных норм, уважение к особенностям, различиям членов команды. Переход к сотрудничеству при решении спорных ситуаций. Разделены зоны влияния и все с ними согласны.

ПРОДУКТИВНОСТЬ

Самый «сладкий», с точки зрения результативности работы сотрудников этап.

Задача менеджера - увеличить продолжительность этого этапа по времени.

Процессы

Выстроены взаимоотношения между собой и руководством. Участники очень редко обращаются к руководителю за решением проблемных задач, связанных с внутренними коммуникациями, всё больше автономно от руководителя выполняют задачи.

Задачи руководителя

Постановка задач по различным технологиям. Контроль и мониторинг процесса выполнения задачи. Обратная связь по результату.

Задачи для сотрудников

Сохранить отношения, следовать установленным нормам, выполнять стоящие задачи продуктивно.

Инструменты

Контроль, мониторинг процесса выполнения задачи, об-

ратная связь по результату.

Результат

Автономное от лидера/руководителя выполнение задач в совместной работе.

РАСПАД

Финальный этап работы команды. Реорганизация бизнеса или ресторана.

Процессы

Долгосрочная стратегическая цель достигнута, снижение активности межличностных отношений, окончание существования бизнеса/ресторана.

Задачи руководителя

Соотнесение достигнутых результатов с планируемым, подвести итог, признать общегрупповой и персональный вклады, завершить работу на позитиве.

Задачи для сотрудников

Анализ своего труда, оценка своего проф. роста. Сохранить «лицо» и отношения.

Инструменты

Анализ результатов по предварительно выбранным критериям, итоговое совещание, персональные встречи, ритуал завершения: вручение сувениров, подарков, грамот, совместные фото, благодарности, фуршет. Итог мотивационных схем.

Результат

Закрытие проекта. Роспуск команды. Возможно продолжение личных отношений.

Факторы, влияющие на сплоченность команды

Факторы, повышающие сплоченность команды

Факторы, понижающие сплоченность команды

Соглашение относительно целей: у каждого члена команды есть чувство общей цели, каждый член команды готов работать над достижениями целей проекта.

Отсутствие согласия относительно целей: разночтение результата, разное понимание цели, отсутствие видения у сотрудников связи достижения общей цели и реализации из личной.

Частота взаимодействия

Большая численность, частые изменения состава

Для того, чтобы поощрить творчество и способность принимать риск на себя, ошибки рассматриваются, как возможность научиться чему-либо, а не как повод для наказания.

Залипание на ошибках: всяческое подчеркивание чужих ошибок, упоминание прошлых недочетов как руководите-

лем, так и остальными членами. Острая критика.

Личная привлекательность

Неуспешный опыт взаимодействия членов команды при совместном выполнении задач проекта.

Конкуренция рыночная

(конкурент Овер тайм, крылья, а не менеджер-сменщик): энергия команды направлена на решение проблем, а не на выяснение отношений и конкуренцию между собой.

Внутригрупповая конкуренция

Принятие различий. Эмоциональная поддержка друг другу: благоприятные оценки, позитивная обратная связь друг другу. Члены команды лично для себя устанавливают высокие критерии работы и поощряют друг друга достигать цели проекта. Поощряются различные мнения и свободный обмен ими. Форма выражения поддержки является характерной и приемлемой именно для этой команды.

Доминирование одного или нескольких членов. «Единственно верный» путь и знание.

Интерактивный стиль управления и взаимодействия. К членам команды отношение равное и работают они на равных.

Директивный или попустительский стиль управления. Любимчик и «человек для битья»

Команда знает, у кого из ее членов какие способности и знания, и использует их для работы над проектом в соответствии с необходимостью. Команда с готовностью подчиняется и признает полномочия тех, чьи знания и квалификация важны для выполнения непосредственной задачи

Недоверие к проф. уровню других членов, сомнения в их квалификации.

ГЛАВА 04

Рабочая смена

Планирование и планёрки

Первоначальный процесс в работе менеджера – это планирование. От того, насколько выверен план работы на месяц, зависит и весь результат работы.

При составлении рабочего графика персонала ВАЖНО учитывать:

- свойства текущего месяца (декабрь, май)
- интенсивность рабочего дня (день, вечер)
- день недели
- количество фактически работающих сотрудников, их

квалификацию и психологическую совместимость

РАЗУМНЫЙ ГРАФИК РАБОТЫ – ЗАЛОГ СПОКОЙНОЙ РАБОТЫ СМЕНЫ И РЕСТОРАНА.

Ваш помощник при составлении графика – знания специфики Вашего ресторана.

Когда составлены все планы, менеджер проводит организационные мероприятия, которые призваны довести до персонала необходимую информацию и сплотить команду.

Планерка – один из инструментов управления персоналом и организации рабочей смены.

Собрания и планерки позволяют экономить время на доведении информации. Главным условием результативности планерок является их регулярность. С одной стороны это упрощает выполнение своей задачи менеджеру, с другой – организует персонал. Проведение планерки или совещания – это еще и возможность использовать свои полномочия и продемонстрировать себя как управленца.

В зависимости от целей планерку можно разделить на 2 вида:

Информирование

Цель: проинформировать сотрудников об изменениях в

компаний, ресторане, новых технологиях, изменениях в материальной мотивации и т.д.

Итоговая/ Плановая планерка

Цель: подвести итоги работы за прошедший период. Обозначить цели и задачи работы ресторана на отчетный период.

Время проведения: 5-10 минут

Подготовка к планерке

Получите оперативную информацию (журнал передачи смены, стоп-лист, показатели по выручке за прошлый день и план на этот)

Определите процесс. Тему либо контрольные вопросы на проверку знаний.

Пригласите персонал.

Подготовьте необходимый печатный раздаточный материал для слушателей.

Структура планерки

Логика и ход планерки

Логика и ход планерки

Начало планерки

Приветствие (представление)

Обозначение темы и цели совещания.

Представление гостей и новых членов команды (если они присутствуют на планерке).

Основная часть

планерки

Мини-лекция по теме обучения либо контрольные вопросы на проверку знаний и навыков

Завершение планерки

Подведение итогов. Фиксация принятых решений

Согласование плана действий и фиксация обязательств

Позитивно-эмоциональное завершение

Контрольная таблица приемов успешной планерки

Блок

Задача

Что использовать

Введение

Установить контакт с аудиторией, привлечь внимание

Приветствие

Хорошую новость или комплимент для предварительного этапа общения – до обозначения цели планерки.

Формулировку цели планерки.

Основная часть

Укрепить понимание слушателями информации

Расставляйте голосом акценты на ключевых словах и выдерживайте паузы.

Предпочитайте простоту слов и предложений.

Повторите 3 раза за время основной части ключевые моменты информации.

Обязательно раздайте на бумаге каждому информацию по цифрам и запишите на флип-чарте.

Задайте вопросы о понимании участниками информации в дружелюбной манере.

Заключение

Зафиксировать достигнутый результат

В зависимости от темы и цели планерки делайте выводы, подведите коротко, о чем договорились, скажите о том, что

достигли на планерке.

Пожелайте хорошего дня, большой выручки, гостей, чаевых и пр.

Темы для планерок:

1. Миссия, принципы, ценности нашей компании (Рекомендуемая форма обсуждения - вопрос-ответ. Вопросы для персонала:

Назовите миссию нашей компании (принципы, ценности)

Почему об этом важно помнить при обслуживании Гостей?

Как это помогает в работе официанту? И прочее?

2. Этапы обслуживания Гостей: Вопросы к персоналу:

Назовите шаги сервиса?

Почему важен первый (второй, третий и т.д.) шаг сервиса?

Чем рискует официант, если плохо сработает на первом этапе? втором этапе? Третьем? И т.д.

Внешний вид: мини-лекция + контрольные вопросы.

Продажи напитков, десертов

Работа с разносом

Расчет Гостей

Подготовка счетов и пр.

Советы лицу, созывающему планерки или совещание

Абстрагируйтесь от «словесного шума», который присущ многим специалистам, искренне полагающим, что кратко высказать свое мнение или предложение просто не солидно, и поэтому старающимся полностью занять отведенное им по регламенту время.

Не тратьте время на обсуждение вопросов, для которых не хватает информации для принятия по ним решения. Примите на себя ответственность за получение и доведение недостающей информации до присутствующих и перенесите решение по таким вопросам на будущее.

Подавляйте любые вспышки негативной эмоциональности в ходе совещания. Помните о том, что эмоции резко снижают результативность обмена мнениями, но зато сильно увеличивают продолжительность совещаний.

Следите за временем или попросите об этом одного из участников. Напоминайте группе, сколько времени осталось и сколько вопросов еще не решено. Если время кончается, выберите приоритетные задания, остальные отложите. Если какой-то пункт требует более тщательного рассмотрения, спросите, согласна ли группа на превышение лимита времени или назначьте еще одно совещание.

Принимайте решение по каждому пункту, как только вы почувствуете приближающийся консенсус. Никто не хочет тратить лишнее время на решение какого-то вопроса, и боль-

шинство участников будут благодарны лидеру, который примет решение и перейдет к другим вопросам.

ГЛАВА 05

Управление персоналом

Задачи, контроль и обратная связь

Управление персоналом – это система из нескольких звеньев: помощь в адаптации, мотивация, развитие, обратная связь. В этом процессе Ваши помощники Ваш опыт, полномочия должности, компетентность и собственное желание достичь результата.

Для эффективного управления исполнением задач сотрудниками необходимо учитывать их степень готовности к выполнению каждой отдельной задачи.

Ниже приводится классификация по такому признаку. Здесь важно напомнить, что названия типов готовности не связаны со сроком работы.

ТИПЫ ГОТОВНОСТИ СОТРУДНИКОВ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАЧИ ПО ДВУМ КРИТЕРИЯМ: ПОДГОТОВЛЕННОСТЬ И ЛОЯЛЬНОСТЬ К САМОЙ ЗАДАЧЕ:

3. Подготовлен/

Не лоялен

«Звезда»

2. Не подготовлен/ Лоялен

«Энтузиаст»

4. Подготовлен/

Лоялен

«Эксперт»

1. Не подготовлен/

Не лоялен

«Новичок»

Характеристика типов готовности сотрудников

«Новичок» — работник недостаточно знаком с содержанием работы, которую он должен выполнить; он нуждается в подробных инструкциях и постоянном контроле; у работника нет уверенности, что он способен выполнить работу успешно, он нуждается в ободрении и поддержке.

«Энтузиаст» — работник по-прежнему нуждается в подробных инструкциях, по существу, выполняемых действий; в то же время ему нужны подробная информация и постоянные обсуждения по поводу совершенствования процесса производства; у него есть желание и потребность работать лучше, чем это определяется инструкцией. Продолжайте сопровождать и помогать.

«Звезда» — работник достаточно зрел, чтобы выполнить задание без подробных инструкций; он не нуждается в постоянном контроле; в то же время работник не вовлечен в процесс совершенствования технологии и организации тех

операций, в которых участвует т.к. уровень лояльности к задаче, мотивации к выполнению не стабилен. Делегируйте ему сложные задачи, которые будут его мотивировать. Это Ваш помощник и результат Вашей работы.

«Эксперт» — работник высшей степени зрелости; он не нуждается ни в подробных инструкциях, ни в постоянных обсуждениях, чтобы быстро, качественно, наиболее эффективно и самостоятельно, без участия руководителя выполнить полученное задание.

Стили управления в зависимости от вида сотрудника:

Под стилем управления понимается набор поведенческих реакций на ту или иную ситуацию. В зависимости от возникших обстоятельств меняется стиль управления сотрудником.

В случае управления новичком используется директивный стиль: сотруднику дается подробное задание, подробные пошаговые алгоритмы и инструкции, разъясняется, что и как нужно делать, устанавливаются промежуточные рубежи, фиксируются методы контроля. От него ожидается и требуется только одно: добросовестное и тщательное выполнение всех инструкций. При этом подразумевается, что квалификация сотрудника не позволяет ему совершенствовать саму технологию выполняемой работы. Такой стиль коммуникаций характеризуется высоким уровнем директивности,

инструктажа и высоким уровнем эмоциональной поддержки и вдохновения. А вот обсуждение технологии, возможность корректировки ее со стороны сотрудника нет. Т.е. основная задача руководителя – ввод в строй и адаптация к действующей технологии работы.

Основные действия: инструктирующая постановка задачи, предоставление готового решения, подробная и молниеносная обратная связь (+++), эмоциональная поддержка

При управлении Энтузиастом используется воспитательный стиль: подчиненному наряду с подробными инструкциями дается дополнительная информация, касающаяся других возможных способов выполнения работ. От подчиненного требуется не только простое исполнение, но и предложения по совершенствованию процесса, в котором он участвует. При этом подразумевается, что у подчиненного имеются не только необходимые навыки для выполнения задания, но и желание выполнить его более эффективно и более качественно. Такой стиль руководства характеризуется высоким уровнем инструктажа и высоким уровнем диалога по технологиям работы: даются подробные инструкции, а затем происходит обсуждение возможностей лучшей организации производственного процесса, руководитель мотивирует и вдохновляет на выполнение. Таким образом происходит направление развития потенциала сотрудника.

Основные действия: инструктирующая постановка задачи, предоставление дополнительной информации, стиму-

лирование самостоятельного выбора решения, подробная и молниеносная обратная связь (+-+), эмоциональная поддержка (подробнее об обратной связи и эмоциональной поддержке см. в разделе Обратная связь)

Стиль участия используется для Звезды: означает, что подчиненному даются лишь краткие инструкции, в то же время от него ожидаются предложения по совершенствованию производственного процесса. Предполагается, что у подчиненного имеется достаточный опыт для выполнения полученного задания без подробных инструкций, при этом уровень мотивации не высок, возможно сотрудник в кризисе. Такой стиль руководства характеризуется низким уровнем директивы и высоким уровнем поддержки и мотивации: даются краткие инструкции, а затем обсуждаются возможности лучшей организации производственного процесса, руководитель мотивирует и вдохновляет сотрудника. Т.е. основная задача мотивировать сотрудника на выполнение задачи, а ресурсы (технологии, алгоритмы) он в состоянии найти и применить самостоятельно.

Основные действия: постановка задачи, описывающая результат, а не процесс выполнения, конкретная обратная связь по результату (+ дельта), эмоциональное вдохновение, поддержка и мотивация на результат.

Стиль доверия используется для Эксперта: когда подчиненному не даются инструкции по поводу существа задания, а описывается ожидаемый результат выполнения за-

дачи; ожидается, что поиск лучшего пути его выполнения не требует дополнительных обсуждений; сотрудник должен найти его сам. Предполагается, что у него достаточно опыта, чтобы самому справиться с полученным заданием. Такой стиль руководства характеризуется низким уровнем директивы и не высоким уровнем коммуникаций и поддержки: без лишних слов и подробно не обсуждая полученное задание, сотрудник самостоятельно справляется с ним. Т.е. основная задача – контролировать эффективность выполнения задачи по результату и анализировать результат.

Основные действия: постановка задачи, описывающая результат, а не процесс выполнения, конкретная обратная связь по результату (+ дельта), поддержка мотивации на результат.

Советы по постановке задач сотрудникам:

1. Обратите основное внимание на описание результатов, которых вы хотите достичь, а не на действия, которые вы будете выполнять. Это должно быть нечто большее, чем просто описание ваших рабочих обязанностей. Старайтесь поставить задачи, которые помогут вам найти более эффективные методы выполнения работы.

Следуйте рекомендациям:

Используйте подход «кто, что, когда». Четко запишите, что будет сделано, кто это будет делать и к какому сроку.

Начинать описание задачи с глагола действия.

2. Ставьте конкретные задачи. Запишите, что точно вы будете делать. Конкретность помогает всем, в том числе и вам, понять, что вы хотите сделать, а также помогает измерить выполнение задач.

Следуйте рекомендациям:

Подробно опишите результаты, которых вы хотите достичь.

Избегайте расплывчатых и общих формулировок, как например «повысить эффективность труда в ресторане».

Укажите, какие необходимы условия для выполнения вами этих задач. Например, перечислите любые необходимые средства или оборудование.

3. Ставьте измеримые задачи. Определите, как будет измеряться выполнение каждой задачи. Определите средство измерения, которое вы и ваш руководитель будете использовать. Если задача измерима, вы и ваш руководитель сможете определить, когда задача будет выполнена. Запишите согласованное средство измерения.

Следуйте рекомендациям:

Учтите, что средства измерения могут быть числовыми или описательными. Они могут определять количество, качество или стоимость.

Опишите конкретные результаты, которых вы хотите достичь.

4. Ставьте достижимые задачи. Задачи должны быть сложными, но достижимыми. Хорошая задача стимулирует рост, но должна быть возможность ее достижения.

Следуйте рекомендациям:

Убедитесь, что вам доступны необходимые ресурсы и возможности обучения.

Обеспечьте наличие полномочий в рамках ваших должностных обязанностей, необходимых для выполнения задачи.

5. Ставьте задачи, относящиеся к делу. Постоянно помните о стратегиях бизнеса. Координируйте задачи с приоритетами бизнеса. Следуйте рекомендациям:

Держите в голове полную картину (вся компания).

Помните, что работа одного человека влияет на компанию в целом. Даже если вы непосредственно не работаете в производственном отделе, вы можете способствовать выполне-

нию целей компании.

6. Ставьте задачи, ограниченные по времени. Выберите конкретные сроки оценки достигнутого прогресса и выполнения задачи. Определите четкую дату выполнения вашей задачи.

Следуйте рекомендациям:

Установите сроки промежуточных этапов выполнения долгосрочных задач или сложных проектов и включите план отслеживания прогресса.

Последовательно распределите сроки в течение года, чтобы избежать спешки в конце года.

ПРИМЕР “РАЗМЫТЫХ” ЦЕЛЕЙ ПРАКТИЧЕСКИ НЕДОСТИЖИМЫХ

Работать лучше...

Повысить дисциплину...

Стать лучшими на рынке...

Принять участие в проекте...

Участвовать в аттестации...

Пример правильно сформулированной цели:

Для того, чтобы наш ресторан получил премию, как лучший по сети, необходимо повысить средний чек к 31 июля до 1 180 руб. Для этого Гостям надо предлагать повторные напитки, дорогие блюда и десерты.

КОНТРОЛЬ — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Поставить сотруднику задачу и не осуществить контроль её выполнения - всё равно, что принять у Гостя заказ и не подать его.

При постановке задачи обязательно фиксируется способ контроля и его критерии.

Вид контроля

Время проведения

Цель контроля

Предварительный

До начала деятельности

Определение оптимальности планов

Текущий

Во время деятельности (по ключевым точкам)

Своевременное обнаружение отклонений

Заключительный

После окончания деятельности

Получение информации о деятельности и результатах

ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЮ

Контроль должен быть регулярным, он должен быть неотвратим. Если подчиненный видит, что его контролируют от случая к случаю, он чаще надеется на авось, на то, что начальник забудет о задании, и отчитываться не придется. Достаточно распространенная поговорка советских времен «не спешите выполнять задание, возможно, его еще отменят» как раз и рассчитана на это.

2. Прозрачность контроля. Подчиненный должен точно знать параметры контроля, т.е. что именно подлежит проверке, за что нужно отчитаться. Тогда он будет стремиться соответствовать этим параметрам. Если параметры определены, подчиненный будет лишен возможности оправдать невыполнение задания наивным «а я не знал».

3. Единоначалие в области контроля. Важно, чтобы один параметр работы контролировал только один руководитель. Если одного исполнителя по одному и тому же вопросу контролируют два и более вышестоящих сотрудников, то весьма вероятна ситуация манипулирования руководителями, ссылки на другого руководителя в оправдании невыполнения задания.

4. Четкость постановки задачи облегчает контроль. Более того, чем детальнее стандартизирована и регламентирована деятельность, тем проще осуществлять контроль.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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