

image not found or type unknown



Структура ресторана – это краеугольный камень его успешной работы. Благодаря строгой иерархии персонала **управление рестораном** производится быстро и эффективно.

Прежде всего в ресторане есть несколько групп работников, которые объединены по своим функциям:

- владелец ресторана, он же часто выступает генеральным директором
- бухгалтерия
- управляющий или заместитель генерального директора
- администраторы или менеджеры
- кухонные работники
- работники сервиса
- технический персонал

Эти группы работников выступают как звенья одной цепи. Часто случается, что если одна категория работников функционирует неправильно, то по принципу домино «сыпется» вся структура кафе, что приводит к его развалу. Каждый сотрудник должен четко знать свои обязанности, а также своего непосредственного начальника, чтобы выполнять его инструкции.

Самый главный человек в ресторане – это его владелец, ему подчиняется весь персонал. Если владелец заинтересован в прибыли, то многие проблемы заведения он взваливает на свои плечи – выбор концепции заведения, найм персонала, подбор поставщиков, реклама и привлечение клиентов. Однако в большинстве случаев владелец доверяет управление заведением (особенно если он не слишком разбирается, как управлять рестораном) директору, зам. директору или управляющему, которому непосредственно подчиняются администраторы. Директор осуществляет общее управление рестораном. оран менеджер стиль руководство

Менеджер смены сочетает в себе сразу несколько функций, но прежде всего он координирует работу обслуживающего персонала. Так, администратору подчиняются официанты, бармены, хостес, а также технический персонал – гардеробщики, мойщики посуды, уборщицы, швейцары, рабочие по зданию, а

также водитель и курьер, если в заведении есть такие должности.



Главой кухонной группы является шеф-повар или старший повар. Он руководит поварами, кондитерами, помощниками поваров. В некоторых ресторанах есть должность заведующего производством, и обязанностей у этого сотрудника больше – это не только контроль работы кухни, но и руководство младшим кухонным персоналом. Иногда структура ресторана может видоизменяться, однако это вовсе не означает, что заведение будет работать неэффективно. Если остались линейные руководители (администратор, шеф-повар), то ресторан имеет все шансы на процветание.

Организация управления связана прежде всего с санитарно-эпидемиологическим контролем. Под санитарным контролем понимают систему государственного надзора за безусловным выполнением всеми ведомствами, организациями и гражданами санитарных правил и норм, утвержденных в установленном порядке, с правом главного государственного санитарного врача применять к нарушителям

правил соответствующие санкции.

Государственный санитарный контроль осуществляется санитарно-эпидемиологической службой.

Одним из важных вопросов в санитарном контроле является контроль за питанием организованных коллективов - рабочих промышленных предприятий и строителей, учащихся высших учебных заведений и др.; за питанием детей и подростков; за лечебно-профилактическим питанием лиц, работающих на производствах с вредными условиями труда, контроль за диетическим питанием.

Во время работы на работника могут воздействовать опасные и вредные производственные факторы (повышенная подвижность воздуха; повышенное значение напряжения в электрической цепи; повышенный уровень статического электричества; острые кромки, заусенцы и шероховатость на поверхности инструмента, оборудования, инвентаря, товаров и тары; нервно-психологические нагрузки; физические перегрузки; пониженная температура поверхностей оборудования, продукции; повышенная температура поверхностей оборудования; повышенный уровень электромагнитных излучений).

. Работник должен быть обеспечен санитарной одеждой, средствами индивидуальной защиты и санпринадлежностями. Рекомендуемые нормы бесплатной выдачи специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты:

куртка белая хлопчатобумажная - на 4 месяца;

шапочка белая хлопчатобумажная - на 4 месяца;

фартук белый хлопчатобумажный - на 4 месяца;

полотенце - на 4 месяца;

рукавицы хлопчатобумажные - 1 месяц.

Для предупреждения и предотвращения распространения желудочно-кишечных, паразитарных и др. заболеваний работник обязан: коротко стричь ногти; тщательно мыть руки с мылом перед началом работы, после каждого перерыва в работе и соприкосновении с загрязненными предметами, а так же после посещения туалета (желательно дезинфицирующим).

При изготовлении блюд, кулинарных изделий не допускается носить ювелирные изделия, покрывать ногти лаком.

Основные функции

Менеджер по организации производства:

- Консультирует клиентов по вопросам решения технических проблем
- Анализирует эффективность безопасности систем или технологических процессов
- Анализирует технические проблемы по разработке
- Анализирует данные научных исследований и изучает полученные результаты
- Анализирует технические данные, проекты и технические задания
- Распространяет техническую информацию
- Проводит обсуждения с инженерным, техническим и производственным отделом
- Координирует техническую деятельность проекта
- Координирует производство материалов, технологические процессы
- Разрабатывает производственные процессы или методы
- Определяет факторы воздействия на производственные процессы
- Разрабатывает политики, технологические процессы, методы или стандарты
- Развивает правила безопасности
- Руководит персоналом со стороны технической деятельности
- Устанавливает производственное расписание
- Оценивает материалы или требования рабочей силы
- Оценивает себестоимость
- Оценивает технические данные
- Оценивает оборудование на соответствие стандартам

- Оценивает производственные системы и системы обработки данных
- Проверяет технические документы на полноту и точность
- Разъясняет комплексную математическую информацию
- Следует методам и техникам производства
- Следует статистическим процедурам управления производственным процессом
- Улучшает механизмы проверки или техники в производственных, промышленных и технических помещениях
- Производит осмотр оборудования на соответствие техническим условиям
- Возглавляет команды в технических проектах
- Осуществляет проверку по соблюдению техники безопасности в промышленных, производственных и ремонтных помещениях
- Выполняет статистическое моделирование
- Планирует проверку технических методов
- Готовит отчеты по безопасности
- Готовит технические отчеты и сопутствующую документацию
- Читает чертежи
- Читает производственные схемы
- Читает технические чертежи и рисунки
- Ведет учет результатам проверки, технологическим процессам проверки и данным экспертизы
- Решает технические или научные проблемы
- Исследует факторы времени, мотивации, методов работы сотрудников
- Осуществляет контроль качества работы сотрудников
- Понимает технические данные и отчеты

- Использует техники анализа издержек и методов их снижения
- Использует техники черчения
- Использует информацию по опасным материалам
- Использует техники проведения исследований, обращаясь к библиотеке или Интернету
- Использует техники длительного и краткосрочного производственного планирования
- Использует математические или статистические методы для определения или анализа проблем
- Использует техники управления проектом
- Использует техники гарантии качества
- Использует методику научных исследований
- Использует техническую информацию по производственной или промышленной деятельности
- Использует технические правила для решения технических проблем
- Использует общие практики по управлению качеством

Стиль руководства – это манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

1. Авторитарный (авторитарный) стиль – централизация власти в руках одного руководителя; ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчинёнными. Авторитарен единолично принимает или отменяет решения, не даёт возможности подчинённым проявить инициативу, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит.
2. Демократический стиль - характеризуется разделением власти и участием работников в управлении, при этом ответственность не концентрируется, а распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Инструкции – в форме предложений, речь не сухая – а товарищеский тон, похвала и порицание – с

учётом мнения коллектива. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. При осуществлении контроля демократ обращает внимание на конечный результат. Такая обстановка создаёт условия для самовыражения подчинённых, у них развивается самостоятельность – это способствует восприятию достижения целей организации, как своих собственных. Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Взаимодействие руководителя и подчинённых основано на сотрудничестве.

3. Либеральный стиль - отличается полной свободой коллективных и индивидуальных решений сотрудников при минимальном участии руководителя.

Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности. Менеджер либерал обычно предпринимает решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты. В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставить подчинённым различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии. Во взаимоотношениях с подчинёнными корректен и вежлив, положительно реагирует на критику, не любит контролировать их работу, не может отказать работнику, не чувствуя себя виноватым.

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от конкретной ситуации применяются различные стили в определённых ситуациях.

Эффективные руководители реагируют на ситуации гибко, то есть меняя стили. Самый эффективный стиль в подвижной внешней и внутренней среде – адаптивный – ориентированный на реальность.

«Решетка менеджмента» — рабочий инструмент руководителя

В школах бизнеса и университетах сформировались два крупнейших направления. Первое было ориентировано на расчеты, оно видело в количественных методах управления предприятием, направленных на получение оптимальных объемов прибыли, задачи каждого хорошего управляющего. Победное шествие компьютеров укрепило эти представления. Управляющие информационные системы могут обрабатывать миллионы цифр, находить нужные комбинации и сигнализировать о вариантах решений, являющихся с большой вероятностью оптимальными. Это направление менеджмента и сейчас по-прежнему на марше.

Другая «школа» видела истоки решаемых проблем не в цифрах, а в людях, труд которых лежит в основе всех результатов. Ее представители считают важным разгадать загадки того или иного поведения людей в рамках организации и выявить, когда и при каких условиях люди работают наиболее эффективно или, наоборот, что отвращает их от работы и вызывает апатию. Центральным понятием стала «мотивация».

«Поведенческая» школа образовалась, в частности, на исследованиях Абрахама Маслоу, Дугласа Мак-Грегора, Фредерика Херцберга, Сола Геллермана и многих других.

Один из этих ученых шел совершенно особым путем, он до сих пор оказывает очень серьезное влияние на процесс обучения управляющих, его методы многократно копировали, зачастую без указания источника.

Блейк и Мутон уже давно, до получивших сегодня признание идей «гуманизации», пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных формах товаров и услуг. Постоянными целями здесь, в частности, являются максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства и т. п. Если при этом стремиться повысить производительность любой ценой без оглядки на сотрудников, то это приведет к плачевным результатам. Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворенность работой — вот вторая цель.

Столкновение «силовых линий»

Между этими двумя «силовыми линиями» есть определенное противоречие. При этом образуется некое «поле», которое может быть разграфлено, как это показано на рис.1. Блейк и Мутон выделили по девять градаций на каждой «силовой линии», что позволило определить пять характерных типов управленческого поведения, каждый из которых может быть легко обозначен цифрами. Например, код 9.1 обозначает стиль управления, без остатка ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным людям. Это «жесткий» курс администратора, для которого производственный результат — все, человек — в лучшем случае исполнитель, а по существу никто.

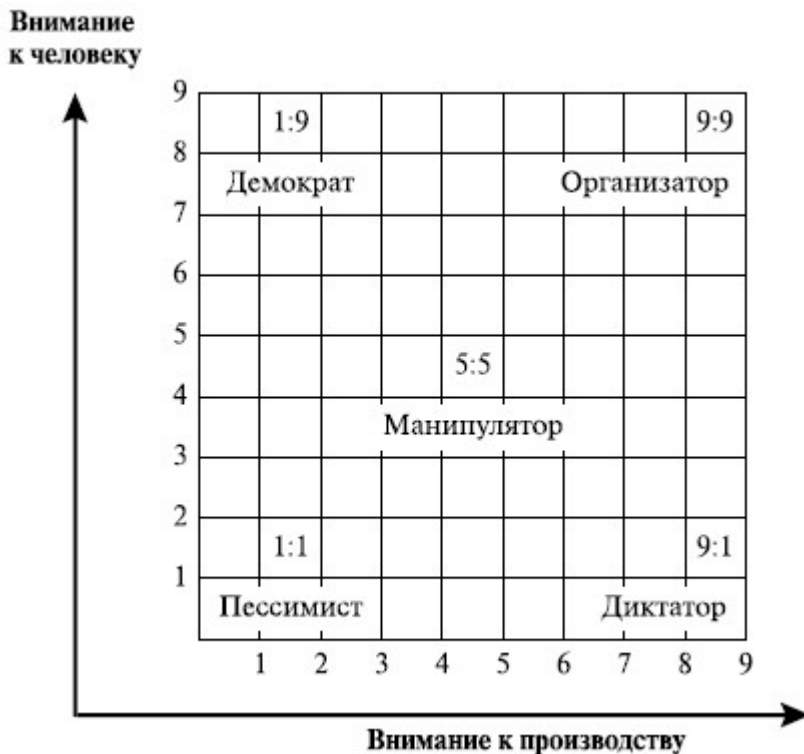


Рис.1 «Решетка менеджмента»

Менеджер-диктатор (код 9:1) в основном ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Это тип жесткого администратора, для которого результат – все, а человек – исполнитель. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Диктатор – плохой управляющий.

Менеджер-демократ (код 1:9) прямо противоположен диктатору. В основе этого типа лежит принцип: «Быть всегда самим собой». Дела у такого менеджера идут как бы сами собой. Обычно в его действиях преобладают демократические перекосы. Польза от этого не очень большая.

Менеджер-пессимист (код 1:1) руководствуется девизом: «Не вмешивайся в естественный ход событий». Польза от него очень малая.

Менеджера-манипулятора (код 5:5 – центр решетки) удовлетворяют средние достижения. Его девиз: «Не хватать звезд с неба». Главная тактическая линия – компромисс. У такого менеджера проявляется склонность к манипулированию людьми.

Менеджер-организатор (код 9:9) – самый продуктивный тип менеджера, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям

и нацеленность на постоянное развитие предприятия. Фирмы, где действуют менеджеры-организаторы, обычно процветают. Ведущие фирмы развитых стран прилагают большие усилия, чтобы найти таких менеджеров. Можно сказать, что менеджер данного типа в сущности представляет собой эталон современного управляющего.

Естественно, что в таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается под любым предлогом уйти из-под постоянного давления. Ответ «жесткого администратора» — повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Все происходит по правилу «кошка — за дверь, мыши — на стол». Реакция сотрудников на такое руководство состоит в отказе от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно оказывается в стрессовой ситуации. В результате «руководящее давление» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают или сказываются больными.

Позитивная дисциплинарная политика в ресторане

Штрафовать или не штрафовать сотрудников за дисциплинарные нарушения?

практика показывает, что именно там, где отношения между начальником и подчиненным основаны на страхе, процент текучести кадров особенно высок, а уровень трудовой дисциплины, напротив, оставляет желать лучшего.

Уважаемые менеджеры, прежде чем вводить (любые) санкции, ответьте на вопрос: чего вы хотите добиться от персонала? Страх и ненависти или трудового энтузиазма в сочетании с четкой исполнительской дисциплиной? Чтобы сотрудники перестали «нарушать», нужно:

1. Установить понятные и разумные правила, помогающие правильно организовать рабочий процесс и получать хорошие результаты.
2. Четко сформулировать правила поведения, должностные инструкции, стандарты обслуживания и регламенты работ.
3. Добиться соблюдения правил всеми сотрудниками (это специально для менеджеров: не нарушайте правила, которые сами установили!).

4. Набраться терпения: люди — не механизмы, для перевоспитания требуется время.

Что же нужно сделать, чтобы разработать и внедрить в своей компании «позитивную» дисциплинарную политику? Для начала — определить основные понятия.

Дисциплинарная политика — это свод правил, фиксирующих базовые требования к поведению сотрудника в организации. Нарушение правил негативно влияет на деятельность заведения, ухудшает его репутацию в глазах гостей и партнеров, поэтому их должны соблюдать все сотрудники данной организации — на протяжении рабочего дня, а также находясь в помещениях (на территории) компании в нерабочее время.

В «Положении о дисциплинарной политике»:

устанавливаются правила и стандарты ожидаемого от сотрудников/допустимого поведения;

описываются недопустимые виды поведения (проступки, нарушения и т. п.);

определяются правовые, административные и финансовые последствия нарушений правил и требований.

«Дисциплинарные правила» (собраны все стандарты и нормы поведения сотрудников в компании);

«Дисциплинарная практика» (здесь описываются процедуры, предпринимаемые управленцами в случае нарушения дисциплины и совершения ими других предосудительных действий).

«Дисциплинарные правила». Здесь следует описать все виды нежелательных действий, форм поведения и т. п. Особо нужно выделить серьезные нарушения дисциплины:

хищение (приобретение в собственность, употребление в пищу продуктов, предназначенных для продажи) материальных ценностей и имущества компании, гостей, коллег;

грубое нарушение кассовой дисциплины;

приготовление заказанных клиентом блюд и напитков без оформления сопроводительных документов (сервис-чек);

обслуживание и расчет клиента без оформления финансовых документов (пре-чек и фискальный чек);

неправильный расчет клиента (неправильно оформленный чек, отсутствие сдачи и т. п.);

использование сотрудником в личных целях дисконтных карт («бонусная карта», «карта менеджера» и т. п.);

недопустимое поведение по отношению к гостям (нецензурные выражения, неприличные жесты, конфликт, резкие высказывания по поводу их внешнего вида, поведения, физических недостатков и т. п.);

отсутствие на рабочем месте в течение четырех часов без уважительной причины, предварительного уведомления руководителя, предоставления документов (справка, больничный и т. п.);

употребление на рабочем месте в рабочее время алкогольных напитков и/или наркотических средств;

нахождение на рабочем месте в рабочее время в состоянии алкогольного и/или наркотического опьянения;

совершение на рабочем месте деяния преступного характера, влекущего за собой уголовную ответственность.

В этих случаях трудовой договор с сотрудником расторгается, кроме того, при необходимости компания обращается в правоохранительные органы.

Далее определяются виды нарушений, в случае совершения которых к сотрудникам применяются те или иные дисциплинарные процедуры:

обнаружение излишков/недостачи (определенная сумма);

использование нецензурных выражений во взаимоотношениях с коллегами (на рабочем месте);

опоздание на работу или отсутствие на рабочем месте менее четырех часов без уведомления об этом непосредственного руководителя, без уважительной

причины, без предоставления оправдательного документа;

порча имущества компании;

курение в рабочее время на территории предприятия (вне специально отведенных мест) без разрешения непосредственного руководителя;

разговоры по мобильному телефону на рабочем месте (на личные темы);

употребление пищи/напитков на предприятии в рабочее время без разрешения непосредственного руководителя;

употребление жевательной резинки на рабочем месте в рабочее время;

общение по личным вопросам с посторонними лицами в рабочее время на рабочем месте;

посещение ресторана сотрудником в нерабочее время в качестве гостя (не относится к позиции управляющего);

нарушение режима работы заведения (несвоевременное закрытие/открытие) без согласования с непосредственным руководителем;

оформление заказа кассиром гостя без пре-чека (со слов официанта);

нарушение технологии приготовления блюд и напитков, стандартов обслуживания клиентов.

Отдельно стоит остановиться на «горячей» теме — опоздания сотрудников. Где пределы «допустимого»? Где «начинается» правонарушение: через пять, десять, пятнадцать минут опоздания? Где в графике указана «критическая» минута, начиная с которой менеджер фиксирует факт нарушения? И зачем указывать в графике «начало смены — 9.00», если сотрудник не нужен в это время на рабочем месте?

С моей точки зрения, если рабочая смена начинается в 9.00 — значит, именно в это время сотрудник должен стоять перед управляющим, уже в спецодежде, готовый к исполнению своих обязанностей. То есть прийти на работу нужно на 10-15 минут раньше, чтобы успеть переодеться и подготовиться к выполнению своих обязанностей. Во многих компаниях это положение принято за правило: «Если ты пришел на работу за 15 минут до начала смены — ты пришел вовремя. Если минута в минуту — уже опоздал». Опоздания в ресторанном бизнесе недопустимы, ведь

гость может прийти в любую минуту, в том числе и в первую минуту работы заведения

Чтобы обеспечить объективность и справедливость применения дисциплинарной политики каждое нарушение подробно описывается (время, место и обстоятельства). Для этого мы используем специально разработанный бланк. Сотрудник и его руководитель обязательно расписываются в бланке (либо указывается причина отказа его подписать). Это важно для того, чтобы обезопасить компанию от возможного обращения работника в суд в случае несогласия с принятыми решениями (например, увольнением).

Правильная дисциплинарная практика является конструктивным, справедливым способом решения возникающих проблем. Позитивное управление дисциплиной может повысить производительность труда и моральный настрой коллектива. Для этого необходимо одновременно с дисциплинарными правилами вводить программы обучения, внутреннего консультирования, наставничества. Только тогда можно сказать, что управление персоналом в ресторане осуществляется системно и последовательно, причем на основе справедливости и уважения к человеку. Со временем позитивная дисциплинарная политика должна стать частью корпоративной культуры компании.

Путь к выстраиванию позитивных взаимоотношений управляющего с сотрудниками ресторана, безусловно, непрост. Первый шаг на этом пути — преодоление менеджерами собственных заблуждений (что штрафы способствуют улучшению дисциплины) и повышение качества управления. Работники производств, где прибыльность в большой степени зависит от «человеческого фактора», не должны проявлять халатность, а управляющие не имеют права давать им возможность «откупаться» от неисполнения своих обязанностей. Примеры ресторанов, которые пользуются заслуженной репутацией, это подтверждают. Они проводят именно позитивную дисциплинарную политику.

Список источников литературы.

1. Шок Патти Д., Боуэн Джон. Маркетинг в ресторанном бизнесе. – М.: Ресторанные ведомости, 2017. – 234 с.
2. Солдатенков Д.В. Современный ресторан: новые форматы. – М.: Ресторанные ведомости, 2019. – 144 с.

3. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для ВУЗов/ Перевод с английского – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787с.
4. Волкова И.В., Миропольский Я.И., Мумрикова Г.М. Ресторанный бизнес в России. С чего начать и как преуспеть. – М.: Флинта, 2006. – 184 с.
5. Ефимов С.Л., Кучер Л.С. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. Изд. 3. – М.: Росконсульт, 2007. – 512 с.
6. Ромат Е.В. Реклама. Учебник для ВУЗов. – М.: СПб, Питер, 2018. – 208 с.
7. www.rambler.ru