

ИНЕССА ЕРМИШКИНА

СЕРВИС В СТИЛЕ casual

СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ
для хостес и официантов
ресторана демократического формата

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

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

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

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

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

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

Инесса Ермишкина

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	
О чем это учебное пособие?	10
01_ ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	
ДЛЯ ВСЕХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ	19
01.1_ Приветственное слово генерального директора	20
01.2_ Информация о компании	21
01.3_ Организационная структура и штатное расписание ресторана	22
01.4_ Правила внутреннего трудоого распорядка	23
01.5_ Должностные инструкции	29
01.6_ Характеристики качества услуг	39
01.7_ Корпоративная культура компании	43
01.8_ Культура коммуникации	51
01.9_ Телефонный этикет	58
01.10_ Как реагировать на жалобы гостей	60
01.11_ Стандарты внешнего вида и униформы	70
01.12_ Правила личной гигиены	74
01.13_ Общие правила безопасности на рабочем месте	76
01.14_ Правила поведения в чрезвычайных и нестандартных ситуациях	77
02_ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ	
СТАНДАРТЫ ДЛЯ ХОСТЕС	81
02.1_ Распорядок смены хостес	82
02.2_ Общие требования по организации рабочего места хостес	85
02.3_ План зала ресторана	87

02.4_ Алгоритм работы хостес.....	88
02.5_ Общие правила размещения гостей в зале ресторана	94
02.6_ Правила бронирования по телефону.....	97

03_ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ СТАНДАРТЫ

ДЛЯ ОФИЦИАНТА.....	99
03.1_ Распорядок смены официанта	100
03.2_ План зала ресторана.....	103
03.3_ Рабочая позиция официанта	104
03.4_ Дополнительные обязанности официанта.....	106
03.5_ Рабочая станция официанта.....	113
03.6_ Сервировка стола	115
03.7_ Меню	125
03.8_ Карта напитков.....	128
03.9_ Информация по меню и ассортименту напитков.....	131
03.9.1_ Структура и содержание учебных пособий по продукту	131
03.9.2_ Правила проведения дегустаций.....	136
03.9.3_ Вопросы, которые необходимо задавать, принимая заказ.....	138
03.9.4_ Нестандартные запросы гостей: замены и особые пожелания.....	139
03.9.5_ Временные нормативы приготовления блюдов и напитков.....	140
03.9.6_ Список пищевых аллергенов.....	142
03.9.7_ Бланк отсутствующих наименований.....	143
03.10_ Алгоритм обслуживания гостей	144
03.11_ Памятка «Алгоритм обслуживания гостей».....	154
03.12_ Правила предлагающей продажи	157
03.13_ Детализация стандартов	164
03.13.1_ Встреча и приветствие гостей.....	164
03.13.2_ Прием заказа.....	165
03.13.3_ Правила обслуживания детей	172
03.13.4_ Регистрация заказа в автоматизированной системе POS и взаимодействие с баром и кухней.....	173

03.13.5_ Общие правила обслуживания гостей.....	178
03.13.6_ Техника дополнительной сервировки стола.....	185
03.13.7_ Техника подачи напитков и блюд	188
03.13.8_ Последовательность и правила подачи напитков и блюд	193
03.13.9_ Винный сервис	201
03.13.10_ Правила уборки стола в процессе обслуживания.....	208
03.13.11_ Правила расчета гостей.....	211
03.13.12_ Прощание с гостями	214
03.13.13_ Правила уборки стола после ухода гостей	215
03.14_ Каталог столовой посуды, стекла, приборов и других предметов сервировки	216
04_ ПРИЛОЖЕНИЕ	219
04.1_ Словарь профессиональной лексики на английском языке	220
04.2_ Лист учета учебных занятий стажера на должность хостес	234
04.3_ Лист учета учебных занятий стажера на должность официант	236



Инеcса Ермишкiна

“

*Философия «Марриотт»,
заявленная с самого на-
чала, когда в 1927 году
открылся маленький бар
на 9 посадочных мест, мне
близка. Люди, создавшие
такой красивый, умный
и востребованный бизнес,
с самого начала заявили:
«Позаботься о своих со-
трудниках, и они поза-
ботятся о твоих гостях».
За что я люблю «Кофема-
нию» — ей созвучны эти
ценности, и повод для
особой гордости — это
росcийская компания.*

”

ОБ АВТОРЕ

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

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



Игорь Бухаров

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

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

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

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

Успехов вам в бизнесе, уважаемые коллеги!



Лана Баду

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

Высокий уровень обслуживания гостя — главный приоритет успешных заведений. Сочетание профессионализма и личной харизмы официантов становится ключевым фактором успеха как самих сотрудников, так и заведения в целом. И если для создания успешной концепции не существует готовых формул, то в части обслуживания у гостей есть вполне конкретные ожидания: доброжелательность, коммуникабельность, знание меню и возможность посоветовать блюда, исходя из предпочтений, внимательность и обходительность. Вместе с этим официант — это, как правило, профессия, которая не воспринимается работником как долгосрочная. Человек таким образом пытается найти легкий способ оплаты счетов. В официанты чаще всего идут студенты и люди, еще не имеющие опыта работы, хотя работа официанта и физически, и психологически тяжелая, и именно от него зависят продажи ресторана. Поэтому важность обучения и развития персонала невозможно переоценить.

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

ПРЕДИСЛОВИЕ О ЧЕМ ЭТО УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ?

КОНЦЕПЦИЯ CASUAL DINING

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

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ

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

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

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

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

Что необходимо делать, чтобы сотрудники хотели и могли позаботиться о гостях и как результат гости были довольны? В современном бизнесе есть ответ на этот вопрос — менеджмент качества. Управление качеством услуг предполагает создание стандартов поведения и выполнения рабочих процедур для различных категорий сотрудников, организацию системы обучения персонала, четкую постановку задач, контроль и оценку результатов работы на основе заявленных стандартов. Если использовать футбольную метафору, то можно сказать, что задача тренера — вывести на поле игроков, готовых побеждать. Так и в бизнесе важно создать такую атмосферу, когда каждому сотруднику все предельно ясно, и тогда люди выполняют свою работу качественно и с энтузиазмом.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ

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

Лидеры индустрии гостеприимства создают стандарты для каждой категории сотрудников в форме руководства по специальности. Стан-

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

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

ПРЕИМУЩЕСТВА СТАНДАРТИЗАЦИИ

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

АДАПТАЦИЯ БАЗОВЫХ СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ

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

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

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

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

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

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



Включите соответствующую/дополнительную/адаптированную информацию в «Руководство»

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

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

ВНУТРЕННЯЯ СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

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

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

Точкой отсчета в системе обучения стажера служит должностная инструкция. Анализируя содержание работы сотрудника на определенной должности, необходимо составить перечень требова-

ний к знаниям, умениям, навыкам и качествам характера (ЗУНК), которые позволят сотруднику справиться со своими должностными обязанностями.

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

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В ОБУЧЕНИИ

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

КЛАССИФИКАЦИЯ ФОРМ ОБУЧЕНИЯ

По количеству участников:

- ▶ групповое;
- ▶ индивидуальное.

По режиму обучения:

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

Место организации обучения

В компании:

- ▶ линейные менеджеры, опытные сотрудники, внутренние тренинг-менеджеры проводят учебные занятия вне и на рабочем месте сотрудников;

- ▶ внешние провайдеры проводят учебные программы вне рабочего места сотрудников.

Вне компании:

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

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

Такое обучение на рабочем месте (ОРМ) может быть очень эффективным, если оно хорошо спланировано, сочетается с общей программой развития персонала и основывается на тщательно подготовленных материалах (лист учета учебных занятий и «Руководство по специальности» для каждой категории сотрудников). При проведении занятий на рабочем месте используется пошаговое описание стандартов выполнения рабочих процедур, изложенных в «Руководстве по специальности». Сотрудники учатся выполнять свои обязанности в соответствии с требованиями компании. ОРМ можно назвать самым эффективным методом приобретения навыков, так как у обучаемых есть возможность применить только что полученные знания непосредственно на практике и сразу же получить отзыв менеджера о своей работе.

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

И еще важно отметить: сегодня в обучении активно применяются инновационные «облачные» технологии с использованием личных мобильных устройств. На такой учебной платформе, например, Service Guru, размещаются основные стандарты обслуживания, каталог меню с фотографиями и ассортимент напитков, новости ресторана, интерактивные тесты. Официанты скачивают на

личный смартфон специальное мобильное приложение, на котором изучают информацию и проходят тесты в режиме онлайн. В личном кабинете менеджера доступны полные отчеты успеваемости сотрудников ресторана. Практика показывает, что использование новых технологий в обучении сотрудников превращает процесс получения новых знаний в интересную и захватывающую игру. В основе учебного контента для подобных программ лежат стандарты выполнения работы и правила корпоративной культуры.

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

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

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

**Позаботьтесь о своих сотрудниках —
и сотрудники позаботятся о гостях!**

ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ

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

ЭТО УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ АДРЕСОВАНО

Владельцам ресторанов

Топ-менеджерам и менеджерам ресторанов

Линейным сотрудникам (официантам и хостес)