

Именно рядовые сотрудники нуждаются в наибольшем внимании управляющего состава, поскольку выручку заведению приносят они – официанты, бармены, повара, хостессы, кассиры и т.п. К сожалению, в большей части ресторанов и кафе к этим работникам относятся как к временному персоналу – пришел, поработал, ушел, поэтому высокая текучка снижает мотивацию работы с персоналом практически до нуля. Получается замкнутый круг. Менеджеры и директора ресторанов и кафе не занимаются обучением и развитием персонала по причине высокой текучки: «Зачем обучать и развивать, если он/она завтра уйдут к конкурентам?».

Но что хуже, если вы обучили своих сотрудников и они ушли от вас, или если вы их не обучаете, а они работают и не уходят?

Давайте рассмотрим организацию системы обучения в ресторане на конкретном примере.

Система обучения в ресторане может включать в себя следующие этапы:

- **Знакомство с рестораном.**
- **Обучение навыкам по должности.**
- **Аттестация.**

ЗНАКОМСТВО С РЕСТОРАНОМ

Задачей менеджера является создание такой процедуры знакомства, которая позволит сотруднику узнать максимум информации о новом месте работы, но в тоже время не будет отнимать много времени у самого менеджера или других сотрудников ресторана.

Для этого можно использовать несколько инструментов:

Лист первого дня

В этом листе перечислены все процедуры, которые необходимо выполнить менеджеру и новому сотруднику в первый день пребывания на работе.

ЛИСТ ПЕРВОГО ДНЯ

- Экскурсия по ресторану
- Выдать униформу
- Выдать учебные пособия (см. список в папке сотрудника)
- Выдать расписание обучения, листы наблюдения и зачетку
- Оформить папку сотрудника
- Выдача ящичка в раздевалке
- Оформление документов о приеме на работу (см. список в папке сотрудника)
- Оформить пропуск сотрудника
- Прикрепить к тренеру



Справка: Кислов Алексей

Генеральный директор компании «Restteam». Начал карьеру в ресторанном бизнесе в 1998 году на позиции официанта ресторана.

Опыт работы в создании и проведении учебных программ – 8 лет. Преподавательский опыт наработал в качестве международного тренера компании Carlson Restaurant Worldwide Inc и куратора программ в Учебном Центре ресторанной компании.

Разработал программы обучения для рядового персонала ресторанов, тренеров-наставников старших смен, а также по организации процесса обучения, управления продажами и нематериальной мотивации для всех уровней линейного и управленческого персонала ресторанов.

Участвовал в открытии четырех ресторанов в Москве.

Пример плана обучения барменов

Смена	Основные темы & Домашние задания	Местонахождение в учебнике	Контроль и наблюдение	Тесты / Validation
Ориентация	Ориентация – Проводит Менеджер Экскурсия по ресторану Кредо, Миссия компании «Кто есть кто» в ресторане Как будет проходить обучение? Раздача учебников и униформы Приход и уход с работы Правила безопасности, стандарты униформы Термины и сокращения Работа в команде	Глава 1 Уч-к Глава 1 Уч-к Глава 1 Уч-к Глава 1 Уч-к Глава 1 Уч-к Глава 1 Уч-к Глава 1 Уч-к	Контрольный лист ознакомления: - помощник официанта; - Хост/хостесс - Контрольный лист обучения на рабочем месте: - помощник официанта; - Хост/хостесс;	
	Нумерация столов Меню барное и основное – обзор	Приложения Семинар «Работа в команде»		
	Домашнее задание: Выучить нумерацию столов Учить Меню блюд (фаза 1) Учить меню напитков			
Смена 1	Здоровье и личная гигиена Правила санитарии. Признаки порчи продуктов Применение оборудования бара Книга передачи информации Работа основных станций бара Работа с газовым оборудованием Телефонный этикет Обязанности бармена по открытию бара	Семинар «Санитария» Глава 3 Уч-к Глава 3 Уч-к Глава 3 Уч-к Глава 2 Уч-к		Тест по нумерации столов. Тест по блюдам фаза 1 (8 блюд). Тест по напиткам.
	Домашнее задание: История компании Правила безопасности Задачи бармена Правила санитарии 7 шагов – 1–3 шага Платиновое правило 4 правила поведения с гостем Обязанности бармена Основные правила работы с газовым оборудованием Учить Меню блюд (фаза 2) Учить меню напитков	Глава 4 Уч-к		

Лист первого дня оформляет менеджер, который общается с сотрудником, пришедшим в первый свой рабочий день в ресторан.

Первым делом менеджер должен провести для стажера экскурсию по ресторану. Во время

экскурсии менеджер рассказывает новичку о том, как работают все подразделения ресторана и для чего они предназначены. Выдает униформу, учебные пособия, расписание обучения, зачетку, заводит на сотрудника папку

всех необходимых бланков и документов (папки нового сотрудника могут храниться в офисе с заранее подготовленными бланками, формами и т.п.); выдает ключи от ящичка в раздевалке сотрудников, оформляет все необходи-

мые документы о приеме на работу (заявление о приеме на работу, медицинскую книжку, трудовую книжку и т.п. в зависимости от компетенции менеджера); оформляет пропуск сотрудника, с помощью которого сотрудник сможет отмечаться о приходе и уходе с работы. А также прикрепляет к тренеру-наставнику



Расписание включает в себя описание каждого дня обучения сотрудника, темы для изучения, место в учебном пособии, где он сможет узнать о данной теме более подробно, метод контроля – какие тесты ему необходимо сдать.

Наблюдение за работой Хотсесс

За Вами будут наблюдать, когда вы будете работать с Хостом. Ответьте на следующие вопросы и выполните следующие обязанности.

Вопросы:	Окончательные записи	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Как вы правильно отвечаете на телефонные звонки? ▪ Как вы связываетесь с менеджером, когда возникает чрезвычайная ситуация? ▪ Какова роль Хоста в обслуживании гостей? ▪ Почему важно открывать дверь <u>каждому</u> Гостю, входящему и выходящему из ресторана? ▪ Почему важна быстрота вашей работы при рассаживании Гостей? ▪ Почему важна ротация позиций? ▪ Что вы должны делать, если вам приходится помогать официантам? ▪ О чем должен сообщить официант Хосту, когда видит, что его Гости собираются уходить? 		
Обязанности:	Окончательные записи	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Потренируйтесь использовать три варианта приветствия Гостей. ▪ Потренируйте три различных комментария Гостю, когда он покидает ресторан. ▪ Изучите, как делится план зала на позиции. ▪ Продемонстрируйте, как вы приветствуете и рассаживаете Гостей: ❖ Открывание дверей для входящих гостей ❖ Различные искренние приветствия ❖ Предпочтения Гостей относительно столика ❖ Интересные факты о ресторане, и представление официанта Гостям. ▪ Объясните, как получение разрешений на досрочный уход с работы официантами влияет на Хостов. ▪ Изучите, где располагаются: Меню, шарики, чистящие средства и инструменты, крючки для верхней одежды, “Доска с информацией о специальных предложениях”, меню для детей, зубочистки, меню на вынос, лист ожидания, цветные карандаши, спички, мел, план зала, щетка для пола и совок. 		
Комментарии:		
Подпись сотрудника/Дата	Подпись наставника/Дата	Подпись менеджера/Дата

Работа в качестве хостесс

Во время этой работы вы будете следовать за Хостом/Хостесс и помогать в выполнении тех задач, которые необходимы для предоставления Легендарного Сервиса. За вами будут наблюдать в течение всей работы. Вы выполните все задачи, описанные ниже. Вы, Менеджер и ваш Наставник должны подписать заполненную форму перед тем, как вы перейдете к следующему этапу обучения.

Задачи	Заметки о выполнении
<ul style="list-style-type: none"> • Встретьте 10 компаний Гостей, приезжающих в ресторан (10 столов). Используйте различные приветствия. • Рассадите 10 компаний Гостей – предлагайте традиционные напитки и представляйте официантов по имени. • Скажите «до свидания» 10 компаниям Гостей. Используйте различные варианты прощания и приглашений прийти еще раз. • Снабжайте необходимым станцию хостесс. • Помогайте официантам в предварительной уборке столов. • Попрактикуйтесь в надувании шаров. • Сохраняйте чистоту в фойе, протирая полы, стекла и т.д. • Сообщите как минимум 5 раз на кухню о количестве “открытых меню”. • Протирайте все меню. • Отвечайте на телефонные звонки, используя вежливые приветствия, телефонный этикет. 	<ul style="list-style-type: none"> •

Комментарии:

Подпись сотрудника/Дата

Подпись наставника/Дата

Подпись менеджера/Дата

(опытный сотрудник, прошедший курсы подготовки тренеров-наставников) для прохождения обучения.

На ближайшем собрании смены менеджер должен познакомить всех сотрудников с новым стажером и попросить оказывать новичку всю необходимую помощь.

УЧЕБНЫЕ ПОСОБИЯ

Учебное пособие по должности сотрудника на этапе знакомства необходимо для изучения ознакомительной информации.

РАСПИСАНИЕ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКА

Расписание нового сотрудника подразумевает список тем, которые сотрудник должен изучить самостоятельно (при наличии соответствующих учебных пособий). Расписание включает в себя описание каждого дня обучения сотрудника, темы для изучения, место в учебном пособии, где он сможет узнать о данной теме более подробно, метод контроля – какие тесты ему необходимо сдать.

Также в расписание включена практическая активность стажера – работа по отработке необходимых навыков под контролем тренера-наставника.

ЛИСТЫ НАБЛЮДЕНИЯ

Листы наблюдения представляют собой список вопросов, на которые должен ответить стажер (работник зала), наблюдая за работой того или иного департамента. Таким образом, ответив на все вопросы данного бланка, стажер будет представлять себе,

в чем заключается работа сотрудников на данном участке заведения.

Они существуют в двух вариантах – наблюдение и выполнение обязанностей. Наблюдение знакомит, выполнение обязанностей дает возможность понять, как функционирует данный департамент. В каждой форме ставится отметка тренера и менеджера. На прохождение и заполнение каждой формы стажеру отводится 2 часа.

Формы создаются для всех существующих департаментов ресторана. Например, хостесс, зал, бар, кухня (раздача). При прохождении формы «Наблюдение» или «Выполнение обязанности» к стажеру «прикрепляется» наставник того департамента, с которым знако-



В зачетке тренер может отмечать сдачу стажером тестов по меню, тестов по стандартам работы, ставить оценку по обслуживанию гостей и т.п. квалификационным испытаниям.

мится стажер. К примеру, при прохождении формы «Наблюдение» за работой официанта, менеджер, ответственный за обучение стажера, выделяет наставника из числа работающих официантов и представляет ему стажера. Стажер не должен отвлекать официанта от работы, но при возникновении вопросов он должен получить от него ответы. То же касается прохождения формы «Выполнение обязанностей», стой лишь

разницей, что стажер сам выполняет обязанности сотрудников того или иного департамента.

ЗАЧЕТКА

В зачетке тренер может отмечать сдачу стажером тестов по меню, тестов по стандартам работы, ставить оценку по обслуживанию гостей и т.п. квалификационным испытаниям.

Ниже приведен пример зачетки стажера официанта:

Стажер:	Тренер:	Дата начала обучения:	Дата окончания обучения:
Пункт оценки	Процент прохождения	Дата	Подпись тренера/менеджера
Семинар «Введение в компанию»			
Тест по меню блюд			
Тест по меню коктейлей			
И т.д.			



Читайте продолжение темы, рассказывающей об обучении по должности и аттестации в №9 журнала «Современный ресторан».