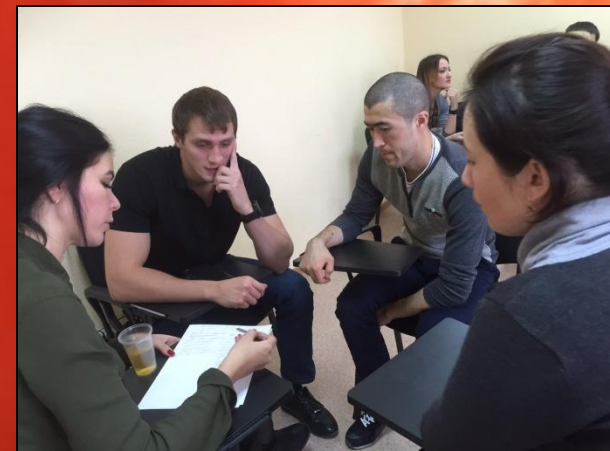
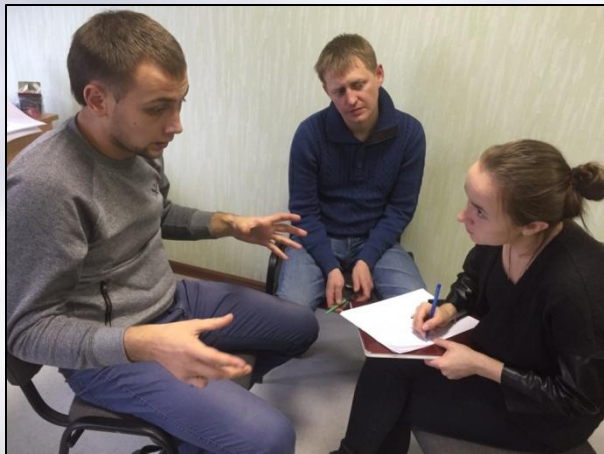


ШКОЛА МАСТЕРСТВА ИТОГИ

Где и с кем проводили \ Зоны роста \ Предлагаемые мероприятия



ГДЕ И С КЕМ МЫ ПРОВОДИЛИ ОБУЧЕНИЕ




ЕКАТЕРИНБУРГ (ФИЛИАЛ УРАЛ)

-  7 Ресторанов
-  4 Су-шефа
-  3 УТТ


СУРГУТ (ФИЛИАЛ СУРГУТ)


-  9 Ресторанов
-  6 Су-Шефов
-  3 УТТ

ТЮМЕНЬ (ФИЛИАЛ ТЮМЕНЬ)

-  14 Ресторанов
-  14 Су-шефов
-  5 УТТ

% ОХВАТА АУДИТОРИИ ПО КОМПАНИИ

 СУ-Шефы
24 \ 41 = 58%

 УТТ
11 \ 18 = 61%



ПРОРАБОТАННЫЕ ТЕМЫ

ДЕНЬ № 1

Ключевые аспекты работы команды ресторана, внутренние ресурсы для роста эффективности



Продажи и вкус – что на них влияет, пути улучшения внутри ресторанов



Производительность труда – текущие сложности, пути повышения внутри команды ресторана



Жалобы на вкус и комплектацию – работа с жалобами, отношение к жалобам, рост числа восторженных клиентов



Потери при списаниях и инвентаризации – как не допускать потерь

ДЕНЬ № 2

Основные компетенции руководителя в работе с командой



Формулирование целей и постановка задач – как правильно сформулировать цели в работе, как правильно поставить своей команде задачу



Обратная связь – как грамотно давать подчинённым обратную связь



Командная работа – важнейшие аспекты работы в команде, правила, частота и особенности проведения совещаний внутри своей команды



Обучение сотрудников – инструменты, имеющиеся в Компании, для обучения новых сотрудников – программы обучения, портал с материалами и

КЛЮЧЕВЫЕ ЗОНЫ РОСТА

(ПОДРОБНО В ПРИЛОЖЕНИИ №1)

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
МЕЖДУ СОТРУДНИКАМ**

РАБОТА СВЯЗКИ СУ-ШЕФ \
УПРАВЛЯЮЩИЙ
САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

РАБОТА СО СМЕЖНИКАМИ

**ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ
РАБОТЫ**

ЕДИНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ

СТАНДАРТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПРИ СОЗДАНИИ
ИНСТРУМЕНТОВ

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
КОМПЕТЕНЦИИ**

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ И КОНТРОЛЛИНГ

ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ

РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

(ПОДРОБНО В ПРИЛОЖЕНИИ №1)

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ

Ротация управляющих

Дублёры

Аналитические отчёты

смежников
Тэлэнт пул

Регулярные обучающие мероприятия

Общий язык общения - русский

Делегирование полномочий администратору от УТТ

Рейтинг Су-шефов

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАБОТЫ

Единый канал информации

Единый стандарт регламентов

Видеокоучинг

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Литература, обучающие ролики

Показатель эффективности развития сотрудников

Обучение инструментам планирования

УШШИ МАСТЕР

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ УЧАСТНИКОВ

«Удалось выплеснуть как негативные, так и позитивные ЭМОЦИИ»

«Познакомились поближе с Управляющими и другими Су-шефами»

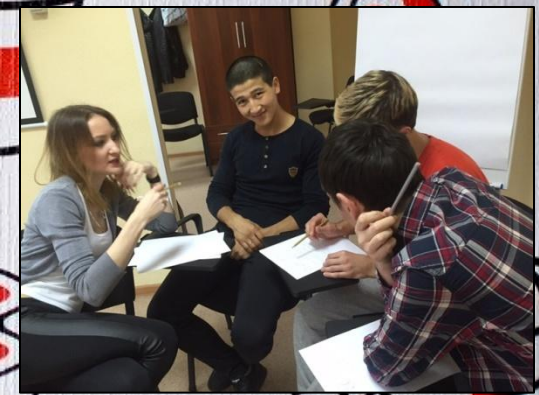
«На мой взгляд, услышали всех – получилось понять с какими проблемами сталкиваются другие, как их решают»

«Обсудили сложные проблемы в лёгкой форме»

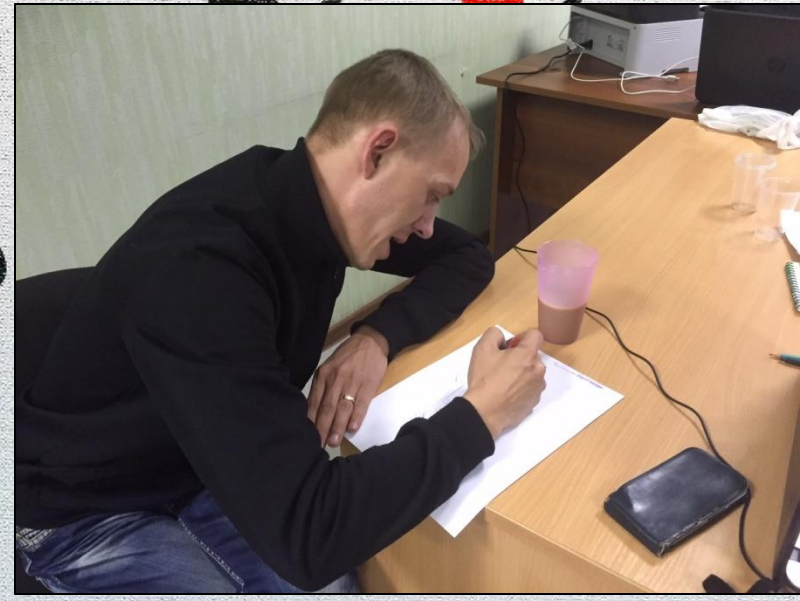
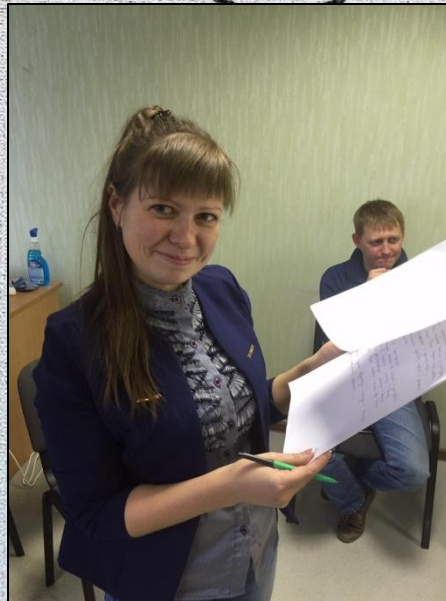
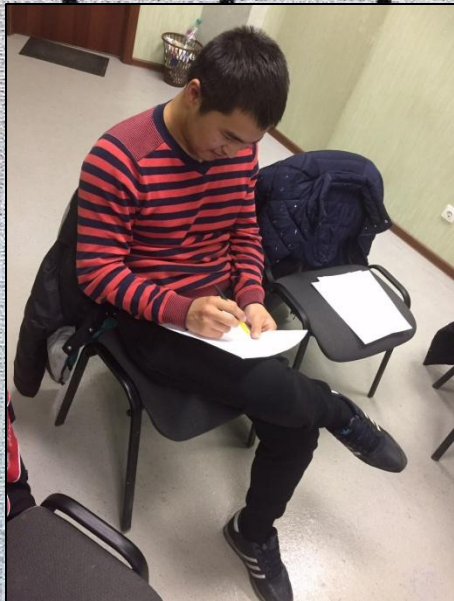
«Тронулся лёд между УТТ и Су-шефами»

«Интересно было получить новые знания и узнать как в других ресторанах решают схожие проблемы»

«Это способствует улучшению атмосферы, кроме того – узнала для себя много нового»



КАК ПРОХОДИЛО МЕРОПРИЯТИЕ



ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 – зоны роста, пути решения

Зоны роста	№	Области зоны роста	Предлагаемое решение
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ	1	Работа связки Су-шеф\ Управляющий - важно понимать, что Управляющий лидер, но Су-шеф - это надёжная опора, на которую "не страшно" оставить ресторан, и которая гарантирует производства продукта высшего качества. Управляющий в свою очередь - помогает Су-шефу достигать результата, решая все организационные вопросы. Сейчас в ряде ресторанов Су-шефы и Управляющие либо "отдалились" друг от друга, либо одинаково друг другу не доверяют, т.к. не чувствуют уверенности друг в друге.	1) Ориентация на опыт лучших - направление "отстающих" Су-шефов и Управляющих на эффективные рестораны в качестве дублёров на 1-2 недели. (возможно, в другие регионы). Мы будем обучать, на базе эффективных ресторанов, франчайзи, почему бы при этом не "подтягивать" и собственных сотрудников? 2) Периодическая ротация Управляющих между ресторанами 3) Регулярные развивающие мероприятия для Су-шефов и Управляющих, как вместе, так и по отдельности 4) При оценке качества управления ресторанами выделять заслуги не только Управляющих, но и Су-шефов - мы знаем где работают лучшие Управляющие, но где работают лучшие Су-шефы? Быть лучшим Су-шефом Компании не менее почётно.
	2	Администраторы в ряде ресторанов не являются самостоятельными "боевыми единицами" без Управляющих, как и повара в отсутствие Су-шефа. Руководителям приходится контролировать их в ручном режиме, в результате - они также не могут положиться друг на друга и возникает взаимное недоверие.	1) Начать работу по созданию тэлэнт пула среди администраторов и поваров, отбирая сотрудников, которые в будущем смогут занять позиции Су-шефов и Управляющих. Вести с ними целенаправленную работу в направлении развития компетенций руководителя, при открытии вакансий - проводить конкурс и назначать. Это позволит повысить статус и культивировать чувство ответственности среди этой группы сотрудников. 2) Это вынужденная мера, но следует повышать % общения на русском языке среди работников кухни, сейчас существует определенное недопонимание и невозможность встроить в работу кухни всех желающих, это не позволяет выстроить эффективное взаимодействие администратор - су-шеф , администратор - повар. 3) Делегировать часть обязанностей и полномочий Управляющего на Администраторов - Управляющий должен быть сосредоточен на вопросах помощи ресторану в достижении высоких результатов, а не сам заниматься каждым процессом, касательно функционирования производства.
	3	Взаимодействие со смежниками - разграничение рабочих задач и полномочий со смежниками не на 100% прозрачно для команды ресторанов. Требуется более плотное взаимодействие с Call-центром, Маркетингом, Службой доставки, Видеомониторингом, КРО и т.д.	1) Приглашение соответствующих руководителей или ведущих специалистов для работы с группами Су-шефов и Управляющих в рамках "Школы Мастерства". Возможна организация отдельных профильных мероприятий по узким темам. 2) Предлагается введение аналитического отчёта в свободной форме (например, презентация) со стороны нескольких ключевых руководителей смежников. В нём могут отражаться ключевые вопросы текущего взаимодействия, планы, достижения и зоны роста. Периодичность отчёта может быть раз в месяц, раз в квартал, раз в полугодие, раз в год.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 - Зоны роста, пути решения

Зоны роста	№	Области зоны роста	Предлагаемое решение
ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАБОТЫ	1	Отсутствие понимания единых принципов работы - в данный момент единые стандарты и технологии работы транслируются через разные каналы, нет одного официального единого канала, через который можно быстро довести изменения и пояснения касательно текущих стандартов. В результате - в большей степени соблюдение \ не соблюдение технологий и стандартов качества зависит от человеческого фактора.	Создание единого канала трансляции - например, внутреннего корпоративного портала с лёгким и удобным доступом с любого устройства
	2	Текущие стандарты и технологии присутствуют в разном виде на разных носителях, как правило - передаются либо лично, либо "из уст в уста". Большинство инструментов пользоваться неудобно - встречаются дублирующиеся инструкции разной степени актуальности, нет единого формата, часть материалов структурирована одним образом, часть - другим.	Ввести единый стандарт регламентов, инструкций и стандартов Компании, зафиксировать требования к их содержанию. Часть существующих стандартов и инструкций должна быть переработана, часть создана заново. Предлагается назначить внутри Компании экспертов за разработку тех или иных документов, они должны поставить себе срок разработки и выдать по итогам ключевые документы по своим направлениям
	3	У сотрудников филиалов нет возможности влиять на инструменты работы в процессе их создания, необходимо усилить процесс обратной связи от тех, кто в итоге будет пользоваться нашими стандартами, инструкциями и технологиями.	Предлагается ввести формат вебинаров и видеонаставничества, в рамках этого процесса предполагается формат некоего "видеокоучинга" и ответов на вопросы со стороны эксперта, который его проводит.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 - Зоны роста, пути решения

Зоны роста	№	Области зоны роста	Предлагаемое решение
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	1	Постановка задач и контроллинг - недостаточно владение со стороны линейных руководителей общими инструментами постановки задач и контроля работы подчинённых. Поскольку задачи ставятся нечётко, то результат непредсказуем и отдаётся на "откуп" исполнителю.	Эту проблему можно решить общим информированием о методах постановки задач и контроля работы - литература, обучающие ролики
	2	Планирование работы - как показали встречи с сушефами и УТТ, ряд руководителей плохо владеют средствами планирования работы сотрудников, не используют прогнозирование загрузки, продаж, не видят "узких мест". В результате чего любая отклоняющаяся ситуация становится нестандартной и превращается в "форс-мажор".	Требуется дополнительное обучение УТТ (в особенности) в части инструментов планирования, используемых в Компании (например, ИКО). Возможно организовать его с использованием видеообучения
	3	Развитие сотрудников - сейчас многие линейные руководители (Су-шефы и Управляющие) не уделяют достаточного внимания развитию потенциала своих сотрудников, в результате - те не видят перспектив своего развития внутри Компании, ориентируются в коридоре нынешней должности	<p>Предлагается включить в показатель эффективности Управляющих и Су-шефов % обученных и подготовленных ими администраторов и поваров, кто в итоге стал су-шефом или управляющим на других ресторанах. В этот же "зачёт" могут идти пропускаемые через ресторан су-шефы и управляющие в стартап команду, а также франчайзи</p> <p>Предлагается решить силами HR Департамента</p> <p>Предлагается решить силами Операционного Департамента</p> <p>Предлагается решить совместно</p>

ОБОЗНАЧЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2 – Проведение совещаний

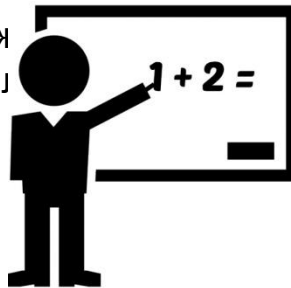
№	Темы совещаний	Участники	Как часто
1	Работа с жалобами – лучшие практики, тенденции, аналитика поступающих жалоб	ДФ и УТТ \ УТТ и Су-шефы	Ежемесячно
2	Итоги недели по основным направлениям – объём продаж, производительность, жалобы, потери	ДФ и УТТ \ УТТ и Су-шефы	Еженедельно
3	Обновления в части работы кухни (меню, ТТК, стандарты и т.д.)	Куратор и Су-шефы	По мере необходимости
4	Повышение квалификации (технология приготовления, меню, стандарты, санитарный минимум и т.д.)	Су-шефы и команда кухни	По мере необходимости
5	Система начисления з\п, наличие актуальных штрафов, причины штрафов	УТТ и Су-шефы \ ДФ и УТТ	Ежемесячно
6	Работа со смежниками – Call-центр, Служба доставки, Служба производства, HR, Департамент маркетинга, Отдел закупок и т.д. – актуальные проблемы, пути решения	УТТ и профильный департамент	Опционально
7	Обсуждение актуальных проблем кухни, пути решения	Су-шефы и коллектив кухни	Еженедельно
8	Нормативы и технология приготовления – текущие проблемы, пути решения	Куратор , Су-шефы и повара	Опционально
9	Собрания по торжественным случаям – награждения УТТ, Су-шефов, работников кухни	ДФ и УТТ \ Су-шефы	Опционально
10	Инструменты работы, планирования и обратной связи (рейтинг администрирования, АТО, КЗ, ИКО, отчётность и т.д.) – применение, правильное использование, улучшения	ДФ и УТТ	Опционально

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2 – Проведение совещаний

Как провести совещание более

качественно:

- Обозначьте заранее ответственного за организацию совещания (это либо вы, либо ваш сотрудник)
- Заранее определите тему совещания
- Заранее определите время совещания, формат, повестку, регламент и необходимых участников
- Выберете компромисное для всех время совещания
- Проинформируйте участников о совещании
- Подготовьтесь к совещанию, если вы его проводите
- Позаботьтесь о наличии у вас и у участников необходимых материалов для совещания
- Выдерживайте регламент совещания, распределяйте обсуждаемые вопросы по убыванию приоритетности
- Соблюдайте деловой этикет при проведении совещания
- Соберите обратную связь от участников, если совещание её предполагает
- Выдерживайте регламент сами и не допускайте нарушения регламента вашими сотрудниками, наказывайте за нарушения регламента
- Фиксируйте сами или назначьте ответственного за фиксацию решений по итогам совещания
- Убедитесь, что о решениях, принятых на совещании, проинформированы все ответственные
- Установите сроки задач, которые должны быть выполнены по итогам совещания
- Начинайте следующее совещание с анализа выполненных задач по результатам предыдущего



ПРИЛОЖЕНИЕ № 3 – ПРОФИЛЬ РАБОТЫ СУ-ШЕФА



№	Цели работы	Инструменты достижения целей
1	Самые вкусные суши \ роллы \ коробочки	<ul style="list-style-type: none">-Прохождение обучения командой кухни-100% Соблюдение технологии приготовления- Качественные полуфабрикаты, свежие продукты
2	Создание эффективной команды Кухни	<ul style="list-style-type: none">-Подбор правильных людей-Создание команды универсальный поваров-Соблюдение командой дисциплины, уважение к Су-шефу
3	Быстрое приготовление блюд	<ul style="list-style-type: none">-Правильная расстановка оборудования на кухне-Правильное назначение поваров на участки работы-Наличие заготовок
4	Обеспечение кухни продуктами (работа без STOP)	<ul style="list-style-type: none">-Своевременность заявок от Су-шефа на продукты-Грамотное планирование и расчёт для заявки

СЕГОДНЯ
ЧУДЕСНЫЙ
ДЕНЬ



УЛЫБНИС
СКОРО
ЛЕТО

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ,
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – лично, по e-mail a.thorevsky@sushi-master.ru,
по телефону + 7 982 358 85 64, либо любым другим удобным для
вас способом**