

Семинар  
для директоров  
«Управление сменой»

Цел

ь :

Сформировать  
единое

вание

об эффективном управлении сменой.

«Что значит –  
«эффективно  
управлять сменой»

«Как  
правильно использовать  
инструменты управления  
персонала  
в управлении сменой»

«Как научить  
администратора  
эффективно управлять  
сменой»

# Управлять сменой - значит

Собирать информацию с помощью управленческих инструментов в течении смены

Удовлетворенности гостей

Выполнении продаж

Технической исправности

Передавать информацию директору

Корректировать работу персонала

Поставить задачи

Обучить

Замотивировать

# Чем померить эффективность работы смены?

---

- Показатели по продажам
- Показатели ТГ
- Показатели внутренних и внешних срезов
- Отзывы гостей

от смены к смене стабильно высокие  
или имеют тенденцию роста  
(даже при заменных сотрудниках и смене сезона)

# Причины низких показателей?

---

- Дефицит информирования (отсутствие задач администратору или перегруз)
- Дефицит понимания (формальное делегирование администратору, искажение смысла)
- Дефицит контроля (систематического, последовательного собственного и со стороны администратора)
- Дефицит анализа и корректирующих действий (причинно – следственных связей между результатами и действиями собственных и администраторов)

# Какое решение принять директору? Например:

Показатели ТГ и среза говорят :

-Официанты не предлагают карты  
-не делают чек бэк  
-не предлагают доп. продажи



Какая причинно-следственная связь?:

Действия официантов:

Знают –не делают

Не знают – не делают

Знают –не понимают

Действия администраторов:

Информируют – не контролируют

Не информируют- не контролируют

Не информируют - но контролируют

# Решение директора

---

- заниматься официантами самому?
- обучать администраторов заниматься официантами и контролировать динамику улучшений?
- позвать ТМ заниматься официантами и ждать следующей проверки ТГ или среза?



# В чем проблема на сегодня?

---

## Есть

- профиль компетенций администратора
- макет профиля компетенций директора

## Нет

- Нет четкого понимания границ ролей и ответственности директора и администратора в управлении
- Нет единого понимания, как учить администратора управлению сменой
- Нет единого понимания схемы управления сменой
- Нет единого понимания об инструментах управления сменой

## Поэтому:

- Каждый сотрудник «играет свою музыку»
- Стандарты контролируются время от времени
- Долго перестраиваемся

# Чем отличается роль директора в управлении сменой от роли администратора?

## Роль директора:

- Обеспечивать конкурентоспособность точки. Создать условия для своего персонала.

### Принципы работы:

- Определить цель ресторана на период
- Преобразовать цель в задачи дня
- Спланировать работу свою и персонала по внешнему и внутреннему контуру
- Обеспечить ресурсами (люди, время, материально-технический, информационный)

## Роль администратора:

- Обеспечивать бесперебойную работу ресторана в смене, в соответствии со стандартами.

### 7 принципов работы:

- Расставлять правильно приоритеты
- Распределять ресурсы
- Соблюдать стандарты
- Реализация задач
- Регулярный менеджмент - на уровне профессиональных привычек
- Поддерживать распорядок работы на смене
- Принимать решения ориентируясь на ценности и лояльность компании

# Расстановка приоритетов

---

## Содействие директора

- Создает правила, не противоречащие ценностям и регламентам
- Сначала обучает управленческим инструментам
- Делегирует только после обученности
- Контролирует использование инструментов
- Корректирует действия администратора

## Действия администратора

- В условиях неопределенности или стресса действует по принципу гость-безопасность — поставщик
- Использует управленческие инструменты осознанно

# Распределение ресурсов на смене (человеческие, временные, материально- технические, информационные)

---

## Содействие директора

Обеспечивает потоком  
гостей

Налаживает источники  
персонала (заменных,  
нового линейного  
персонала)

Обеспечивает материально-  
техническими средствами

## Действие

### администратора

- Осуществляет расстановку штата и обеспечивает дисциплину
- Своевременно доносит информацию (гости, персонал, директор, службы)
- Поддерживает стандарты и работу техники

# Соблюдение стандартов на смене

## Содействие директора

- Создает правила по поддержанию стандартов обслуживания
- Мотивирует администратора
- Контролирует исполнение

## Действие администратора

- Показывает пример
- Замечает отклонения, видит детали.
- Мотивирует на выполнение стандартов
- Контролирует выполнение стандартов (обслуживание в зале, банкеты, «Сам заберу», доставка)
- Корректирует действия официантов

# Реализация задач на смене

---

## Содействие директора

- Определяет цель ресторана на месяц
- Определяет задачи
- Составляет на основе них календарь собраний
- Контролирует выполнение поставленных задач
- Анализирует динамику показателей

## Действие администратора

- Понимает взаимосвязь поставленных задач с целью ресторана и рассказывает персоналу
- Обеспечивает выполнение в течении смены

# Регулярный менеджмент на уровне профессиональных привычек

## Содействие директора

- Определяет цель ресторана на месяц
- Определяет задачи
- Определяет точки контроля
- Составляет на основе них календарь собраний
- Контролирует выполнение
- Анализирует динамику показателей

## Действие администратора

- Использует управленческие инструменты регулярно и осознанно
- Действует проактивно
- Помогает подчиненным в решении сложных задач
- Своевременно информирует директора о результатах

# Распорядок работы на смене

## Содействие директора

- Virtuozно владеет сам (утреннее собрание, виртуальный стол, техники продаж, этапы обслуживания и т.д)
- Общается с гостями в зале. Показывает администратору пример.
- Обучает администратора по 5 шагам наставничества
- Корректирует действия администратора.

## Действие администратора

- Имеет план работы в пассив и интенсив.
- Своевременно переключается сам и координирует персонал в интенсив
- Регулярно выходит из-за стойки и общается с гостями в зале
- Своевременно и регулярно использует управленческие инструменты
- Корректирует действия официантов с учетом потребностей гостей
- Формирует профессиональные привычки у официантов



# Ориентация на ценности и ЛОЯЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

---

## Содействие директора

- Создает правила внутреннего гостеприимства
- Показывает на собственном примере
- Проводит развивающие беседы с администратором
- Тренирует администратора проводить развивающие беседы с официантами

## Действие администратора

- Разделяет идею
- Верит в цель и возможность достижения
- Показывает пример
- Гостеприимен

# Инструменты управления эффективностью смены

Сервис

Продажи

Персонал

администратор по часам использует

«малая восьмерка» «большая  
восьмерка» «мониторинг  
гостеприимства»  
«тейбл-визит»

марка мониторинга

«чек-лист»  
регламент по укомплекту  
смены  
правила дисциплины  
7 рабочих смен  
регламент УС  
рекомендации по  
проведению ВС  
критерии оценки УС и ВС  
Журнал передачи смены  
графики смены

Осуществляет корректирующие действия

# Как применять?

Название инструмента	Когда использовать
Большая восьмерка	до проведения собрания, в середине дня, в конце
Чек-лист	до проведения собрания, в середине дня, в конце
Марка мониторинга	в середине дня, в конце
Утреннее собрание (пятиминутки)	Вначале каждой смены (перед интенсивом и по мере необходимости)
Виртуальный стол	В начале каждой смены и в отсутствие гостей
Бланки оценки УС и ВС	До или во время проведения собрания
Малая восьмерка	Каждые 30-40 мин (в зависимости от трафика гостей)
Мониторинг гостеприимства, Тейбл -визит	На каждого официанта в смене 1-2 раза
7 рабочих смен	В начале каждой смены и в отсутствие гостей

Что значит управлять сменой?

Как правильно использовать  
инструменты управления персонала  
в управлении сменой?

Как научить администратора  
эффективно управлять сменой?