ЕВРАЗИЯ®
сеть ресторанов и суши-баров

Семинар
для директоров
«Управление сменой»

Цель:

Сформировать единое

мание

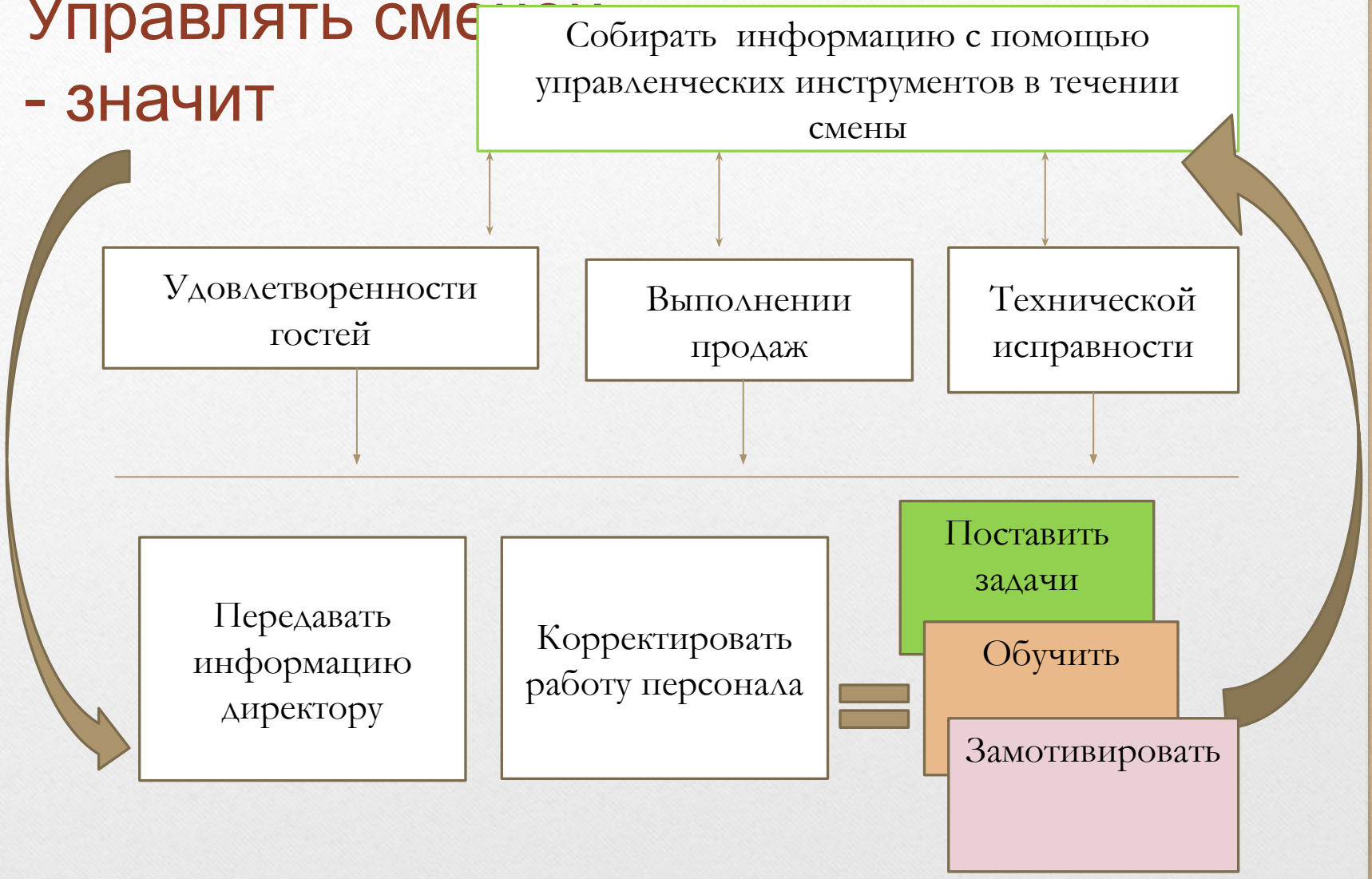
об эффективном управлении сменой.

«Что значит – «эффективно управлять сменой»

«Как правильно использовать инструменты управления персонала в управлении сменой»

«Как научить администратора эффективно управлять сменой»

Управлять сменой - значит



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

- Виртуозно 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?