**Содержание**

Введение

1. Мотивация сотрудников

# 2. Важнейшие функции менеджера

3. Организационная структура управления рестораном

#### 4. Менеджер по персоналу и коллектив - модель отношений

5. Автоматизированная система управления рестораном "M-Force – Ресторан"

6. Работа менеджера по персоналу в ресторане "ANDY'S PIZZA"

7. Принципы построения системы обучения персонала в ресторанах «McDonald,s»

# Заключение

# Список литературы

**Введение**

Ни одна компания не может существовать без менеджеров – ведь как только появляется фирма, сразу же появляется и потребность в управлении ею. Именно этим занимаются современные менеджеры. Поэтому можно сказать, что сегодня менеджер – одна из основных и наиболее востребованных профессий.

Английское слово “management”, употребляемое в русском языке без перевода происходит от латинского слова «манус» – «рука». Первоначально это слово использовалось в области управления животными и обозначало искусство управления ими. Позднее оно было распространено на сферу человеческой деятельности и стало применяться для обозначения процессов управления людьми и организациями. Современное понимание этого термина, которое приведено в Оксфордском словаре, определяет менеджмент как:

1) вид деятельности, процесс управления людьми в разнообразных организациях,

2) область человеческого знания, особое искусство, навык управления,

3) определенную категорию людей, осуществляющих работу по управлению, совокупность (группу) менеджеров отрасли, предприятия, подразделения.

Итак, менеджмент – это в первую очередь управление. А управление, по определению Питера Друкера, это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Поэтому менеджмент можно определить как совокупность методов, принципов, средств и форм управления организацией с целью повышения эффективности ее работы. А менеджера – как работника компании, принявшего на себя ответственность за качественное исполнение порученных ему производственных процессов и с этой целью управляющего подчиненными ему работниками, непосредственно занятыми в этих процессах. Каждое структурное подразделение фирмы возглавляет менеджер, основной вид деятельности которого включает в себя управление внутренними процессами в подразделении и согласование их со всеми внешними процессами. По аналогии с группированием структурных подразделений, одни менеджеры подчиняются другим менеджерам, образуя таким образом иерархию менеджеров (управленческую иерархию).

Следует также учесть, что высокий уровень квалификации и большой объем ответственности работника еще не означают того, что он является менеджером. Если он самостоятельно и единолично выполняет работу, связанную с управлением, то это еще не дает оснований считать его менеджером. Потребность в менеджменте появляется только в том случае, когда объем работы и ее сложность требуют привлечения дополнительных работников, специализирующихся в конкретных вопросах, и возникает необходимость управлять их деятельностью.

Конечной целью деятельности любого менеджера является достижение требуемого результата (качества) всех производственных процессов, которые выполняются в возглавляемом им структурном подразделении. Управление людьми – работниками компании не является целью его деятельности, и представляет собой только способ и средство, позволяющие менеджеру добиться нужных результатов.

По мнению специалистов, у данной профессии есть ряд особенностей:

* Менеджер – это руководитель и у него всегда имеются подчиненные.
* Менеджер может быть предпринимателем, то есть руководить собственным делом, а может быть наемным работником.
* Менеджер может руководить коммерческой либо некоммерческой организацией.
* Менеджеры возглавляют государственные, общественные и религиозные организации, и этот список можно продолжить.

При этом менеджер может возглавлять предприятие и организацию (менеджеры высшего звена), а может возглавлять только часть ее (менеджеры среднего, низшего звена).

Среди основных функций менеджера выделяют:

* Планирование – определение целей организации и действий по их достижению;
* Организация – структурирование работы сотрудников, повышающее эффективность работы;
* Распорядительство – это процесс доведение решений от менеджера к его сотрудникам;
* Координация – согласование и установление взаимосвязей для достижения поставленных целей;
* Мотивация – создание условий, побуждающих сотрудников эффективно выполнять работу в соответствии их обязанностями;
* Контроль – обеспечение достижения поставленных целей путем отслеживания процесса работы, сроков ее выполнения и своевременной корректировки ошибок.

Управление же отдельным работником (менеджером младшего звена или специалистом) включает в себя следующий минимальный набор действий и процедур, выполняемых менеджером:

* Передача прав и ресурсов: подчиненным менеджерам передается право управлять работниками и право распоряжаться ресурсами, подчиненным специалистам – только право распоряжаться ресурсами.
* Анализ результатов и формирование оценки эффективности деятельности подчиненных.
* Подготовка и осуществление корректирующих управленческих действий.

Специалисты отмечают, что в функциональном плане все действия менеджера условно могут быть распределены по трем группам. Можно считать, что исполнение функций, отнесенных к одной из трех групп, соответствует одной из трех ролей руководителя.

В этой системе главное место занимает «Администратор», который производит необходимые действия по управлению подчиненными ему работниками и формированию нужной микросреды. «Технолог» обеспечивает технологическую поддержку действий менеджера и подготовку решений, а «Специалист» занят сопутствующей деятельностью неуправленческого характера.

В ряде случаев конкретные действия менеджера невозможно однозначно отнести к той или другой роли. Условность ролевого подхода проявляется в ситуациях, когда менеджеру приходится решать задачи, одновременно входящие в сферу ответственности разных ролей. Например, принятие решений представляет собой действие, в котором участвуют и «Администратор» и «Технолог». Однако, распределение функций руководителя в виде системы трех ролей позволяет в идеальном случае обеспечить все функциональные потребности менеджера. Ресурсы менеджера представляют собой набор средств, которыми он располагает, и которые могут быть им использованы в процессе управленческой деятельности. Система ресурсов менеджера формируется из нескольких источников и включает в себя: административные, профессиональные ресурсы и психологические ресурсы личности. Источником административных ресурсов является управленческая иерархия. В личные административные ресурсы менеджера входит соответствующее его должности право руководить подчиненными и управлять ресурсами. Получение этого ресурса происходит в момент, когда менеджер «вступает в иерархию», этот процесс можно назвать иерархизацией менеджера. Профессиональные ресурсы менеджера включают накопленный опыт практической управленческой деятельности и специальные знания. Структура профессиональных ресурсов должна быть ориентирована на обеспечение ролевых запросов. Одним из источников этих ресурсов служит сама личность, самостоятельно инициирующая процессы получения знаний, и иерархия как источник управленческого опыта и знаний.

Психологические ресурсы менеджера включают в себя стиль делового поведения и способ мышления. Источником этого ресурса является сама личность, заданная структурой базовых компонент, включающих способности, темперамент, характер, волевые качества, эмоции и мотивацию. Баланс системы ресурсов является одним из условий хорошей работы менеджера: профессиональные и психологические ресурсы менеджера должны соответствовать административным ресурсам, которые будут ему предоставлены в результате иерархизации. В заключение хочется отметить, что лишь навыки топ – менеджеров, то есть менеджеров высшего звена, можно считать универсальными, поскольку только они применимы в разных компаниях, независимо от отраслевой принадлежности и организационной формы. Чем ниже ранг менеджера, тем более специализированы его знания и навыки по отношению к данной конкретной отрасли деятельности.

**1. Мотивация сотрудников**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно “работают” на бумаге, то они также хорошо будут “работать” и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы *эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее.* Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение: МОТИВАЦИЯ — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Хотя сейчас общепризнано, что основные допущения, заложенные в первоначальных концепциях мотивации, неверны, понять их все же важно. И хотя руководители в отдаленные времена в большей степени неверно понимали поведение людей, приемы, которыми они пользовались в тех условиях, часто были очень эффективными. Поскольку эти приемы “работали” и применялись много сотен лет, в отличие от пары десятилетий существования современных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают сильное влияние этих концепций. И вполне вероятно, что легко встретиться с такими примерами в работе.

Более того, не трудно испытать искушение самому применить эти простые и прагматические подходы. Но это скорее всего будет ошибкой. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности окажутся более сложными и трудными для воздействия, если не понять хотя бы что-то в природе мотивации. И, наконец, хотя это соображение по значимости и не последнее, краткий исторический обзор поможет лучше осознать, что эффективность мотивации, как впрочем и все в управленческой деятельности, связана с конкретной ситуацией. За тысячи лет до того, как слово “мотивация” вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был МЕТОД КНУТА И ПРЯНИКА. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые “пряники” в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работы по 14ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд “Исследование о природе и причинах богатства народов”, жизнь для простого человека была очень тяжелой. На его концепцию “экономического человека”, несомненно, очень большое влияние оказало наблюдение этих жестоких реалий. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему предоставится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение. Когда, примерно в 1910 г., возникла “школа научного управления”, жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие “достаточной дневной выработки” и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой “пряник” не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте. Как писали еще Тейлор и Гилберт, “новости о теории подсознательного Зигмунда Фрейда распространились по Европе и наконец достигли Америки”. Однако тезис о том, что люди не всегда поступают рационально, был слишком радикальным, и менеджеры не сразу “накинулись” на него. Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923-1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5-6%. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка, поэтому президент фирмы обратился с просьбой о помощи к Мэйо и его товарищам. После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом и что их труд был малоуважаем. Мэйо чувствовал, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке. Эксперимент с прядильщиками укрепил уверенность Мэйо в том, что для руководителей важно принимать во внимание *психологию* работника, особенно некоторую ее “нелогичность”. Он пришел к следующему выводу: “До сих пор в социальных исследованиях и исследованиях промышленности остается недостаточно осознанным то, что такие маленькие нелогичности в сознании “среднего нормального” человека накапливаются в его действиях. Возможно, они и не приведут к “срыву” в нем самом, но обусловят “срыв” его трудовой деятельности”. Однако и сам Мэйо полностью не понял важности своих открытий в этой области, так как психология тогда была еще в зачаточной стадии развития. Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 1920-х годов. Работа в Хоторне началась как эксперимент по научному управлению. Она закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, работавшая в Хоторне, позволили основать новое направление менеджмента — концепцию “человеческих отношений”, которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов. Одновременно эксперименты в Хоторне не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х годах и развиваются в настоящее время. Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить *точно*, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга. Более современные ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду. Поэтому в каждом случае будет кратко указываться область применения данной теории в практике управления.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения. Психологи говорят, что человек испытывает ПОТРЕБНОСТЬ, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные. ПЕРВИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. *Побуждение* — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Например, если человек ощущает потребность в сложной работе, это может побудить его попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, он может обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как предполагалось. Это может заставить его работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором потребность будет удовлетворена. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТА. Пол Лоуренс и Джей Лорш отмечают: “В процессе того, как человек старается разрешить свои проблемы, конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными. При этом люди запоминают, каким образом им удалось справиться с той или иной проблемой. Следовательно, когда в следующий раз человек встречается с какой-то проблемой, он пытается разрешить ее уже опробованым способом. По прошествии времени, так как некоторые из моделей поведения оказываются последовательно вознагражденными, человек осознает, что полагаться надо именно на них”.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Важно отметить, что не все работники испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. Существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей. Анализируя эту проблему, Стефан Кэрролл и Генри Тоси отмечают: “Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей и способов удовлетворения потребности конкретного типа. Например, потребность в утверждении собственного “я” одного человека можно удовлетворить, признав его лучшим работником данной службы. А удовлетворить аналогичную потребность какого-то другого — означает признать лучшим фасон его одежды, объявив всем, что он девается лучше других в группе. Конкретный способ, которым человек может удовлетворить свою конкретную потребность, определяется им исходя из его жизненного опыта. Таким образом, создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но отнюдь не для всех. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных на отдельных индивидов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за специфики технологии обслуживания в ресторанном хозяйстве — все это усугубляет сложность мотивации.

**2. Важнейшие функции менеджера**

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Чтобы быть хорошим менеджером любого уровня необходимо быть психологом, что означает понимать людей и отвечать им взаимностью. Во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучая этот язык, менеджер сможет лучше понять людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное в условие нормальной работы любого предприятия. Нужно отметить, что эти знания способствуют также заключению выгодных сделок и многих других видов деятельности менеджера.

Хороший менеджер должен быть и хорошим организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других… и это только для начала. Он должен хорошо знать своих прямых подсиненных, их способности и возможности выполнения конкретной получаемой ими работы. Менеджер должен создать условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе. Устранять неспособных работников с целью удержания единства и правильности функционирования предприятия общественного питания. На предприятиях общественного питания немаловажную роль играет создавшийся благоприятный психологический климат в коллективе. Психологический климат торгового коллектива оказывают влияние особенности трудового процесса. Сплоченности коллектива способствует такой характер трудового процесса, которому присуще тесное общение, требующее постоянной согласованности действий. Первостепенное значение при этом имеет отлаженность трудового процесса, четкость задач, обеспеченность информацией, необходимым сырьем и полуфабрикатами, ритмичность деятельности. Психологический климат коллектива зависит от характера руководства, стиля взаимоотношений между руководителями и подчиненными, психологической совместимости работников, то есть способности членов группы к совместной деятельности, основанной на оптимальном сочетании их психологических свойств. Лучшей психологической совместимостью обладают люди, имеющие одинаково высокую потребность в общении. Лица с крепкой нервной системой успешнее общаются с партнерами, имеющими более слабую нервную систему, и наоборот. Правильный подбор и расстановка кадров с учетом их психологической совместимости исключают в коллективе противоречия психологического характера. Улучшению психологического климата способствует умение руководителя применять эффективные способы преодоления межличностных конфликтов. Одним из важнейших путей преодоления конфликтов является хорошая организация управления, эффективное моральное и материальное стимулирование.

Возникшие конфликты должны быть быстро и эффективно разрешены. Этот процесс включает два момента: ликвидацию причины противоречия, снятие или уменьшение отрицательных эмоций, порождаемых конфликтом. Существует два способа преодоления конфликтов: педагогический и административный. При разрешении конфликта необходимо учитывать психологические особенности персонала. На одного лучше действует убеждение, на другого- требование изменить поведение с предупреждением о возможных административных последствиях. Метод убеждения является основным педагогическим приемом, используемым для оценки и преодоления конфликтных ситуаций. Педагогический прием эффективен, если он исходит от авторитетных лиц. Административные методы воздействия используют по отношению к инициаторам конфликтов без видимых оправдательных причин. Участие руководителя в разборе конфликтной ситуации способствует снятию отрицательных эмоций, выработке оптимального решения этой ситуации, повышению авторитета руководителя. В объективном разрешении конфликта, организации отношений велика также роль всего коллектива.

Одним из важнейших условий создания нормальных отношений является умение руководителя затронуть чувства подчиненных, убедить, что предлагаемое предприятием мероприятие выгодно не только организации, но, что самое главное, выгодно для его работников, а возможные трудности – проходящие.

Второй немаловажный принцип – умение привлечь подчиненных к разработке проблемы и ее выполнению, разъяснить и убедить подчиненных в том, что осуществление намеченного зависит от навыка, практического опыта, что их идеи и предложения имеют ценность для предприятия. В этих случаях подчиненные будут проявлять инициативу, вкладывать в работу все свои знания и опыт. При разговоре с подчиненным не следует применять шумных и в то же время бессвязных высказываний, заниматься другими делами (говорить по телефону, подписывать бумаги, давать распоряжения другим лицам), т.к. это мешает взаимопониманию. Высказывания руководителя по возможности должны быть краткими, откровенными, четкими, ясными, чтобы подчиненный смог не только усвоить идею, но и понять необходимость ее выполнения. Постоянная забота о подчиненных является хорошим методом, обеспечивающим получение наилучших производственных результатов. Следующим принципом взаимоотношений служит умение при разговоре с аудиторией или подчиненными, найти с ними контакт. Первым условием этого является доверие руководителя к подчиненным. При разговоре ему необходимо знать их мнение по интересующим его вопросам, а потом постараться их убедить в необходимости осуществления предлагаемых мероприятий.

Если к руководителю относятся с недоверием, подозрением, а в некоторых случаях с ненавистью или страхом, то его не поймут или поймут превратно. Во всех случаях руководителю необходимо найти с подчиненными общий язык, согласовать все вопросы, привести их к своей точке зрения, тогда они быстрее поймут, что и как нужно делать. Не надо забывать, что людей больше привлекает то, что будет завтра или через месяц, а не через два или три года. Вот почему минимальное повышение зарплаты и небольшая премия, ожидаемые в ближайшее время, воспринимаются лучше, чем обещание продвижения по службе через несколько лет. Взаимопонимание появляется быстрее, если начинается с конкретных дел, а не с личных выводов, т.к. дела люди воспринимают быстрее, чем суждения. Таким образом, психология контакта в коллективе – это определенная сумма психологических навыков, этических норм, используемых в управлении.

Важным условием создания в коллективе здорового психологического климата и заинтересованности каждого человека в труде является формирование у людей чувство перспективности в работе. При этом руководитель должен использовать различные материальные и моральные стимулы – повышение квалификации и зарплаты, улучшение жилищных условий, присвоение почетного звания и т.д. Сложность взаимоотношений руководителя с подчиненными, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе состоят в том, что руководитель вынуждает постоянно оценивать работу членов коллектива, причем, как правило, оценивать комплексно, т.е. с учетом всех основных видов социальной активности работников предприятия. К таким видам относят: производственную, общественно-политическую, общеобразовательную, культурно-эстетическую, семейно-воспитательную активность.

**3. Организационная структура управления рестораном**

Рассматривая общее развитие российского бизнеса как внедрение отработанных и проверенных практикой и временем западных технологий менеджмента, можно отметить, что в ресторанном бизнесе решение вопросов, связанных с управлением и персональным менеджментом, чаще всего является прерогативой первых лиц, руководителей-администраторов, но не специалистов-профессионалов. Как правило, руководители ресторанов самостоятельно проводят мероприятия по поиску персонала, собеседованию, перемещению работников внутри подразделений, дисциплине, тратя на это часть своего времени и сил, в ущерб решению более важных и творческих задач.

При остром дефиците времени многие руководители переадресуют решение этих вопросов своим помощникам. В целом, делегирование функций и ответственности так называемым линейным руководителям (начальникам цехов, бригадирам, метрдотелям, менеджерам) - позитивный процесс. Но такие руководители, не имея консультативной и профессиональной информационной помощи, определенной подготовки, достаточного опыта, применяют в основном только один метод - жесткое давление, авторитарный подход. И как следствие - общий моральный климат в коллективе и отношения между сотрудниками весьма неустойчивы.

Еще более обостряют обстановку в коллективе нервозность, стрессы, характерные для предприятий ресторанной сферы, а кадровая политика не приносит должного эффекта. Особенно это характерно для небольших ресторанов, где все решения принимаются одним руководителем, а кадровая политика строится только на авторитете первого лица по принципу: нравится - не нравится, но я ничего менять не собираюсь, при этом весь коллектив является заложником настроения и компетентности директора или управляющего. Поэтому с уходом руководителя и вся команда сотрудников, которая, по существу, и не является командой, покидает ресторан и на их место приходит новая с новым директором и с уже сложившейся системой отношений. В данном случае ни о какой корпоративной культуре, ни о какой управленческой философии говорить не приходится. Все отношения строятся по принципу безоговорочного подчинения и молчаливого послушания. Настоящая удача - когда управляющий одновременно является успешным руководителем, коммуникабельным человеком, которого обожают гости, и умелым лидером, за которым идет весь коллектив.

Если в вашем ресторане именно такой руководитель, то вам не нужно думать об организации специальных служб по персоналу или привлечении менеджеров по кадрам. Все это будет успевать делать один человек. Если же ваш управляющий не обладает такими качествами, то все перечисленные функции придется перераспределить между несколькими менеджерами. Одним из них должен стать и менеджер по персоналу. Он обязан обеспечить руководителей информацией, проводить идеи грамотного управления, выстраивая систему администрирования, включая в нее и себя не как послушного исполнителя, а как профессионала, готового отстоять свое мнение. Ресторанный бизнес считается одним из самых рискованных с точки зрения вложения средств, самым непредсказуемым точки зрения планирования прибыли и рентабельности. Но вместе с тем в ресторанном бизнесе есть настолько привлекательные черты, настолько велика степень удовлетворения от успеха, настолько широки возможности для творчества, что в этот бизнес приходит все больше и больше ярких и интересных людей. Это люди, которые не нашли себя в другой профессии и хотят проявить свою изобретательность и творческие задатки. Анализируя развитие бизнеса в целом, можно сделать вывод, что проблемы современного управления в ресторане уже не решаются на основе жестких решений и авторитарной политики. Эта старая система не эффективна в современных условиях, когда количественные показатели уступают место качественным. Не работает и принцип понимания отдельных составляющих частей бизнеса: для успеха необходимо знание как экономических, так и гуманитарных проблем, то есть системы в целом. Главным является понятие равновесия - сбалансированного сочетания всех составляющих ресторанного бизнеса. Приоритетным становится сам человек как носитель высшей ценности для успешного бизнеса.

Как правило, существует четкое разделение управленческих отношений: одни люди управляют и руководят, другие - подчиняются и исполняют. Если рассматривать модель управления рестораном как некую иерархическую лестницу, то можно выделить основные ее ступени, занятые профессиональными менеджерами-управленцами:

|  |
| --- |
| Директор |
| Шеф-повар | Менеджер зала | Технический директор | Менеджер по закупке | Менеджер по персоналу |

По этой схеме каждый руководитель службы, с одной стороны, решает все профессиональные вопросы самостоятельно или с первым лицом и, с другой стороны, взаимодействует с коллегами параллельных служб самостоятельно, не пересекаясь в решении одних и тех же вопросов. В данном случае менеджер по персоналу выделен в самостоятельное звено этой цепи. Только сохраняя определенную независимость от руководителей среднего звена, зная их слабые и сильные стороны, менеджер по персоналу может объективно участвовать в решении проблем внутри подразделений, бригад. Такая позиция дает ему право консультировать руководителей и анализировать положение в целом. Менеджер по персоналу хорошо понимает систему ресторана, его правила и инструкции - предписанные и неформальные. Существенным фактором успешного управления в ресторане является четкое распределение руководящих функций среди менеджеров. Необходимо установить баланс между правами и ответственностью каждого руководителя и специалиста. Здесь уместно сказать о принципе делегирования функций, обращая особое внимание на вопросы контроля и рациональности. Эта задача разбивается на отдельные направления, за каждое из которых назначается ответственный. За промежуточный этап несет ответственность конкретный менеджер. Определяя организационную структуру ресторана, необходимо учитывать трудоемкость и квалификацию работников на каждом уровне. В зависимости от размера ресторана находится и сама организационная структура управления. Было бы странно, если небольшим семейным ресторанчиком руководили несколько менеджеров, которые еще и делили бы между собой полномочия.

На практике особенности юридической и правовой формы ресторана меньше всего влияют на организацию персонального менеджмента. Неоспоримое преимущество крупных структур в том, что возможности для развития, внутреннего роста и перераспределения трудовых ресурсов там шире. Специалисты, работающие менеджерами по персоналу, кадровыми работниками, должны решать такие сложные задачи и принимать ответственные решения, которые диктуют современный ресторанный бизнес и конкуренция. Иначе их работа в ресторане сводится лишь к подготовке приказов о зачислении и увольнении да контролю над медицинскими и трудовыми книжками сотрудников. Экономя на привлечении подготовленных специалистов, соблюдая местнические интересы, принимая на эту работу родственников и знакомых, рестораторы лишают себя возможности грамотного построения корпоративной культуры, создания эффективного персонального менеджмента. Объективным показателем уровня персонального менеджмента в рамках организации являются следующие факторы: привлекается ли менеджер по персоналу на совещания руководства или только используются подготовленные им статистические данные; бывает ли он на семинарах, профессиональных конференциях, то есть способствует ли руководство его профессиональному росту; насколько хорошо осведомлен менеджер по персоналу о том, что происходит в ресторане. Ответив на эти вопросы, вы поймете, какое же все-таки положение занимает менеджер по персоналу в вашем ресторане, его статус и реальную позицию - молчаливого исполнителя или профессионала. Но на эти вопросы можно и не отвечать, если специалистом по кадрам в вашей организации является человек "старой закалки", для которого, например, слово "Интернет" - это что-то незнакомое и пугающее. Вряд ли в таком случае вы вправе рассчитывать на мобильность в решении кадровых вопросов, на то, что персонал будет постоянно обучаться и совершенствоваться, что вы будете избавлены от работников на один день, что к вам придут самые лучшие и подготовленные сотрудники, так как уже на первом этапе - встрече с кадровым работником они столкнутся, скорее всего, с глубоко непрофессиональным подходом к собеседованию и ведению интервью. И вряд ли вы будете иметь возможность получать точную информацию о причинах и следствиях того или иного конфликта в ресторане. К подбору менеджера по персоналу надо относиться особенно тщательно еще и потому, что вам нужен специалист по работе с коллективом, человек гибкий и ответственный, способный к обучению и лояльный к интересам ресторана в целом, который сумеет выстроить систему приоритетов в решении сложных и запутанных ситуаций, ориентированный на успех и постоянный личный рост. (Далее более подробно рассмотрим модель взаимоотношений специалиста по персоналу и коллектива.) В итоге такой позитивный личный настрой менеджера по персоналу приведет к успеху ресторана в целом, так как в нем будут работать лучшие специалисты и руководители.

#### 4. Менеджер по персоналу и коллектив - модель отношений

Каким должен быть менеджер по персоналу?

С профессиональной точки зрения он может рассматриваться как практикующий доктор, так как многие особенности характера, присущие медицинским специалистам, крайне необходимы и менеджеру по персоналу. Он должен быть не только хорошим диагностом, чтобы суметь вовремя заметить ту или иную болевую точку ресторана, но и "узким практиком". Как профессионал, менеджер должен знать, насколько важно произвести нужное первое впечатление. По тому, как он/она выглядит в свой первый рабочий день (одежда, прическа и т.д.), зависит и восприятие его/ее как человека. Ни образование, ни богатый опыт работы не смогут исправить первого впечатления, если менеджер по персоналу пришел в свой первый рабочий день в новомодных джинсах или прозрачной кофточке. Очень сложно довериться такому специалисту, особенно сотрудникам старшего возраста. Поэтому необходимо считаться не только и не столько с собственным вкусом и привычками, а исходить из принципа сообразности места и коллектива, в который вы как менеджер по персоналу пришли работать.

Даже если ваш ресторан - это престижный ночной клуб, не стоит на работе выглядеть гостем; значительно лучше, если вместе с вами сотрудники будут чувствовать себя по-деловому. Другой важный момент - запоминающийся внешний вид, чтобы каждый сотрудник не мог вас спутать ни с кем другим. Это сложно сделать, особенно в первые дни открытия ресторана. Постарайтесь выделиться какой-то легко узнаваемой деталью вашего костюма. Это поможет и новым сотрудникам запомнить вас. Они будут чувствовать себя гораздо увереннее, видя знакомого человека. Кроме того, менеджеру по персоналу необходимо быть жизнерадостным и энергичным человеком. Имея возможность постоянного общения с руководством по тем или иным вопросам, менеджер по персоналу непосредственно участвует в принятии управленческих решений. Однако такое общение не должно стать препятствием для контактов с самим коллективом. Менеджеру необходимо не жалеть сил и времени для того, чтобы лучше узнавать сотрудников, изучать их данные, проводить беседы в период адаптации, выявлять их слабые и сильные стороны. Но делать это надо с искренним желанием помочь им раскрыться, поддержать в трудный для них период. В настоящее время значение деловых служебных отношений существенно возросло. Это зависит и от напряженности работы, ее многообразия. Поэтому многие домашние проблемы сотрудники "несут" на работу, переживают и советуются с коллегами. Безусловно, у менеджера не хватит времени обсуждать все проблемы сотрудников, но быть рядом с теми, кто особенно нуждается в помощи, необходимо.

Почему так подробно обсуждается этот вопрос? Потому что основную часть своего рабочего времени менеджер по персоналу встречается с разными людьми, решает самые разные вопросы - увольнения, нежелательные переводы и т.д.

Менеджер по персоналу должен уметь в любой, даже самой неблагоприятной ситуации взять инициативу ведения разговора на себя. Для того, чтобы реализовать это, ему надо понимать мотивы и цели своего собеседника. Следовательно, он должен интуитивно чувствовать людей.

**Развить в себе способности общения сложно, но возможно!**

Нет стандартных ситуаций, каждая из них необычна по-своему. Для достижения лидерства в общении следует действовать нестандартно, вместо ожидаемых ответов ответить самым неожиданным образом. Например, ваш собеседник явно хочет заставить вас принять определенное решение в его пользу. Он доброжелателен, шутит, быстро и оживленно говорит. Постарайтесь отвечать ему без улыбки, крайне сухо, подвергая сомнению его высказывания такими волосами, как: "Вы уверены, что это так? Сколько раз Вы проверяли это?" и т.п. Изначальный настрой собеседника на победу, таким образом, будет сбит, и вы можете спокойно разобраться в его пожеланиях, обсудить все проблемы без лишних эмоций.

Кроме овладения такими практическими навыками, крайне необходимо вам как менеджеру настроить себя на лидерство и управление в разговоре. Для вас это важно. И если даже от природы вы застенчивый и робкий человек, то, надевая офисный костюм, вы должны и "навевать" позицию руководителя и управленца, моделируя такое поведение. Для достижения уверенности и лидерства в беседе еще в давние времена люди применяли принцип:

**Будь господином ситуации, а не послушным исполнителем.**

Что это значит? Если перед вами стоит конкретная задача управления беседой, убеждения, разрешения конфликта и т.д., создайте такие условия, чтобы вы чувствовали себя хозяином. Лучше, если беседа будет проходить на вашей территории. Сами стены помогут вам чувствовать себя увереннее, тогда как ваш собеседник здесь гость. Дополнительную уверенность придает и то, что пришли к вам, а не вы идете на встречу. Вы должны вести беседу с сознанием того, что за вами сила, ваше предприятие, а за собеседником - только он сам. А значит, вы сильнее!

Технически удерживать инициативу разговора совсем не сложно. Для этого можно использовать один из приемов перебивать собеседника, вмешиваться в его речь репликами, например: "Вы имели в виду это? Я Вас правильно понял?". Таким образом, ваш собеседник вынужден говорить вам "Да". И вот когда он повторит свое согласие несколько раз, вы можете вставить свое мнение. Это скрытый перехват инициативы, незаметный для вашего собеседника. Совокупность таких приемов и есть управление беседой.

**Но как вести себя с целой группой? Как строить беседу с недовольным подразделением?**

Прежде всего, необходимо принять стратегическое и тактическое решения: необходимо вместе с руководителем согласовать, насколько далеко можно пойти навстречу желаниям коллектива, что вы не можете допустить ни в коем случае.

Удержание лидерства в беседе с группой технически несложно. Вам надо применять тактику невмешательства и выслушивания. Даже если вас призывают к конкретным ответам, не спешите высказываться, дайте возможность "выпустить пар " - выговориться всем участникам беседы. В ходе такой беседы не важно, кто больше скажет, гораздо важнее, чье решение будет окончательным. Вы не высказываетесь, но активно участвуете в диалогах, привлекая все новых и новых людей к разговору. Комментируете их высказывания спокойными нейтральными репликами, на которые собеседники вынуждены отвечать утвердительно. Таким образом, все участники разговора утверждаются во мнении, что это вы ведете разговор, инициатива у вас. В это время вы накапливаете и анализируете всю информацию, отмечаете различные точки зрения. Разговор переходит в более спокойное русло. В вас видят нейтрального, но авторитетного человека. Это самое подходящее время для подведения итогов и высказывания своего мнения. И именно в такой последовательности: сначала - итоги, кто, что сказал, называя по именам, кто каких взглядов придерживается, а уже потом -ваше решение, ваша позиция, которая была продумана до начала разговора. Так поступает настоящий лидер - выслушает всех, но проведет свою идею. Хотя необычайно сложно удержать себя от невмешательства и спокойно комментировать все происходящее. Очень важно не только лидировать в разговоре, но и не создавать преград для искреннего общения. Американский практикующий психотерапевт Томас Гордон в результате многолетней практики создал классификацию ответов на вопросы, задаваемые в беседе с руководителем. Эти суждения он назвал "барьерами общения".

• **Приказ, указание, команда:**

-Повторите еще раз!

-Говорите медленнее!

-Не говорите со мной подобным образом!

• **Предупреждение, угроза, обещание:**

-Еще раз повторится - и с вами все кончено!

-Успокойтесь, и я вас охотно выслушаю.

-Вы пожалеете, если сделаете это!

• **Поучение, указание на целесообразность:**

-Вам следует пойти первым.

-Это неправильно.

-Вам не следует так поступать.

• **Совет, рекомендация или решение:**

- Почему бы вам не сказать так?

- Я бы предложил обсудить это!

- Попробуйте поступить так.

• **Нравоучение, логическая аргументация:**

-Посмотрите на это иначе.

-Вам это поручено, значит, это ваша проблема.

-В вашем возрасте я и такого не имел.

• **Осуждение, критика, несогласие, обвинение:**

-То, что вы сделали, глупо.

-Теперь вы на верном пути.

-Я не могу больше спорить с вами.

• **Похвала, согласие:**

- Я считаю, что вы правы.

- Это было замечательно.

Как руководитель, так и менеджер по персоналу несут ответственность за фразы, употребляемые в разговоре. Недопустимы случайные и эмоциональные высказывания. **Устойчивое внимание** при общении помогает не замечать все то, что может отвлекать. **Направленное внимание** повышает способность человека воспринимать информацию. Для того чтобы научиться грамотно вести переговоры, у менеджера по персоналу весьма выгодная позиция. С одной стороны, у него все возможности для общения с персоналом. Это официальные и неофициальные поводы - оформление документов, ознакомление с приказами, обсуждение различных инструкций и положений. С другой стороны, специальная подготовка и образование. Прежде чем ставить перед собой глобальные задачи - добиться чего-либо, необходимо определить, что у вас как у менеджера по персоналу есть в наличии.

•Насколько вам и вашему мнению доверяет руководство?

•Насколько вы свободны в принятии решений?

•Хорошо ли вы знаете положение дел в подразделениях?

•Есть ли слабые места в ваших знаниях и как вы над этим работаете?

Какие у вас получились ответы? Если положительные хотя бы на часть из них, то вы на своем месте и вас ждет перспективное будущее в этой профессии.

Вам - менеджеру по персоналу, необходимо понимать, что нет лишней работы, делайте и работайте значительно больше, чем от вас требуется. Предлагайте оригинальные идеи, живите своим коллективом, учитесь постоянно, читая специальную литературу и обмениваясь опытом с коллегами. Не думайте, что ваш рабочий день заканчивается с уходом из ресторана. Продолжайте работу - посещайте конкурентов (при этом ваши затраты могут быть минимальны - всего лишь чашка кофе), анализируйте их методы работы, замечайте все тонкости. Старайтесь показывать вашему руководителю искренний интерес к делам ресторана, к его проблемам и успехам. И только потом, когда вы уже чего-то реально достигнете, когда вы узнаете коллектив, когда коллектив будет уважать и считаться с вами, можно говорить с руководством о каких-то своих трудностях - приобретении новой техники, повышении вашей заработной платы.

Человеку, в котором реально нуждаешься, трудно отказать.

**Необходимо стать незаменимым.**

Из скучного работника - оформителя трудовых и медицинских книжек - станьте преуспевающим профессионалом своего дела.

**5. Автоматизированная система управления рестораном "M-Force – Ресторан"**

Система предназначена для управления рестораном или сетью ресторанов.

Преимущества внедрения системы для предприятий общественного питания:

• увеличение скорости и качества обслуживания клиентов;

• возможность исключения злоупотребления со стороны персонала;

• возможность ведения истории клиентов;

• возможность получения аналитических данных.

Система "M-Force – Ресторан" работает на базе СУБД Oracle, что подразумевает быструю, надежную работу на всех местах, не зависимо от количества пользователей. Программа не критична к каналам связи, информация между точками может передаваться по модемным соединениям с заданной периодичностью.

**В системе "M-Force – Ресторан" реализованы следующие функции:**

Для работы официантов:

• Идентификация официанта по паролю, карточке или любым другим способом

• Работа с графической моделью ресторана

• Работа с Touch-Screen мониторами и с дисконтными карточками

• Сбор заказов по столам и перенос заказов между столами

• Разбивка оплаты между посетителями

• Печать заказа с автоматической разбивкой на разные принтера (кухня, бар и т.д.)

• Печать чека на оплату с автоматической разбивкой на разные принтера (оплата за обед и спиртное)

• Возможность работать с комплексными обедами

Для работы кухни и бара:

• Учет движения сырья в производстве

• Калькуляция блюд

• Расчет себестоимости

Для менеджеров:

• Получение информации о деятельности ресторанов в реальном режиме времени.

• АВС анализ продуктов

• Организация любых дисконтных программ

• Управление ценами по дням недели, времени суток и т.д.

• Организация централизованных закупок для сети ресторанов

Для хозяина:

• Достоверная информация о состоянии бизнеса

*Кнопка вызова официанта*

Локальный радио-пейджер, предназначен для дистанционного радио вызова официантов, персонала и охраны в ночных клубах, ресторанах, VIP залах, гостиницах, казино, развлекательных центрах, кафе и барах.

Система принимает радиовызовы от индивидуальных малогабаритных радиопередатчиков (кнопок вызова), распознает принимаемый код, индицирует номер передающего устройства и выдает звуковой сигнал на пейджер официанта.

Целевой группой программы являются Директора/Менеджеры ресторанов и ресторанных сетей и другие сотрудники, отвечающие за результаты работы ресторанов. Программа также может быть интересна Тренинг — менеджерам и HR — менеджерам, в чьи обязанности входит подбор и обучение руководящих сотрудников ресторанов.

Новая программа, которая наглядно покажет, что нужно сделать для того, чтобы Гость, однажды посетивший ваш ресторан, возвращался к вам снова и снова. Программа составлена таким образом, чтобы дать максимальное количество прикладных инструментов руководящему составу ресторанов для достижения их основной цели – получение прибыли и приобретения Гостя не только в качестве, постоянно посещающего ресторан, но и источника самой эффективной и бесплатной рекламы «из уст в уста». Вы узнаете, как улучшить результаты работы ресторана за счет управления персоналом, управления качеством и управления продажами. Вы услышите массу интересных идей в области организации работы ресторана, обучения и мотивации персонала для повышения качества обслуживания Гостей и увеличения объемов продаж. Вы поймете, как нацелить персонал ресторана на достижение великолепных результатов и реализовать потенциал ваших сотрудников на 100%!

**Ключевые вопросы программы:**

**Введение в ресторанный бизнес**

• Почему я работаю в ресторане или что я продаю?

• Цели работы ресторана

• До успеха 4 шага!

**Модуль 1.** Менеджер ресторана

• Планирование – основа бизнеса. Ставим «умные» цели

• Обязанности менеджера при открытии, во время работы и при закрытии ресторана

• Составление расписания. Мастер график. Распределение позиций

**Модуль 2.** Управление продажами

• Планирование и контроль продаж

• Научите ваших сотрудников продавать

• Собрания перед сменой как метод повышения выручки

• Соревнования. Конкурсы. Сделайте продажи увлекательным занятием

**Модуль 3.** Управление расходами

• Контролируем расходы (Кухня, БАР, ЗАЛ)

• Инвентаризация. Никто не забыт! Ничто не забыто! (Кухня, Бар, ЗАЛ)

• Контроль расходов на заработную плату

**Модуль 4.** Управление качеством

• Контроль трех групп стандартов — чистота, качество пищи, обслуживания

• Мероприятия, направленные на обеспечение и поддержание безопасной работы ресторана

**Модуль 5.** Качество обслуживания

• Ослуживание, как бизнес процесс

• Индивидуальный подход в обслуживании Гостей

• Недовольные Гости. Решение конфликтных ситуаций

**Модуль 6.** Поиск и подбор персонала

• Определяем критерии и требования к кандидату

• План набора сотрудников

• Как найти нужного кандидата

• Готовимся к собеседованию

• Формы собеседования

• Проводим интервью

• Как отказать кандидату

**Модуль 7.** Организация процесса обучения в ресторане

• Определяем зоны ответственности (менеджер, тренер, сотрудник)

• Система адаптации нового сотрудника залог лояльности сотрудника

• Обучение сотрудников

• Учебные пособия

• Семинары

• Система контроля знаний

• Наставничество

**Модуль 8.** Оценка работы сотрудника (ОРС)

• Зачем оценивать сотрудников

• Особенности ОРС как инструмента управления персоналом

• Цели, которые реализует ОРС в организации

• Критерии оценки работы сотрудников

• Бланк оценки

• Что и как должен сделать менеджер, чтобы оценка прошла эффективно

**Модуль 9.** Мотивация

• Понятие мотивация. Обзор теорий мотивации

• Важность поощрения сотрудников в условиях современного бизнеса

• Как менеджер может поощрять желаемое поведение сотрудников

• Программы мотивации сотрудников

**Модуль 10.** Дисциплинарная политика

• Нужна ли Дисциплинарная Политика компании?

• Определяем дисциплинарные правила и процедуры

• Дисциплинарное собеседование как метод воздействия на сотрудника

• Навыки, необходимые менеджеру для успешного проведения дисциплинарного собеседования

**Модуль 11.** Текучесть кадров

• Почему увольняются сотрудники?

• Влияние излишней текучести на эффективность работы ресторана

• Как посчитать текучесть кадров

• Выходное интервью как способ избежать ошибок в будущем

**6. Работа менеджера по персоналу в ресторане "ANDY'S PIZZA"**

Менеджер Ресторана "ANDY'S PIZZA" руководит командой, которая способствует достижению целей компании: удовлетворение клиентов, продажи и получение прибыли, и максимизация этих показателей.

Основные моменты, ожидаемые от Менеджера ресторана

1. Вместе каждый из нас достигнет больших результатов

* Большего успеха достигает слово "мы", чем слово
* Высказывает мнение, дает советы и наставления, делится знаниями, чтобы помочь членам команды в достижении своих целей
* Ведет себя с членами команды искренне, учтиво и с достоинством

**2. Гордость компании**

* Демонстрирует положительную перспективу, даже в трудное время.
* Гордится тем, что создает ДЕЙСТВИТЕЛЬНО КАЧЕСТВЕННЫЙ ПРОДУКТ!
* Использует положительные слова, отзываясь о "ANDY'S PIZZA".

3. Продвижение продаж

* Продвигает продажи с использованием рекламы, образцов, вызывающие увеличение продаж
* Использует ресурсы компании для осуществления маркетинга.
* Понимает, что результаты продажи зависят от качества продукта, быстрого дружелюбного обслуживания и больших усилий.

4. Обслуживание клиентов

* Демонстрирует значение быстрого реагирования на нужды, требования и жалобы клиентов
* На первое место ставит удовлетворение клиента.
* Приветствует клиентов с искренней радостью и гостеприимностью

5. Качество деятельности

* Все делает лучше других
* Отвечает за все происходящие процессы и изготовление продукции.
* Прилагает усилия для постоянного улучшения результатов.

Квалификационные требования

* Менеджер ресторана "ANDY'S PIZZA" должен иметь как минимум 1-2 года опыта работы менеджером
* Высшее образование и владение базовыми математическими знаниями.
* Навыки работы в маркетинговой системе, построении продаж и системе утверждения и контроля цен.
* Способность работы по графику примерно 45-50 часов в неделю
* Способность совершенствования своей работы.

Менеджер по маркетингу

Директор по Маркетингу"ANDY'S PIZZA" ответственен за деятельность и прибыльность на территориальном рынке. Нанимает, обучает, наблюдает и руководит персоналом, поддерживающим продажи: Маркетинг, Тренинг, Человеческие Ресурсы и Операционная деятельность. Гарантирует деятельность всех ресторанов, направленную на достижение целей: удовлетворение потребителей, а также увеличение продаж и прибыли.

Основные моменты, ожидаемые от Директора по Маркетингу

1. Вместе каждый из нас достигнет больших результатов

* Большего успеха достигает слово "мы", чем слово "я"
* Высказывает мнение, дает советы и наставления, делится знаниями, чтобы помочь членам команды в достижении целей
* Никогда не делает, чтобы сделать, всегда делает, чтобы направить деятельность

2. Гордость компании

* Демонстрирует положительную перспективу, даже в трудное время.
* Гордится тем, что создает ДЕЙСТВИТЕЛЬНО КАЧЕСТВЕННЫЙ ПРОДУКТ!
* Использует положительные слова, отзываясь о "ANDY'S PIZZA"

.3. Продвижение продаж

* Доводит до менеджеров, что качественное обслуживание и стремление к лучшим результатам приводит к повышению продаж.
* Создает ресурсы компании, способные реализовать деятельность местного маркетинга и приводить к исполнению национальные рекламные программы.
* Определяет, планирует и приводит к исполнению средства продвижения продаж.

4. Обслуживание клиентов

* Демонстрирует значение быстрого реагирования на нужды, требования и жалобы клиентов
* Дает возможность (уполномочивает) менеджерам принимать решения и действовать, там, где это уместно
* Учитывает отзывы клиентов для улучшения деятельности

5. Материальная ответственность

* Наблюдает, анализирует и поддерживает администраторов и менеджеров, ответственных за имущество.
* Исследует и анализирует продажи и разрабатывает планы по улучшению деятельности.

6. Качество деятельности

* Планирует работу и разрабатывает планы.
* Отвечает за все происходящие процессы и изготовление продукции.
* Прилагает усилия для постоянного улучшения результатов.

Квалификационные требования

* Как минимум 3 года опыта работы менеджером на предприятии с несколькими подразделениями
* Коммуникабельность, лидерство и умение построить команду на высоком уровне.
* Способность анализировать, обосновывать и планировать деятельность.
* Опыт выполнения существующих имущественных и маркетинговых планов.
* Способность работы по ненормированному графику, включая выходные.
* Способность совершенствования своей работы.

Администратор

Как Администратор "ANDY'S PIZZA", Вы будете помогать Менеджеру ресторана в наблюдении за членами команды и достижении целей ресторана по удовлетворению потребителей и получению прибыли в течение всего времени работы.

"Большая 5++" пять основных моментов ожидаемых от Администраторов

1. Вместе каждый из нас достигнет больших результатов

* Большего успеха достигает слово "мы", чем слово "я"
* Высказывает мнение, дает советы и наставления, делится знаниями, чтобы помочь членам команды в достижении своих целей.
* Ведет себя с членами команды искренне, учтиво и с достоинством

2. Гордость компании

* Демонстрирует положительную перспективу, даже в трудное время.
* Гордится тем, что создает ДЕЙСТВИТЕЛЬНО КАЧЕСТВЕННЫЙ ПРОДУКТ!
* Использует положительные слова, отзываясь о "ANDY'S PIZZA"

3. Продвижение продаж

* Продвигает продажи с использованием рекламы, образцов, вызывающих увеличение продаж
* Использует ресурсы компании для маркетинга своей смены.
* Понимает, что результаты продажи зависят от качества продукта, быстрого дружелюбного обслуживания и больших усилий.

4. Обслуживание клиентов

* Демонстрирует значение быстрого реагирования на нужды, требования и жалобы клиентов
* На первое место ставит удовлетворение клиента.
* Приветствует клиентов с искренней радостью и гостеприимностью

5. Материальная ответственность

* Выполняет все финансовые обязательства с честностью
* Несёт ответственность за имущество ресторана

6. Качество деятельности

* Все делает лучше своих подчиненных
* Отвечает за все происходящие процессы и изготовление продукции.
* Прилагает усилия для постоянного улучшения результатов.

Квалификационные требования

* Не младше 18 лет
* Высшее или среднее специальное образование и владение базовыми математическими знаниями.
* Опыт в работы в ресторанах, розничной продаже или участия в привлечении клиентов.
* Способность работы по графику примерно 45-50 часов в неделю
* Способность совершенствования своей работы.

Для Вас в ANDY'S PIZZA:

* Удобный график работы
* Справедливая система оплаты труда:
* принципы увеличения оклада
* гибкая система премий, зависящая от показателей работы команды и индивидуальных результатов за особые достижения в компании, проявление инициативы, предложения по повышению эффективности работы, качества продукции и обслуживания.
* Красивая удобная форма компании
* Обеды на рабочем месте
* Продвижение по служебной лестнице внутри компании
* Обучение и повышение квалификации
* Развоз домой

Водитель доставки

Как водитель доставки "ANDY'S PIZZA", Вы будете обеспечивать каждому клиенту, заказавшему доставку, получение качественного продукта и дружелюбной услуги, что, несомненно, сделает его вашим постоянным клиентом. Вы так же являетесь представителями "ANDY'S PIZZA", находясь в дороге, управляя осторожно и внимательно. Когда Вы не на доставке, вы должны содействовать выполнению обязанностей всей команды.

"Большая 5"- пять основных моментов ожидаемых от Водителя доставки

1. Я знаю, что делать

* Я знаю и использую водительские правила.
* Если что-то не соответствует правилам, я не теряюсь.
* Я работаю даже тогда, когда меня не контролируют.
* Я открыт для новых знаний и готов к изменениям.

2. Я игрок команды

* Все остальные члены команды всегда зависят от меня, от проделанной мною работы.
* Я помогаю сделать работу в "ANDY'S PIZZA" удовольствием.
* Я готов помочь другим, когда у меня есть время.
* Я уважаю различные стили управления и работы команды.

3. У меня есть гордость "ANDY'S PIZZA"

* Я всегда ношу чистую форму.
* Я горжусь тем, что доставляю ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШУЮ ЕДУ.
* Я повлияю на победный рекорд нашей смены.
* Я стремлюсь к лучшему и руководствуюсь этим.

4. Я оправдываю ожидания своих клиентов

* Я внимателен, вежлив и учтив во время езды и выполнения каждой доставки.
* Если это не достаточно хорошо для меня - это не достаточно хорошо для моих клиентов.
* Я смотрю на себя и услуги доставки глазами моих клиентов
* Я говорю "Спасибо!" от всего сердца

5. Я материально ответственное лицо

* Я участвую в продвижении продаж
* Я несу ответственность за деньги
* Я предлагаю моим клиентам самое ценное.

Квалификационные требования

* Водитель доставки "ANDY'S PIZZA" не может быть младше 18 лет.
* Должен иметь государственную регистрацию автомобиля.
* Должен вносить минимальную требуемую государством сумму автомобильного страхования
* Должен владеть государственными водительскими правами
* Не более 2 дорожных нарушений за 24 месяца, не включая штрафы за парковку
* Способность совершенствования важных функций работы

Для Вас в ANDY'S PIZZA:

* Удобный график работы;
* Дифференцированная оплата труда, зависящая от показателей работы;
* Форменная одежда

Члены команды "ANDY'S PIZZA"

Мы ориентируемся на нужды потребителей, т.е. основами работы нашей компании являются качество, сервис и чистота. Прилагаются большие усилия по их усовершенствованию, имея в виду упрощение производственного процесса, сокращения затрат и времени обслуживания.

Как член команды "ANDY'S PIZZA", ты будешь работать в команде ресторана, помогая производить продукт высокого качества, и обеспечивать такое обслуживание, чтобы наши клиенты были удовлетворены и возвращались к нам вновь.

"Большая 5"- пять основных моментов ожидаемых от члена команды

1. Я знаю, что делать

* Я знаю технологию и следую рецептам.
* Если что-то не соответствует стандартам, я не падаю духом.
* Я работаю даже тогда, когда меня не контролируют.
* Я открыт для новых знаний и готов к изменениям.

2. Я игрок команды

* Все остальные члены команды всегда зависят от меня, от проделанной мною работы.
* Я помогаю сделать работу в "ANDY'S PIZZA" удовольствием.
* Я не позволяю личным проблемам влиять на мою работу.
* Я уважаю различные стили управления и работы команды.

3. У меня есть гордость "ANDY'S PIZZA"

* Я всегда ношу чистую форму включая, головной убор, футболку (батник), сумочку и брюки и обувь.
* Я горжусь тем, что доставляю ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШУЮ ЕДУ.
* Я повлияю на победный рекорд нашей смены.
* Я стремлюсь к лучшему и руководствуюсь этим.

4. Я оправдываю ожидания своих клиентов

* Я внимательно прислушиваюсь к каждому требованию клиента - я хочу исполнить его верно
* Если это не достаточно хорошо для меня - это не достаточно хорошо для моих клиентов.
* Я смотрю на себя и услуги доставки глазами клиентов
* Я говорю "Спасибо!" от всего сердца.

5. Я материально ответственное лицо

* Я участвую в продвижении продаж
* Я несу ответственность за деньги
* Я предлагаю моим клиентам самое ценное.

Квалификационные требования

* Член команды "ANDY'S PIZZA" не может быть младше 16 лет
* Способность понимать и следовать основным направлениям и инструкциям.
* Превосходная коммуникабельность и межличностные отношения, а так же способность выражать положительное
* отношение к другим.
* Опыт работы с клиентами желателен, но не обязателен.
* Способность совершенствования важных функций работы

Для Вас в ANDY'S PIZZA:

* Удобный график работы.
* Гибкая дифференцированная оплата труда.
* Система премий.
* Премии выигравшей в соревновании смене.
* Доплата за стаж работы в компании.
* Обеды на рабочем месте
* Обучение и повышение квалификации, тренинги
* Бесплатно выдаваемая форма компании
* Специальный график работы для студентов
* Развоз персонала по домам

**7. Принципы построения системы обучения персонала в ресторанах «McDonald,s»**

Сразу следует отметить, что в Mc Donald,s трудовая деятельность для всех сотрудников начинается с самой низкой ступени – работника ресторана, нельзя быть принятым на работу сразу в качестве, предположим, менеджера среднего звена. Занять руководящую должность в организации можно только пройдя поэтапно все ступени иерархии, не пропустив ни одной. Обучение в Mc Donald,s начинается с самого первого дня пребывания сотрудника в организации и продолжается на протяжении всей его трудовой деятельности. Итак, первичная подготовка осуществляется методом четырехступенчатого обучения:

Первая ступень – ПОДГОТОВКА. На этом этапе инструктор – специально обученный сотрудник для подготовки кадров (из числа наиболее опытных и коммуникабельных работников) знакомится с вновь прибывшими работниками, подготавливает их психологически, создает непринужденную и дружественную атмосферу. Вторая ступень – ПРЕДСТАВЛЕНИЕ. На этом этапе инструктор знакомит обучающихся с внутренним строением ресторана, организацией служебных помещений, показывает основные производственные станции (зал, прилавок, кухня) и коротко объясняет, какие функции на каких из них выполняют работники ресторана. Третья ступень – ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ. Этот этап обычно проводится в помещении комнаты отдыха, оборудованной видео техникой. Обучающиеся получают глубокие теоретические знания в области трудовой дисциплины, техники безопасности труда. Инструктор подробно объясняет каждую производственную ступень отдельно, демонстрирует обучающие видео фильмы.

Четвертая ступень – ПРАКТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ. На этом этапе обучающиеся получают практические навыки работы на каждой из станций (зал, прилавок, кухня). Инструктор *показывает и объясняет* (до 90% информации запоминается при использовании этого приема). Затем обучающиеся пробуют работать сами, а инструктор обращает внимание на их ошибки, объясняет почему они происходят и как их устранить.

Процесс первичной подготовки обычно длится от двух до трех дней. По его истечении инструктор заполняет на обученных контрольный лист наблюдений – перечень требований к теоретическим знаниям и практическим навыкам. Напротив каждого из требований инструктор выставляет оценку. При помощи несложной формулы вычисляется общий процент успеваемости обученного (обчно он не бывает ниже 70 %). Этот процент служит ориентиром для рекомендаций по дальнейшему обучению сотрудника. По окончании первичной подготовки обученный приступает к работе на одной из станций. За ним ведется непрерывное наблюдение руководителей младшего менеджерского состава. Как только работник достигает определенного уровня мастерства (качество и скорость), его перемещают на следующую станцию. Опытный работник проходит перемещение по станциям постоянно, дабы не терять профессиональных навыков. Таким образом в Mc Donald,s реализуется принцип поливалентности персонала. Дальнейшее обучение происходит при использовании разнообразных методов и их комбинаций. Используются лекции, семинары, деловые игры, старший менеджерский состав стажируется за рубежом. Содержание программ определяется целью обучения и уровнем, на который претендует обучаемый. Естественно, что чем выше ступень обучающегося, тем больше информации он получает во время обучения. Хорошие результаты обучения способствуют сплочению коллектива, улучшают микроклимат, повышают производительность труда и увеличивают прибыль.

# Заключение

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В данной работе показано, почему это обычно оказывается успешным, хотя, по существу, и неверно. В то же время можно сделать вывод об ошибочности суждения, что деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее. Большая часть работы посвящена рассмотрению теорий мотивации, которые разработаны в течение последних 30 лет. Рассмотрев основы современных взглядов на мотивацию деятельности человека видно, что *истинные побуждения*, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Лишь овладев современными моделями мотивации, руководитель гостиничного предприятия сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

*Стратегия ресторана:*

* Стратегия усиления позиции на рынке (завоевать лучшие позиции на рынке).
* Стратегия обратной вертикальной интеграции (создание дочерних структур, осуществляющих снабжение).

*Миссия ресторана:*

1. Повысить качество блюд, путем закупки более качественного сырья
2. Сократить потери рабочего времени из-за травматизма
3. Обеспечить снижение текущих расходов на 10 % не ниже чем запланировано в бюджете
4. Установить доп. оборудование
5. Улучшить производственное календарное планирование и профилактическое обслуживание
6. Провести повышение квалификации руководящих кадров

На предприятия общественного питания существует 2основных способа обслуживания – обслуживание с официантами и самообслуживание. В нашем ресторане будем пользоваться первым способом, причём обслуживание с официантами будет полным, то есть 1 официант рассчитан на 2 клиента.

В ресторане используют следующие способы подачи закусок и блюд. При обычном обслуживании применяется подача блюд «в обнос», когда на принесённые из кухни блюда официант кладёт приборы для перекладывания, показывает блюдо гостю и накладывает его. Подача блюд «в стол» используется при обслуживании семейных обедов, свадеб и других торжеств. При этом способе все блюда выставляются на обеденный стол вместе с приборами для перекладывания блюд в тарелки. Блюда перекладываются самими гостями. Кроме этих способов существует английский способ подачи блюд, когда они предварительно показываются гостю и перекладываются на тарелки на подсобном столе.

Эти способы обслуживания могут заменять друг друга в зависимости от формы обслуживания. Однако престиж ресторана зависит не только от того, как правильно подаётся блюдо, но и кем оно подаётся. Официант должен выглядеть всегда опрятным, подтянутым. К форменной одежде предъявляются особые требования. Для всех официантов она должна быть одинаковой, за исключением метрдотеля. Одежда должна гармонировать с интерьером, быть красивой и одновременно удобной. Форма выдаётся также швейцарам, гардеробщикам, уборщикам. Управляющий персонал должен следить за чистотой формы подопечных.

Культура обслуживания подразумевает также наличие музыки в зале. Она должна быть либо тихой, фоновой, либо весёлой, живой, громкой, в зависимости от проводимого мероприятия. Ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупки добьется своих целей, обеспечив достаточное количество сырья по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления и. т.д. Основная причина, позволившая “МасDonald`s” стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удается не только достичь всех выше перечисленных целей, но и эффективно взаимо увязать их с наименьшими затратами.

# Список литературы

1. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. /Пер. с англ. - М.: Аспект Пресс, 1995.
2. Мексон М.Х., АльбертМ., Хеоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. - М.: “Дело ЛТД”, 1994.
3. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М.: Дело, 1995.
4. Буров В.П. «Бизнес-план. Методика составления» - М.: Изд-во ЦИПКК – 195. – 88с.
5. Котлер Ф. «Основы маркетинга» - М., - 1995.
6. Уткин Э.А. «Справочник по маркетингу» - М.: Изд-во ЭКМОС – 1998. – 464с.
7. Богушёва В. И. Бары и рестораны. Искусство обслуживания.- Ростов-на-Дону: «Феникс», 1999.
8. Эгертон Т. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном / Пер. М.: Росконсульт, 1999.
9. Назаров О.В, «Как "раскрутить" ресторан: энциклопедия ресторатора», М., «Ресторанные ведомости», 2002
10. Назаров О.В, «Лучшие ресторанные "фишки" мира», М., «Ресторанные ведомости», 2006
11. Эгертон-Томас Кристофер «Ресторанный бизнес: как открыть и успешно управлять рестораном», м. «РКонсульт», 2004