2019

OkiDoki

Руководство для директора кафе по эффективному ведению смены

# СОДЕРЖАНИЕ

[СОБЛЮДАТЬ ЗНАЧИТ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЁД, ЭТО ОЗНАЧАЕТ? 3](#_Toc11938830)

[ЦЕЛИ РУКОВОДСТВА: 4](#_Toc11938833)

[ПОЧЕМУ МНЕ ЭТО НЕОБХОДИМО? 4](#_Toc11938834)

[ПОДГОТОВЛЕННАЯ КОМАНДА 4](#_Toc11938835)

ЧЕГО ОЖИДАЮТ [ОТ ДИРЕКТОРА? 5](#_Toc11938836)

[РАБОЧИЕ ОБЯЗАННОСТИ: 5](#_Toc11938837)

[ДИСЛОКАЦИЯ ДИРЕКТОРА 6](#_Toc11938838)

[ВАЖНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА 9](#_Toc11938842)

[ШАГ 1.1.: ОБХОД 11](#_Toc11938843)

[ШАГ 1.2.: ПРОДУКТЫ 13](#_Toc11938844)

[ШАГ 1.3.: РАССТАНОВКА И ДОП.ОБЯЗАННОСТИ 14](#_Toc11938845)

[ШАГ 1.4.: ЦЕЛИ НА СМЕНУ/ДЕНЬ 16](#_Toc11938846)

[ШАГ 1.5.: ГОТОВНОСТЬ КАФЕ/ СОБРАНИЕ 19](#_Toc11938850)

[ШАГ 2.6.: ВНЕШНЯЯ ТЕРРИТОРИЯ 23](#_Toc11938857)

[ШАГ 2.7.: ЗАЛ 24](#_Toc11938858)

[ШАГ 2.8.: ГОСТЕПРИИМСТВО 25](#_Toc11938859)

[ШАГ 2.9: РАЗДАЧА И КУХНЯ 27](#_Toc11938860)

[ШАГ 3.10.: ПЕРЕДАЧА СМЕНЫ/ ЗАКРЫТИЕ 30](#_Toc11938864)

# СОБЛЮДАТЬ ЗНАЧИТ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЁД.

# ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ?

В жизни необходимо разрабатывать стратегии, чтобы быть успешным. В нашем бизнесе быть успешным означает превосходить ожидания наших гостей. Несоблюдение стандартов работы — это самый быстрый способ заставить наших гостей уйти к конкурентам. Стратегия помогает **нам планировать, действовать, получать результаты и подводить итоги.**

\*Директор должен вести смену так, как будто это его собственное кафе.\*

Это руководство продемонстрирует вам, как преуспеть в ведении смен на постоянной основе.

Руководство состоит из 10-ти последовательных

шагов, которые вы сможете легко применять. Оно также предоставляет возможность измерять результаты каждого этапа ведения смены. Это реализуется благодаря вовлечению всей команды в процесс достижения результатов.

**ВЕДЕНИЕ СМЕНЫ СОСТОИТ ИЗ 10 ШАГОВ, РАЗДЕЛЕННЫХ НА ТРИ ЧАСТИ:**

1. Что необходимо спланировать перед началом смены?
2. Что нужно делать во время смены?
3. Что обязательно сделать после смены?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Часть 1:**  **ПЛАН РАБОТЫ**  **Перед сменой** | **Часть 2:**  **ДЕЙСТВИЯ НА РАБОТЕ**  Во время смены | **Часть 3:**  **АНАЛИЗ РАБОТЫ**  **После смены** |
| ШАГ 1.1. – обход;  ШАГ 1.2. – продукт;  ШАГ 1.3. – расстановка и дополнительные обязанности;  ШАГ 1.4. – цели на смену/день;  ШАГ 1.5. – готовность кафе работе.   * Сделать обход вверенной территории используя документы, чек листы: зала и смены. * Проверка продукта, снятие бракеража продукции. * Расставить сотрудников и проговорить основные задачи на смену используя документ «План смены». * Сформулировать цели на смену / день, используя документ «План смены». * Проверить готовность кафе согласно чек листам смены. | ШАГ 2.6. – внешняя территория;  ШАГ 2.7. – зал;  ШАГ 2.8. – гостеприимство;  ШАГ 2.9. – линия раздачи/кухня.   * Контролировать чистоту и исправное состояние оборудования согласно документам: «чек лист зала» и «лист контрольного смотра оборудования». * Контролировать гостеприимство, точность принятия заказа, скорость обслуживания используя чек лист кассира/бариста/пекаря. * Проверять качество продукта используя инструкцию по проведению бракеража продукции. * Подготовка к пиковым часам (проконтролировать готовность к пиковым часам на всех позициях), используя «Правила пиковых часов»; чек листы: зала и смены. | ШАГ 3.10. – передача смены другому менеджеру/закрытие.   * Проанализировать документ «План смены». Сравнить плановые показатели с фактическими. * Просмотреть все жалобы и отзывы за день, списания. * Анализ эффективности смены (анализ эффективности целей). Посмотреть, как исполнялись цели и сравнить с поступлением жалоб, получить обратную связь от персонала. * Посмотреть эффективность показателей. |

#### ЦЕЛИ РУКОВОДСТВА:

* Повысить качество управления сменой и нацелить команду на совершенствование процессов – это существенно повысит эффективность работы.
* Добиться лучшего понимания сотрудниками работы системы .
* Определить основные принципы управления сменой.
* Автоматизировать рутинные действия необходимые при подготовке смены, во время работы на смене и по ее окончанию.
* Выделить ключевые факторы, определяющие эффективность управления сменой.

#### ПОЧЕМУ МНЕ ЭТО НЕОБХОДИМО?

Способ, который вы выбираете для управления кафе и командой, оказывает прямое воздействие на количество ваших гостей, что, в свою очередь, влияет на прибыль кафе. Директор кафе всегда должен быть заинтересован в ведении смен, в планировании целей, в проявлении наставничества.

Ниже приведены основные принципы управления:

* + Команда использует единые операционные принципы и инструменты.
  + Ни один отдельно взятый член команды не имеет столько же знаний и опыта, как команда в целом. Поэтому важно, чтобы члены команды выслушивали мнение других, учились у своих коллег и уважали друг друга.
  + Все сотрудники будут понимать сильные и слабые стороны кафе,

и будут работать над улучшением показателей.



#### ПОДГОТОВЛЕННАЯ КОМАНДА

ОТЛИЧНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ ГОСТЕЙ



ПОСТОЯННЫЙ РОСТ ВЫРУЧКИ

ИТОГ ВАШЕЙ СМЕНЫ – ЭТО МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

**RESULT**

**NO RESULT**

**+**

**A STORY**

**ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ:**

* Применение «Руководства эффективному ведению смены»;
* Заполнение и использование документа «План смены»;
* Оценка навыков на рабочем месте;
* Оценка ведения смены.

#### ЧТО ОЖИДАЮТ ОТ ДИРЕКТОРА КАФЕ?

- Исключительный сервис для гостей;  
- Увеличение выручки и прибыли;  
- Выверенное руководство и мотивация сотрудников;  
- Саморазвитие.

#### РАБОЧИЕ ОБЯЗАННОСТИ:

От вас ожидается, что вы на постоянной основе будете следовать стандартам и регламентам, оправдывать ожидания наших гостей:

##### Предоставлять продукцию отличного качества, со 100% соблюдением принципов работы с каждым гостем при каждом визите.

* + Контролировать приготовление горячей, свежей и вкусной пищи, которая имеет аппетитный вид;
  + Выполнять производственные стандарты при работе со всей продукцией.

##### Формировать исключительный сервис для гостей.

* + Все сотрудники должны быть ориентированы на высокое качество обслуживания гостя;
  + Сотрудники должны быть дружелюбными и вежливыми, создавать исключительную атмосферу гостеприимства;
  + Удовлетворять потребности гостей нашего кафе;
  + Своим примером демонстрировать высокие стандарты обслуживания гостей.

##### Обеспечивать чистоту в кафе и прилегающей территории, а также наличие необходимого оборудования.

* Обеспечить безопасную и доброжелательную атмосферу.

1. **Быть руководителем, показывать пример и эффективно общаться.**

* Быть положительным примером для своей команды;
* Создать развивающую среду для совершенствования рабочих показателей сотрудников;
* Помогать сотрудникам развивать свои способности с целью совершенствования их личных рабочих показателей и показателей кафе;
* Реагировать на изменение в выручке кафе и на мероприятия по продвижению продукции, вносить соответствующие изменения, которые необходимы для постоянного выполнения стандартов;
* Обеспечивать прибыльность, контролируя расходы кафе.

**Управлять сменой** – это значит видеть картину в целом. Вы наблюдаете за работой всех участков (кухня и линия раздачи), а также за тем, что происходит между участками. Вы тот, кто ответственен за решение всех сложных ситуаций на всём предприятии.

Процесс управления сменой включает в себя:

* Заполнение всех отчётов;
* Выполнение количественных и качественных целей;
* Заполнение чек-листов;
* Проведение анализа результатов дня, при подготовке к следующей смене.

**План смены –** это документ, которыйпоможет вам оптимально распределить роли и обязанности на смене. Довести до всей команды необходимую информацию о задачах и приоритетах на смену, тем самым сконцентрировать команду на работе в нужном направлении.

Заполненный план смены вывешивается на информационную доску. Самое главное, чтобы он находился в удобном для доступа сотрудников месте, был корректно заполнен и включал в себя актуальную информацию.

Чек-листы – это документы которые, **помогут** вам более эффективно и максимально успешно организовать вашу смену.

**Используйте форму «Оценка управления сменой»** – эта форма поможет вам оценить вашу работу и научиться управлять сменой на практике. Эта форма будет использоваться для оценки вашей работы в качестве руководителя.

#### ДИСЛОКАЦИЯ ДИРЕКТОРА

Для эффективного ведения смены нам необходимо правильно понимать основные роли, обязанности на смене. Для этого вы должны помнить:

**Первый человек в кафе – это директор кафе!** Руководить сменой, принимать самые важные решения в кафе должны именно вы.

Давайте рассмотрим основные термины, которые мы в дальнейшем будем постоянно использовать:

**Директор кафе** – руководитель на данном объекте.

**Менеджер смены и заведующий производством/шеф-повар** – это менеджеры участка, которые несут ответственность за выполнение поставленных целей и находятся в прямом подчинении у директора кафе.

**\*ВАЖНО!** Директор делегирует руководство линией раздачи и кухни менеджеру смены, заведующему производству или шеф-повару.\*

Директор кафе может заниматься наставничеством и развитием менеджеров смены, зав. производством или шеф-поваров. А также способствовать развитию навыков наблюдения и ведения смены у этих специалистов.

Директору кафе необходимо проводить совместные обходы с менеджером смены и шеф-поваром, а также давать обратную связь о качестве ведения смен.

##### Директор именно тот человек, который выполняет обещание данное людям:

Мы ценим вас, ваш карьерный рост и ваш вклад в развитие компании, для создания сильной, эффективной опытной команды, которая способна удовлетворять самые высокие запросы наших гостей.

**Задачи директора:**

**Задачи: Директора кафе, шеф-повара и менеджера смены**

Основная зона контроля – кафе

* Проводить обходы вверенной территории;
* Планировать задачи на смену каждому сотруднику, с включением качественных и количественных показателей, для максимально понятного результата.
* Заполнять «План смены»;
* Доводить результаты работы кафе за день, до менеджеров смены и шеф-поваров или зав. производством;
* Контролировать основные критические точки, направления;
* Общаться с гостями в зале о качестве обслуживания и качестве продукции;
* Создавать и поддерживать атмосферу гостеприимства. Являться примером для сотрудников;
* Осуществлять контроль готовой продукции поставив себя на место Гостя;
* Вести отчётность;
* Регулярно давать обратную связь сотрудникам о качестве работы.

Для того, чтобы подробнее ознакомится с задачами директора кафе и его обязанностями, рекомендуем изучить приложение №1 «Функции директора кафе по производственной части» и приложение №2 «Печень ответственности и обязанностей директора кафе по технической службе», находящиеся на страницах \_\_ и \_\_ соответственно.

**Задачи заведующего**

**производством/шеф-повара:**

Основная зона контроля – кухня

* Организовывать производственный процесс;
* Осуществлять постоянный контроль за технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и подачи готовых блюд;
* Ежедневно проводить *бракераж* готовой пищи и списание при необходимости;
* Контролировать эксплуатацию оборудования согласно правилам;
* Проводить инструктаж по технологии приготовления пищи и другим производственным вопросам;
* Контролировать качество заготовок и готовой продукции.
* Следить за подогревом/охлаждением продукции, за санитарной обработкой сырья, за сроком реализации готовых блюд, за условиями хранения продуктов.

**Бракераж** – процесс принятия решения о соответствии внешнего вида и вкусовых качеств блюд требованиям нормативных документов (ТТК) путём снятия пробы.

Бракераж проводит Директор кафе/шеф-повар/заведующий производством перед отпуском каждой партии.

Во время бракеража первоначально оценивают внешний вид, затем остальные показатели: цвет, запах, вкус, консистенция.

Более детальное изложение задач и обязанностей заведующего производством или шеф-повара можно найти в приложении №3 «Регламент работы заведующего производством/шеф-повара», находящемся на странице \_\_.

**Задачи менеджера смены:**

Основная зона контроля – раздача

* + Организовывать работу линии раздачи, работу с кассой: повышение среднего чека, контроль за соблюдением техники безопасности на раздаче. Помогать сотрудникам на линии раздачи;
  + Ставить задачи сотрудникам, по подготовке ингредиентов к пиковым часам на раздаче;
  + Контролировать скорость и качество выполнения поставленных задач;
  + Наблюдать за выполнением процедур

на линии раздачи. Оценивать выполнение стандартов, проводить замеры скорости обслуживания;

* + Организовывать и проводить мотивационные соревнования, направленные на выполнения задач, поставленных директором кафе;

**ВАЖНО!**

**Ответственность за продажи и выполнение плана лежит на Директоре кафе.**

* + Создавать и поддерживать благоприятную атмосферу в коллективе, транслировать созданную атмосферу на гостей заведения. Находиться на линии раздачи. Быть примером доброжелательности, взаимопомощи, бодрости духа, гостеприимства;
  + Помогать сотрудникам на кассах. Подменять во время обеда или перерыва;
  + Менеджеру смены запрещено оставлять свою рабочую позицию.

А наиболее полное описание задач и обязанностей менеджера смены можно найти в приложении №4 «Регламент работы менеджера смены» на странице \_\_.

**Стратегия планирования**

**Для чего планировать смену?**

#### Планирование-неотъемлемая часть успешной смены для всех сотрудников.

Преимущества:

* Позволяет избежать хаотичности ведении смены.
* Снижает нагрузку на всех членов команды.
* Улучшает коммуникацию.
* Фокусирует усилия сотрудников непосредственно на достижении результата.
* Позволяет выявить возможности для улучшения качества обслуживания.
* Позволяет эффективно планировать рабочее время.

Время – самый ценный ресурс. Его нельзя накопить, восстановить или купить. Грамотное планирование позволяет использовать время максимально эффективно и достигать поставленные цели в кратчайшие сроки.

#### ВАЖНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

Директору кафе необходимо владеть навыками тайм-менеджмента для продуктивной работы всей смены, а, следовательно, и всего кафе.

**Эффективное планирование:**

* Расстановка приоритетов;
* Грамотное определение целей и задач.

##### Последствия не эффективного планирования:

##### Систематические переработки;

##### Срыв сроков;

##### Отсутствие дисциплины в коллективе.

##### Результат – негативная обратная связь от гостей и невыполнение плана продаж.

##### Итак, почему планирование необходимо?

Планирование позволяет учесть все задачи и ничего не упустить.

Человеческая память – ненадежный инструмент, и руководитель может просто забыть о каком-то важном деле. Планирование упростит запоминание и освободит внимание для более важных дел.

Четкий план обеспечивает спокойное эмоциональное состояние.

Имея перед глазами детальный план, человек спокоен и готов к работе.

Планирование рабочей смены – это залог успеха в управлении сменой.

Давайте более подробно рассмотрим шаги, которые необходимо сделать на первом этапе эффективного ведения смены.

**Часть 1**

**Планировать**

Планирование состоит из пяти шагов, которые **важно** выполнить в правильной последовательности перед открытием кафе. Данные шаги отражены в документе «Чек-лист смены», так же прилагаемом к этому руководству, который можно найти на странице \_\_.

Для более эффективного планирования **нужно** также пользоваться всеми документами, которые относятся к данному руководству, в особенности, помогут: таблица №1 «План смены» и приложение №5 «Инструкция к документу “План смены”», которые можно найти на страницах \_\_ и \_\_.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ШАГ 1.1.:**  Обход | * Проверка внешней территории на предмет чистоты; * Проверка торгового зала, рабочих мест линии раздачи и кухни на предмет чистоты; * Проверка (наличие) исправности оборудования и техники в кафе; * Контроль наличия всей необходимой тары и упаковки. | Заполняем Чек-лист смены. |
| **ШАГ 1.2.:**  Продукты | * Проверка срока годности продукции; * Снятие бракеража продукции; * Контроль наличия всей дополнительной продукции, комплектация линии раздачи и кухни; * Соблюдение мерчандайзинга согласно планограмме в зоне «Оки Кофе». | Заполняем Чек-лист смены |
| **ШАГ 1.3.:**  Расстановка и дополнительные обязанности | * Проверка выхода сотрудников на смену; * Подготовка плана смены и распределение дополнительных обязанностей; * Расстановка сотрудников по позициям (включая промоутера); * Проверка выполнения задач прошлой смены. | Заполняем Чек-лист смены |
| **ШАГ 1.4.:**  Цели на смену/день | * Запланировать количество чеков/средний чек; * Проанализировать отчеты / Поставить качественные цели на смену; * Определить «пиковые» часы; * Заполнить чек-листы и отчёты. | Заполняем Чек-лист смены |
| **ШАГ 1.5.:**  Готовность кафе к работе | * Обзор выполнения дополнительных обязанностей; * Обзор готовности кафе к открытию; * Заполнение ежедневных чек-листов; * Собрание перед сменой. | Заполняем Чек-лист смены |

# ШАГ 1.1.: ОБХОД

При выполнении обхода кафе необходимо использовать навыки наблюдения. Этот шаг включает в себя действия, выполняя которые, вы можете убедиться, что кафе снаружи и внутри чистое и готово к обслуживанию каждого гостя. Если все менеджеры смены и шеф-повара/зав. производством на постоянной основе следят за чистотой и исправным состоянием кафе, не нужно будет прилагать дополнительных усилий для поддержания его в чистоте. Подробнее о нюансах при работе и поддержании чистоты на каждой из станций можно прочитать на странице \_\_ в приложении №6 «Инструкция по работе на станциях и оборудование».

После выполнения обхода необходимо составить план действий на смену для каждого участка и передать информацию менеджеру смены, зав. производством/шеф повару. Необходимо оставлять конкретные замечания по таким пунктам, как: «Стоп-лист» по продукции, выполнение целей, работа по плану действий, сотрудники, на которых необходимо обратить внимание, возможные проблемы с продуктом, оборудованием.

Основным инструментом для эффективного проведения обхода для вас станет «Чек-лист смены». Его необходимо заполнять при выполнении данного шага.

Внешняя территория, обход по безопасности.

Заполняется таблица №4 «Чек-лист территории», образец которой можно найти в данном руководстве на странице \_\_.

* Чистота парковки, прилегающей территории кафе;
* Чистота внешних окон и дверей;
* Чистота рекламных материалов и рекламных вывесок;
* Учитываются любые неисправности вывесок, стен, краски,

освещения и т.д.;

* Учитываются любые неисправности оборудования – сломанная

плитка, поврежденные столы или кресла, освещение, вывески и т.д.;

* Учитываются следы активности грызунов или насекомых – в углах,

за дверями, на складе и т.д.;

* Учитываются следы взлома или подозрительные люди.

Проверка торгового зала, линии раздачи и кухни на предмет чистоты. Заполняются таблица №2 «Чек-лист зала» и таблица №3 «Чек-лист открытия/раздачи», образцы можно найти на страницах \_\_ и \_\_.

* Стол (столешница, ножки);
* Диваны (спинка и сидение);
* Стулья (сидение, ножки, спинка);
* Стекла;
* Перила;
* Подоконники;
* Перекладины;
* Тумбы под мусорный бак;
* Мусорный бак (пустой, должен быть вставлен мусорный пакет);
* Двери: входные, в санузел, в служебные помещения;
* Картины должны висеть ровно;
* Полы;
* Санузел: - полы, унитаз, раковина помыты, мусорное ведро пустое, вставлен мусорный пакет.

Проверка (наличие)

исправности оборудования и техники в кафе.

* Поддержание оборудования и техники в рабочем состоянии;
* Вывеска и входная группа – целая, чистая, исправны световые элементы;
* Лайтбоксы – целые, исправны световые элементы, размещена актуальная информация;
* Лайтиксы – целые, исправны световые элементы, размещена

актуальная информация;

* Тейбл-тенты – целые, чистые, размещена актуальная информация;
* Музыкальное сопровождение присутствует, громкость

достаточная для восприятия;

* Иные рекламные материалы присутствуют. Они чистые и размещены согласно регламенту текущих акций.

Контроль наличия всех необходимых элементов упаковки.

* Коробки под целые пиццы;
* Подложки под кусочек пиццы;
* Коробки под фри продукцию;
* Стаканы под горячие напитки;
* Стаканы под холодные напитки;
* Бумажные пакеты под мелкую продукцию;
* Полиэтиленовые пакеты для всей продукции;
* Контейнеры под первые блюда;
* Контейнеры под салаты.

# ШАГ 1.2.: ПРОДУКТЫ

# 

Проверка сроков годностей продуктов. Подробные сведения ищите на странице\_\_ в приложении №7 «Сроки годности».

Все продукты находятся в рамках установленного срока годности.

Снятие бракеража продукции. Дополнительную информацию можно найти на странице \_\_ в приложении №8 «Инструкция проведения бракеража продукции» Проверка органолептических показателей (вкус, запах, цвет).

Контроль наличия всей дополнительной продукции, комплектация линии раздачи. Отличный повод еще раз заглянуть в приложение №6 «Инструкция по работе на станциях и оборудование» на странице \_\_.

Проверьте хватает ли всей необходимой продукции на смену.

Проверка соблюдения мерчандайзинга согласно планограмме в зоне «ОкиКофе». Разобраться с этим поможет приложение №9 «Стандарт выкладки пирожных на “OkiКофе”» на странице \_\_.

Проконтролировать выкладку продукции согласно мерчандайзингу.

# ШАГ 1.3.: РАССТАНОВКА И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Учитывайте комментарии предыдущих смен, чтобы проверить, какое количество сотрудников вам необходимо в «пиковые часы».

* + Члены команды должны всегда быть готовы встать на позицию, когда гости заходят в кафе. Если «пиковые часы» начинаются в 11:30, то все позиции и сотрудники должны быть готовы.
  + Если «пиковые часы» начинаются в 12:30, управляйте временем команды, двигайте их, чтобы к 12:30 все было готово.

О необходимых действиях в часы пик детально рассказывает приложение №10 «Правило пиковых часов» на странице \_\_.

Распределяйте дополнительные задания заблаговременно.

Убедитесь, что все сотрудники знают свои роли на смене и предоставляют лучшее обслуживание каждому гостю.

При расстановке сотрудников необходимо учитывать, как сотрудники работают друг с другом. Неправильная с точки зрения эффективности совместной работы расстановка сотрудников может привести к плохому качеству блюд и обслуживания.

У вас всегда должен быть подготовлен план

на случай критических событий, которые могут возникнуть в кафе.

Например, что вы будете делать если:

* Сотрудник заболел или не вышел в смену?
* У вас закончится товарный запас одного из ингредиентов?
* Фактический товарооборот будет значительно **выше** запланированного?
* Фактический товарооборот будет значительно **ниже** запланированного?

После создания основного плана расстановки не забудьте назначить дополнительные обязанности. Доводите до сотрудников расстановку по позициям и цели на смену по мере того, как они выходят на работу.

Проверить количество сотрудников на смене согласно штатному расписанию и плану по выручке.

* Соответствует ли количество сотрудников запланированному штатному расписанию (с учетом текущей ситуации в кафе)? Все ли сотрудники на смене в соответствии с штанным расписанием? Есть ли больные или отсутствующие без уважительной причины сотрудники? Выведена ли замена на данную смену?
* Существует ли в кафе «Горячий» список сотрудников, которые готовы выйти на смену раньше или в свой выходной день?
* Значительное повышение или уменьшение выручки в предыдущие дни недели. Проверить незапланированные события в городе/районе (праздники, ухудшения погоды, ремонт дорог и т.д.).

Заполните «План смены»

* + Распределите позиции на смене между менеджерами смены и наставниками.
  + Заполните и вывесьте «План смены».
  + Внесите в него приоритетные (качественные) и количественные цели.
  + Убедитесь, что команда сотрудников ознакомилась с текущими целями и приоритетами.

Расставьте сотрудников по позициям

* + Укажите цели, которые сотрудникам необходимо выполнить за смену.
  + Согласно составленному плану контролируйте выполнение задач.
  + Расставьте пришедших на смену сотрудников по указанным в штатном расписании позициям.

Проверьте выполнение задач за прошлую смену и запланируйте задачи на текущую смену.

* Проверить выполнение плана продаж за прошлую смену.
* Проверить выполнение графика уборки.
* Запланировать задачи на текущую смену.

# ШАГ 1.4.: ЦЕЛИ НА СМЕНУ/ДЕНЬ

Цели делятся на качественные и количественные.

**\***Количественные цели – это цели, которые увеличивают выручку и средний чек.

Качественные цели – это цели, которые увеличивают количество Гостей.\*

#### РАССМОТРИМ ПОСТАНОВКУ КАЧЕСТВЕННЫХ ЦЕЛЕЙ:

При постановке качественных целей

вы руководствуетесь задачами кафе, а именно:

- увеличение выручки;  
- соблюдение высоких стандартов гостеприимства.

Обязательно ставьте цели на кухню и линию раздачи.

Используйте документ «План смены».

#### РАССМОТРИМ ПОСТАНОВКУ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ЦЕЛЕЙ:

При постановке количественных целей необходимо руководствоваться историей по выручке за прошлые периоды.

Вы планируете: средний чек, количество транзакций, производительность, списание.

Цели, поставленные директором кафе, доводятся до менеджеров смены и шеф-поваров/зав. производством.

**ВАЖНО УЧЕСТЬ ПРИ ПОСТАНОВКЕ ЦЕЛЕЙ:**

1. Приоритеты:

* гостеприимство и качественное обслуживание Гостей.
* скорость обслуживания Гостей;
* качественное предоставление продукции;
* повышение среднего чека;
* достижение целей по выручке в кафе.

1. Цели должны соответствовать правилам постановки целей «SMART».
2. Доведение информации о текущих целях на смену до сотрудников кафе.
3. Отслеживание прогресса в достижении целей.
4. Текущий анализ выполнения поставленных целей с начала смены/недели/месяца.

#### ПРАВИЛА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ «SMART»

##### Цель должна быть:

**НАПРИМЕР:**

**SPECIFIC**

Конкретной

Точно объясните, что необходимо делать. Максимальное уточнение результатов.

Объясните, как цель будет измеряться. Указать конкретно: число, сумму, уровень.

**ACHIEVABLE**

Достижимой

Ставьте сложные, но выполнимые цели. Оценка степени достижимости по шагам.

**RELEVANT**

Реалистичной

Сотрудник должен понимать для чего цель необходима и как ее достичь

**TIME LIMITED**

**Контролируемая по времени**

Ставьте временные сроки для выполнения и для проверки,

а также определяйте промежуточные точки

контроля.

**MEASURABLE**

Измеримой

В течение смены кассирам увеличить количество проданных маффинов с 10 штук до 20\* это позволит увеличить вашу зарплату на …%.

Цель конкретна, так как указана целевая аудитория на кого распространяется задача. Цель ограничена во времени и может быть измерена с помощью программы Iiko. Достижимость может быть определена управляющим компании, т.к. он понимает востребованность продукции. Цель значима, так как продажа товара имеет прямую корреляцию c уровнем заработной платы сотрудника.

Запланировать количество чеков/средний чек/выручка. Используйте документ «План смены»

* Составьте прогноз по товарообороту и транзакциям после того, как сверитесь с текущими факторами, погодой, праздниками и доп. мероприятиями т.д.;
* Начните заполнение документа «Чек-лист смены».

Поставить качественные цели на смену. Используйте документ «План смены».

* + Используя все возможные источники информации о работе кафе определите для своей смены (дня) 2-3 приоритета «Качественные цели». Правильно их сформулируйте и донесите информацию о приоритетах до всей команды кафе;
  + Убедитесь, что принятые вами действия выполняются в течение смены.

Определить «пиковые часы». Подробнее об этом в приложении №10 «Правила пиковых часов» на странице \_\_.

* + - Проверьте время наибольшего наплыва гостей;
    - Убедитесь в достаточном количестве продукции и упаковки;
    - Убедитесь, что сотрудников в эти часы достаточно для того, чтобы обслуживание соответствовало стандартам;
    - Убедитесь, что зал и территория в чистоте и порядке.

Заполнить чек листы и отчёты .

* + Чек-лист зала. Таблица №2 «Чек лист зала» на странице \_\_;
  + Чек-лист кассира/пекаря. Таблица №5 «Чек лист кассира/пекаря» на странице \_\_;
  + Чек-лист бариста. Таблица №6 «Чек лист бариста» на странице \_\_;
  + Чек лист работы промоутера. Таблица №7 «Чек лист промоутера» на странице \_\_;
  + Отчёт по списанию выпечки. Отчет №1 «По списанию выпечки» на странице \_\_;
  + Отчёт остатков POS материалов Отчет №2 «Контроль остатков POS» на странице \_\_;
  + Отчёт по фиксации ошибок, выявленных в процессе рассмотрения жалоб. Отчёт №3 на странице \_\_;
  + Отчёт по отзывам. Отчёт №4 «Анализ тональности отзывов» на странице \_\_.

# ШАГ 1.5.: ГОТОВНОСТЬ КАФЕ/ СОБРАНИЕ

Обзор выполнения дополнительных обязанностей.

* + Проверьте выполнение ранее распределенных второстепенных задач.

Обзор готовности кафе.

* + Сделайте контрольный обход и проверьте готово ли кафе к открытию;
  + Проверьте готовность всех производственных линий в кафе;
  + Просмотрите план подготовки на всех станциях, скорректируйте при необходимости;
  + Проверьте, все ли станции готовы к работе;
  + Проконтролируйте, что продукция готовится согласно стандартам;
  + Наличие и правильность расположения всех рекламных материалов.

Собрание перед сменой. Используйте приложение №11 «Инструкция проведения утреннего собрания с персоналом» на странице \_\_.

* + Подготовьтесь к собранию перед сменой, в том числе не забудьте озвучить:

Результаты предыдущей смены, прогноз и цели на текущую смену;

Жалобы и благодарности от гостей.

Обратите внимание сотрудников на положительные моменты, произошедшие за прошлую или текущую смену.

* + Обсудите текущие события, обучение;
  + Определите ключевые зоны внимания на смену.

#### ПРОВЕСТИ СОБРАНИЕ С СОТРУДНИКАМИ.

#### Залог успешной летучки:

Планируйте проведение собраний перед сменой, старайтесь проводить их в энергичной, интерактивной форме. Уложитесь в 30 минут.

Делитесь:

* Результатами команды за предыдущий день;
* Благодарностями от гостей;
* Текущими и новыми акциями.

|  |
| --- |
| **Ваша главная задача – мотивировать сотрудников на достижение высоких целей!** |

Обязательные чек-поинты при проведении собрания:

* Рассказать о результатах за прошлый день и за месяц.
* Озвучить главную цель на день.
* Обсудить план действий.
* Рассказать о проблемных точках.
* Замотивировать команду на выполнение поставленных целей.
* Спросить идеи и пожелания у сотрудников.
* Дать устную оценку сотрудникам прошлой смены в положительных моментах. **ПОСТАВИТЬ ЦЕЛИ СОТРУДНИКАМ СОГЛАСНО ПЛАНУ СМЕНЫ.**

Для успешной работы смены необходимо

распределить сотрудникам дополнительные обязанности, которые вы будете проверять в течение всей смены.

Они могут представлять собой следующие задания:

Уборка станций;

Помощь на соседних станциях; Подготовка упаковки и т.д.

**Часть 2**

**Действовать-**

**каждые 60 минут, на протяжении 8 часов**

Важное преимущество управления и контроля смены заключается в том, что вы можете предоставить наставнические советы, можете нематериально поощрять и помогать сотрудникам при необходимости.

#### КЛЮЧИ К УСПЕШНОМУ ВЕДЕНИЮ СМЕНЫ:

1. Следуйте разработанному на предыдущем этапе плану.
2. Будьте проактивными – это подразумевает, что ваши действия зависят не от окружающей обстановки и людей, а напрямую являются следствием ваших решений и выборов.
3. Учитесь своевременно решать возникающие проблемы.
4. Активно выявляйте «узкие» места.

**«Узкое» место – это сложная ситуация, которая может создать серьезные проблемы для обслуживания посетителей, если ее не устранить (поломка оборудования, нехватка продукции).**

#### НАБЛЮДЕНИЕ ЗА «УЗКИМИ» МЕСТАМИ

#### Проверка работы менеджера смены на предмет ошибок:

1. Раздача – 5 и более человек в очереди.
2. Пицца – какая-то из пицц отсутствует на витрине.
3. Производство – нехватка продукции, заветренная продукция на витрине, отсутствие упаковки.
4. Соблюдение техники продаж – кассиры/бариста/пекари не проговаривают скрипт.
5. Выполнение плана – проверка фактического количества продаж по отношению к плану.

##### Активный директор кафе должен действовать, как наставник и вести коммуникацию с сотрудниками.

Поддерживать положительную атмосферу. Находиться в «центре проблемы». Быть примером гостеприимства.

**ВАЖНО!**

Определите ответственность за работу каждого участка кафе и каждого члена команды на этом участке. После этого определите, как вы можете измерить, предоставить обратную связь и улучшить результаты работы на этом участке.

Перед тем, как перейти к следующей станции, задайте себе вопросы –

как вы повлияли на работу этого участка?

После каждой смены вы должны учитывать свои сильные стороны и стороны для улучшения.

Постоянная работа и анализ позволят вам не ждать результатов от «Службы продаж и стратегического маркетинга», и заранее знать,

над чем вам нужно работать для достижения великолепных результатов.

##### «Крайне важно, чтобы Вы оценивали все глазами гостей».

Чтобы достичь безупречного сервиса, нам нужно контролировать качество продуктов, блюд и сервиса на каждом этапе обслуживания. Добиться того, чтобы каждый сотрудник был главным контролером качества, выполнял стандарты,

и не допускал к использованию и в продажу некачественные ингредиенты или продукты.

В этом нам может помочь обход, т.к. он содержит ключевые моменты, на которые нам необходимо обратить внимание, чтобы понять, как организована смена, как происходит обслуживание и т.д.

#### НЕОБХОДИМО ПОЛЬЗОВАТЬСЯ

**ВАЖНО!**

Не забывайте заполнять Чек-листы.

Используя данный инструмент Вы облегчаете себе процесс работы. И держите ситуацию под контролем.

**4-МЯ ПРАВИЛАМИ ОБХОДА:**

1. Обход должен проходить ежечасно.
2. Охватывать всю территорию.
3. Занимать не более 15-20 минут. Рекомендуем вам, начинать обход с конца каждого часа, и заканчивать его в начале следующего часа, например, 10:55-11:15.
4. Обход необходимо совершать по зонам кафе.

Наделяйте полномочиями и ответственностью менеджеров смены и шеф-поваров/зав. производством, подчеркивайте и демонстрируйте важность каждого рабочего участка. Сотруднику вы можете поручить ряд мероприятий по системе контроля уборки, часть обязанностей по организации приема поставки, часть обязанностей по организации мероприятий, прописанных в стандартах работы. После этого определите, как вы можете измерить, предоставить обратную связь и улучшить результаты работы на этом участке. Перед тем, как перейти к следующему участку, задайте себе вопросы – как вы повлияли на работу этого участка?

В зависимости от ситуации, с которой

вы столкнетесь во время обхода, вам необходимо

принять решение о том, как отреагировать.

Примером может послужить:

1. Нарушение стандартов пищевой безопасности – вам необходимо немедленно решить данную ситуацию;
2. Кассиру, не соблюдающему время обслуживания, в зависимости от загруженности может быть дана обратная связь сразу же и продублирована в конце смены.

Для выполнения задач, и принятия верных решений,

а также решения возникающих проблем, необходимо руководствоваться здравым смыслом и правильно

расставлять приоритеты. В этом вам поможет приложение №10 «Стандарт по работе с

претензиями компании «OkiDoki» на странице \_\_.

# ШАГ 2.6.: ВНЕШНЯЯ ТЕРРИТОРИЯ

Фасад

* Бордюры чистые и целые;
* Дорожки чистые и не разбиты;
* Всё внешнее освещение/вывески чистые и в исправном состоянии;
* Наружная реклама актуальна;
* Мусор отсутствует;

Двери/ Окна Стеклянные двери/фасады чистые, без следов отпечатков пальцев.

# ШАГ 2.7.: ЗАЛ

Освещение и подсветка исправны

Всё внутреннее освещение и меню (лайтбоксы) чистые и в исправном состоянии.

Полы, мебель, мусоросборники чистые

Полы чистые и сухие, отсутствие пролитых жидкостей;

Столы / стулья / кресла / другая мебель чистые, не шатаются и готовы к обслуживанию гостей;

Столы убираются в течение 1 минуты после ухода гостей.

Детская зона Чисто, исправно, материалы в наличии.

Не более 1-го грязного стола Столы убираются в течение одной минуты.

Туалет Чисто, бумага в наличии, все в исправном состоянии,

запах отсутствует.

Служебное

помещение

Концентрация дезинфицирующего средства соответствует

стандартам;

Инвентарь чистый и в исправном состоянии.

Проверка громкости музыки в зале и комфортной температуры воздуха

В зале проигрывается только утвержденная музыка и

рекламные ролики;

Музыка проигрывается с приемлемой громкостью;

Температура воздуха в зале соответствует стандартам, зависящим о времени года.

Стойка и линии раздачи чистые и в исправном состоянии

Линия раздачи исправны и готовы к обслуживанию;

Наличие и целостность разовой посуды и салфеток.

# ШАГ 2.8.: ГОСТЕПРИИМСТВО

Примером гостеприимства должен быть директор кафе

Приветствие

(2 секунды/Улыбка/ Зрительный контакт)

* Гостя приветствуют с теплой улыбкой и поддерживают зрительный контакт.
* Используется дружественная фраза для приветствия.
* В течение 5 секунд предлагается сделать заказ.

Приём заказа / Проверка точности оформления заказа (согласно Чек-листу кассира/ бариста/пекаря).

* Сначала выясняются предпочтения.
* Далее делается предложение сетов и акций.
* Важно соблюдение поэтапного предложений категорий.

##### Обязательно делается продажа дополнительной продукции

##### к каждому основному блюду.

* Весь заказ вводится в кассу и проговаривается гостю.
* Озвучивается стоимость заказа.
* Контролируем процесс принятия денег от клиента и выдачу сдачи с покупки.

Вручение заказа (благодарность, улыбка и зрительный контакт при вручении заказа, прощание).

* С теплой улыбкой, и зрительным контактом поблагодарить гостя и предложить ему прийти снова.

Например: «Спасибо за заказ, приятного аппетита, ждем вас снова».

##### Замер скорости: прием + оплата = 3 мин (касса).

**Замер скорости сбора заказа = 5-7 мин.**

Провести как минимум

1 замер в 2 часа по времени обслуживания во время обхода

* Проверить точность выполнения заказа, визуально просмотрев его.
* Заказ должен быть принят и оформлен в течение 3-х минут.
* Заказ должен быть отдан гостю в течение 7-ми минут с момента попадания гостя в очередь.
* Кассир может принимать одновременно два заказа у двух гостей:
* 1-ый гость озвучивает какую ему пиццу подать;
* Затем принимает заказ от 1-ого гостя по супам и салатам;
* Пробивает по кассе заказ 1-го гостя и озвучивает заказ сёрверам;
* Пока сёрверы формируют заказ 1-му гостю, кассир принимает заказ у 2-го гостя.

##### Опрос мнения гостей. Проводится 1 раз в час (table visit).

**ВАЖНО!**

Не подходить к гостям, которые уже кушают.

Не обращаться и не перебивать гостей, которые разговаривают по телефону.

* Общение как минимум с двумя гостями за один выход в зал.
* Поинтересоваться впечатлением гостя о обслуживании.
* Записать свои наблюдения в журнал передачи смены.

##### Проверка штата/все ли сотрудники на месте

* Все сотрудники стоят на своих станциях, а расстановка соответствует принципу «Лучшие люди на Лучших местах».
* Сотрудник вышел на свой перерыв своевременно, а не в «часы пик».

Более детальное изложение возможных ситуаций, обязанностей и рекомендаций к действиям разных сотрудников при работе с гостями и не только, можно найти в приложении №13 «Гостемания», находящемся на странице \_\_.

# ШАГ 2.9.: ЛИНИЯ РАЗДАЧИ/КУХНЯ

Подготовлен ли запас продуктов и упаковки

Проверить достаточно ли продуктов, сиропов, молока, кофе,

соусов, а также упаковки.

Кассы готовы к работе

Проверить наличие размена в кассе.

Исключить изъятие денежных средств из кассы

в «часы пик».

Все оборудование исправно и работает в стандартном режиме.

Все оборудование в производственных зонах работает в

нормальном режиме.

Условия хранения

* Все ингредиенты и полуфабрикаты размещены согласно правилам товарного соседства продуктов. С ними можно ознакомиться в приложении №14 «Правила товарного соседства продуктов») и соответствуют срокам годности.
* Готовая продукция на тепловой витрине имеет нормальную температуру.

Внешний вид сотрудников

Проверить чистоту и наглаженность униформы, наличие бейджа и минимальное количество украшений у женщин.

Личную гигиену

* Чистота рук
* Убраны ли волосы

**Часть 3**

**Анализ работы**

**каждые 60-90 минут**

**Первый этап: Контроль и анализ**

* Как использовалось время и сроки, которые вы давали членам команды, чтобы предоставлять отличный сервис.
* Важно понять, в какой период происходит замедление смены и когда необходимо сократить число членов команды.

При назначении заданий по уборке не забывайте устанавливать также сроки для выполнения данных задач.

По окончании смены каждому члену команды необходимо предоставить обратную связь о его работе на смене.

Например, если член команды отлично выполняет стандарты, но не укладывается вовремя, похвалите его за отличное знание стандартов и поставьте цель по выполнению сроков.

Чек-лист поможет:

- Фиксировать все результаты членов вашей команды в чек-листе смены для дальнейшей передачи информации следующей смене.

- Убедиться в наличии необходимого запаса продуктов и ингредиентов для соблюдения стандартов приготовления пищи.

1. Проанализируйте загруженность и определите, сколько человек необходимо на смене, чтобы предоставлять отличное обслуживание.
2. Давайте задания по уборке каждому члену команды.
3. Распределяйте станции по принципу «Лучшие люди на лучших местах».
4. Убедитесь, что члены команды имеют четкие задачи.
5. Делитесь с менеджерами смены и шеф-поварами/зав. производства всеми

наблюдениями о членах команды.

1. Важно, чтобы каждый менеджер смены и шеф-повар/зав. производством заботился об уровне сервиса, который ежедневно получают гости.

**Сдача смены менеджером смены и шеф-поваром/зав. производством.**

Самым важным шагом в конце смены является закрытие смены.

Итогом закрытия смены должен быть вывод об улучшении и совершенствовании работы с гостем. Результат фиксируется в различных чек-листах.Это позволит легко отслеживать ваше развитие.

|  |
| --- |
| **ВАЖНО!**  В завершение каждой смены (в 22-00) менеджер смены и шеф-повар/зав. производством  отводят время для обсуждения итогов работы.  Что прошло хорошо? На что нужно обратить внимание? Какие члены команды демонстрируют успехи? Какие члены команды сталкиваются с трудностями? |

#### РЕЗУЛЬТАТЫ/ЦЕЛИ СМЕНЫ

* Сравните результаты почасовые/за смену с поставленными целями. В этом поможет документ «План смены»
* Сообщите своей команде о полученных за смену результатах.

#### ОЦЕНКА РАБОТНИКОВ

* Сообщите своей команде о полученных результатах за смену.
* Поставьте оценку работникам за проделанную работу и достигнутые результаты.
* Окажите наставническую поддержку (поддержите слабого члена команды и разберите проблему)
* ПОБЛАГОДАРИТЕ РАБОТНИКОВ.

#### ПЕРЕДАЧА СМЕНЫ

**СЛЕДУЮЩЕМУ МЕНЕДЖЕРУ СМЕНЫ**

* Важно проводить оценку смены. Регулярно задавайте себе вопрос «Как можно улучшить результаты смены?»
* Рассмотрите фактические результаты, сравните с планом.
* Решите вопросы

(люди, продукты, оборудование).

* Решите вопросы подготовки

к следующей смене.

.

# ШАГ 3.10.: ПЕРЕДАЧА СМЕНЫ ДРУГОМУ МЕНЕДЖЕРУ/ ЗАКРЫТИЕ

Подготовка к следующей смене.

* Провести инвентаризацию остатков продукции с минимальным сроком годности. Выяснить тонкости проведения инвентаризации можно в приложении №15 «Регламент по проведению и проверке инвентаризации»;
* Выявить полуфабрикаты для «Срочного продукта».

«Срочный продукт» – это продукт, у которого наименьший срок годности или вообще нет срока годности.

Обзор выполнения дополнительных задач. Выполнение задач по закрытию смены.

* Убедиться в достаточном количестве продукции/ингредиентов/упаковки для следующей смены.

Подвести итоги смены. Провести 5-ти минутку.

* Проанализировать проблемы, связанные с людьми – обучение,

признание, обратная связь;

Проверить обзор передачи и закрытия всех зон.

Выявить причины невыполнения целей и подготовить план действий.

* Если в течение смены, поставленные качественные и количественные цели, не были достигнуты, проанализируйте причины их невыполнения;
* Определить сильные и слабые стороны на смене;
* Подготовьте план действия для устранения допущенных ошибок и повышения эффективности смены в будущем.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

Для эффективной работы торговой точки Директор кафе использует следующие документы:

# Приложения:

# Функции директора кафе по производственной части;

# Печень ответственности и обязанностей директора кафе по технической службе.

# Регламент работы заведующего производством/шеф-повара;

# Регламент работы менеджера смены;

# Инструкция по заполнению «Плана смены»;

# Инструкция по работе на станциях и оборудование;

# Сроки годности, условия хранения и реализации пищевой продукции;

# Инструкция по проведению бракеража продукции;

# Стандарт выкладки пирожных на «ОкиКофе»;

# Правило «пиковых часов»;

# Инструкция проведения утреннего собрания с персоналом;

# Стандарт по работе с претензиями компании «OkiDoki»;

# Гостемания;

# Правила товарного соседства продуктов;

# Регламент по проведению и проверке инвентаризаций;

# Положение по кассовой дисциплине.

# Таблицы:

# «План смены»;

# Чек лист «Зала»;

# Чек лист «Территории»;

# Чек лист «Открытие линии раздачи»;

# Чек лист «Кассира/пекарь»;

# Чек лист «Бариста»;

# Чек лист «Промоутера».

# Отчеты:

# По списанию выпечки ТТ СД;

# Контроль остатков POS ТТ СД.

# Отчёт №3 ??

# Отчёт №4 ??