

С.Н. Ясенок

Е.В. Нежельченко

Конспект лекций по дисциплине

ОРГАНИЗАЦИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Для студентов направлений подготовки

43.03.01 Сервис 43.03.02 Туризм

СОДЕРЖАНИЕ

1. Ресторан. Классификация ресторанов. Концепция и профиль ресторана.....	4
1.1. Классификация предприятий общественного питания.....	4
1.2. Требования и нормы для разных типов и классов предприятий общественного питания.....	7
1.3. Основные типы предприятий общественного питания.....	9
1.4. Полносервисные рестораны, их характеристика.....	10
1.5. Специализированные рестораны, их виды.....	11
1.6. Концепция ресторанного сервиса. Факторы, определяющие возможность эффективной работы ресторана. Выбор места расположения. Оценка и формирование спроса на услуги ресторанного бизнеса.....	12
Вопросы для повторения и закрепления материала.....	15
2. Формирование и оформление меню ресторана. Технологический процесс в ресторане.....	15
2.1. Меню, как основа, определяющая всю деятельность ресторана. Типы меню.....	15
2.2. Порядок расположения блюд в меню. Классификация блюд: «звезды», «рабочие лошадки», «загадки», «собачки».....	17
2.3. Организация производственно-технологического процесса в ресторане.....	23
2.4. Цеховая структура производства в ресторане.....	25
2.5. Технологическое оборудование помещений ресторана.....	26
Вопросы для повторения и закрепления материала.....	30
3. Трудовой коллектив ресторана и его структура.....	30
3.1. Организационная структура ресторана. Организация подбора персонала. Группа «офис или администрация». Группа «сервис». Группа «кухня», «техническая группа».....	30
3.2. Метрдотель как главный распорядитель и организатор работы по подготовке и обслуживанию гостей в ресторане. Требования, предъявляемые к метрдотелю зала.....	35
3.3. Методы организации труда официантов.....	37
3.4. Кадровая политика ресторана. Менеджмент ресторанного сервиса.....	38
3.5. Подготовка персонала к приему посетителей. Основные правила сервировки. Встреча гостей. Последовательность подачи блюд и напитков. Расчет с гостями.....	40
Вопросы для повторения и закрепления материала.....	44
4. Основные типы и формы ресторанного обслуживания.....	44
4.1. Французский, английский, немецкий, русский типы ресторанного обслуживания.....	44
частичным обслуживанием.....	46
4.3. Новые формы обслуживания. Кейтеринг.....	56

4.2. Основные виды специального обслуживания. Банкеты с полным и Вопросы для повторения и закрепления материала.....	59
5. Корпоративная культура ресторана. Профессиональная этика работников ресторана.....	57
5.1. Содержание понятия «корпоративная культура ресторана», функции, система ценностей и показатели корпоративной культуры ресторана.....	58
5.2. Культура общения работника ресторана с гостями.....	61
5.3. Жалобы и конфликты с гостями ресторана. Управление конфликтами в ресторане.....	66
5.4. Морально-психологический климат в трудовом коллективе ресторана.....	72
5.5. Этическая культура ресторанного сервиса. Профессиональная этика работника ресторана. Кодекс профессиональной этики. Особенности профессионального поведения работника ресторана.....	75
Вопросы для повторения и закрепления материала.....	77
6. Фирменный стиль и имиджевая политика ресторана. Атмосфера и дизайн ресторана.....	79
6.1. Фирменный стиль и имиджевая политика ресторана. Атмосфера и дизайн ресторана.....	79
Вопросы для повторения и закрепления материала.....	82

Тема 1. Ресторан. Классификация ресторанов. Концепция и профиль ресторана

6.1. Классификация предприятий общественного питания

6.2. Требования и нормы для разных типов и классов предприятий общественного питания

6.3. Основные типы предприятий общественного питания: ресторан, кафе, бар, кофейня, столовая и др.

6.4. Полносервисные рестораны, их характеристика

6.5. Специализированные рестораны, их виды: рестораны быстрого обслуживания, рестораны национальной кухни, семейные рестораны, тематические рестораны

6.6. Концепция ресторанного сервиса. Факторы, определяющие возможность эффективной работы ресторана. Выбор места расположения. Оценка и формирование спроса на услуги ресторанного бизнеса

1.1. Классификация предприятий общественного питания

В системе общественного питания применяются следующие термины и определения согласно ГОСТ Р 50647-94, ГОСТ 30389-95.

1. Предприятие общественного питания – предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления.

2. Услуга общественного питания – результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей населения в питании и проведении досуга.

3. Норматив развития сети – показатель, выраженный отношением установленного числа мест в сети предприятий общественного питания к расчетной численности потребителей.

4. Процесс обслуживания – совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга.

5. Тип предприятия общественного питания – вид предприятия с характерными особенностями обслуживания, ассортимента реализуемой кулинарной продукции и номенклатуры предоставляемых потребителям услуг.

6. Класс предприятия общественного питания – совокупность отличительных признаков предприятия определенного типа, характеризующая качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания.

Классификация предприятий общественного питания

При определении типа предприятий учитывают следующие факторы:

- ассортимент реализуемой продукции, ее разнообразие и сложность приготовления;
- техническую оснащенность;
- методы обслуживания;
- квалификацию персонала;
- качество обслуживания;
- номенклатуру предоставляемых услуг.

В основу классификации предприятий общественного питания могут быть положены следующие признаки: функциональное значение, технологическая стадия обработки сырья, способ производства кулинарной продукции, ассортимент, характер обслуживания и предоставляемые услуги, частота потребительского спроса, вид питания, место нахождения предприятия, обслуживаемый контингент посетителей, сезонность работы, степень мобильности.

1. В зависимости от функционального назначения в системе общественного питания сеть распределяется на следующие группы предприятий:

- сочетающие функции производства, реализации и организации потребления кулинарной продукции и покупных товаров (столовые, рестораны, кафе, бары, закусочные);
- осуществляющие производство полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий (заготовочные предприятия);
- сочетающие функции производства и реализации кулинарной продукции (предприятие по отпуску обедов на дом);
- осуществляющие реализацию полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий (магазины кулинарии и отделы полуфабрикатов).

2. В соответствии с технологической стадией обработки сырья (в зависимости от выполняемых производственных функций) сеть предприятий общественного питания делится на предприятия заготовочные и доготовочные. Функция производственно-торговой деятельности заготовочных предприятий направлена на централизованный выпуск полуфабрикатов различной степени готовности, кулинарных и кондитерских изделий и снабжение ими предприятий общественного питания закрытой и открытой сети.

К заготовочным предприятиям относят фабрики - заготовочные, фабрики-кухни, специализированные цехи по выпуску полуфабрикатов, специализированные цехи по выпуску кулинарной продукции, кулинарные фабрики и фабрики быстрозамороженных блюд.

Фабрики заготовочные – предприятия, предназначенные для изготовления в широком ассортименте полуфабрикатов и комплексного снабжения ими предприятий доготовочных, розничной торговли и магазинов кулинарии.

Фабрики-кухни – крупные механизированные предприятия, выпускающие в основном обеденную продукцию, кулинарные и

кондитерские изделия с доставкой специализированным транспортом на предприятия доготовочные. Наиболее целесообразна организация таких предприятий для снабжения продукцией школьных столовых и других предприятий некоммерческого типа.

Кулинарная фабрика и фабрика быстрозамороженных блюд – предприятия, изготавливающие индустриальными методами готовые блюда с расфасовкой и упаковкой.

Наиболее целесообразен этот тип предприятий общественного питания при организации питания на транспорте, для снабжения розницы.

Специализированные цехи по выработке полуфабрикатов – цехи, специализирующиеся на выработке различного ассортимента полуфабрикатов. Чаще всего они располагаются при предприятиях пищевой промышленности.

Специализированные кулинарные цехи – цехи, которые организуют, как правило, в составе крупных предприятий общественного питания. Их назначение – изготовление кулинарной продукции из мяса, рыбы и т.д. для реализации в магазинах кулинарии и по другим каналам реализации продукции.

Цех бортового питания. Цех организуют при аэропортах для приготовления, комплектования, кратковременного хранения и отпуска пищи на самолеты.

Школьная кулинарная фабрика - заготовочное предприятие для производства кулинарной продукции и снабжения школьных столовых и буфетов.

Комбинат общественного питания – производственно-хозяйственный комплекс из заготовочных и доготовочных предприятий общественного питания с единым технологическим процессом приготовления продукции, магазином кулинарии и различными вспомогательными службами (при заводах).

Доготовочные предприятия общественного питания вырабатывают кулинарную продукцию из полуфабрикатов различной степени готовности, получаемую от заготовочных предприятий или предприятий пищевой промышленности. Они также могут производить механическую обработку сырья для дальнейшего его использования с целью получения кулинарной продукции.

К доготовочным предприятиям относят следующие типы предприятий общественного питания: рестораны, бары, кафе, столовые, закусочные.

3. В зависимости от способа производства кулинарной продукции предприятия общественного питания могут работать на сырье, полуфабрикатах, сырье и полуфабрикатах.

4. Ассортимент реализуемой продукции в предприятиях общественного питания может быть широким (в столовых, ресторанах) и ограниченным (в закусочных, кафе, специализированных предприятиях).

5. По характеру обслуживания и предоставляемым услугам предприятия могут обеспечивать прием пищи с организацией досуга (рестораны, бары, кафе), либо относительно быстрое обслуживание (столовые, закусочные, буфеты).

6. По частоте потребительского спроса предприятия могут удовлетворять ежедневные потребности в питании (столовые, закусочные, буфеты), периодический спрос на специализированную продукцию или продукцию повышенного качества (рестораны, специализированные кафе), редкий спрос на национальную кулинарную продукцию (рестораны и кафе с национальной кухней).

7. В соответствии с местонахождением и обслуживаемым контингентом посетителей сеть предприятий общественного питания подразделяют на следующие группы:

- обслуживающие определенный контингент населения и размещающиеся на производственных предприятиях, в учреждениях, вузах, школах;

- обслуживающие все контингенты питающихся и размещающиеся на улицах и площадях города (общедоступные).

8. В зависимости от сезонности работы предприятия могут работать круглый год (постоянного функционирования) или периодически (сезонные).

9. По степени мобильности предприятия общественного питания могут быть стационарными и передвижными (автобуфеты, тоннары и т.д.).

Предприятия общественного питания различных типов и классов условно можно отнести к коммерческим и некоммерческим.

1.2. Требования и нормы для разных типов и классов предприятий общественного питания

Существуют общие требования, которые предъявляются к таким предприятиям именно как к предприятиям общественного питания. И, следовательно, потребитель, посещая любое предприятие общественного питания вышеназванных типов и класса вправе рассчитывать (а, следовательно, и требовать) выполнения в нем следующих общих требований в соответствии с разделом 5 ГОСТа. 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий».

На предприятиях общественного питания любого типа и класса должны обеспечиваться безопасность жизни и здоровья потребителей и сохранность их имущества при условии соблюдения «Правил производства и реализации продукции общественного питания», утвержденных Постановлением Правительства РФ от 13.04.93 № 332, санитарных и технологических норм и правил, а также требований пожарной и электробезопасности.

На предприятиях общественного питания должны выполняться требования нормативных документов по безопасности услуг:

- санитарно-гигиенические и технологические требования, сборники рецептур блюд и кулинарных изделий;
- требования к безопасности продовольственного сырья и продуктов;
- экологической безопасности;
- противопожарной безопасности;
- электробезопасности.

Предприятия общественного питания любого типа должны иметь удобные подъездные пути и пешеходные доступы к входу, необходимые справочно-информационные указатели. Прилегающая к предприятию территория должна иметь искусственное освещение в вечернее время.

На территории, прилегающей к предприятию и доступной для потребителей, не допускается:

- проведение погрузочно-разгрузочных работ;
- складирование тары;
- размещение контейнеров с мусором;
- сжигание мусора, порожней тары, отходов.

Площадки с мусоросборниками должны быть удалены от окон и дверей помещений предприятия не менее чем на 20 м.

Архитектурно-планировочное решение и конструктивные элементы здания, используемое техническое оборудование должно соответствовать санитарным нормам и правилам.

На предприятии должны быть предусмотрены аварийные выходы, лестницы, инструкции о действиях в аварийной ситуации, система оповещения и средства защиты от пожара.

Предприятия всех типов и классов должны быть оснащены инженерными системами и оборудованием, обеспечивающим необходимый уровень комфорта, в том числе: горячее и холодное водоснабжение, канализация, отопление, вентиляция, радио– и телефонная связь.

Вход в предприятие должен обеспечивать одновременное движение двух встречных потоков потребителей на вход и выход. В предприятиях с количеством мест в залах более 50 должны быть предусмотрены отдельные входы и лестницы для потребителей и персонала.

Предприятие должно иметь вывеску с указанием его типа, класса, форм организации его деятельности, фирменного названия, юридического лица (местонахождение собственника), информацию о режиме работы, об оказываемых услугах.

В строящихся и реконструируемых предприятиях для обслуживания инвалидов должны быть предусмотрены наклонные пандусы у входных дверей для проезда инвалидных колясок, лифты, площадки для разворота инвалидной коляски в зале, специально оборудованные туалеты.

Размещение производственных помещений и оборудования в них должно обеспечивать последовательность проведения технологического процесса производства и реализации продукции, а также соблюдение технологических, санитарных норм и правил.

Кроме соблюдения вышеуказанных требований потребитель предприятия общественного питания в зависимости от его типа и класса вправе рассчитывать на соблюдение следующих требования к предприятиям общественного питания различных типов и классов, которые в соответствии с ГОСТом 50762-95 «Общественное питание».

1.3. Основные типы предприятий общественного питания

В настоящее время выделяют следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная, предприятие другого типа.

Ресторан – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Бар – предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары.

Кафе – предприятие по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки.

Столовая – общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.

Закусочная – предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей.

Рестораны и бары по уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг подразделяются на три класса: люкс, высший и первый, которые должны соответствовать следующим требованиям:

- класс «люкс» – изысканность интерьера, высокий уровень комфортности, широкий выбор услуг, ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд, изделий для ресторанов, широкий выбор заказных и фирменных напитков, коктейлей – для баров;

- класс «высший» – оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей – для баров;

- класс «первый» – гармоничность, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд, изделий и напитков сложного приготовления для ресторанов, выбор напитков, коктейлей несложного приготовления – для баров.

Кафе, столовые и закусочные на классы не подразделяют.

Рестораны различают по следующим признакам:

- ассортимент реализуемой продукции – рыбный, пивной, с национальной кухней или кухней зарубежных стран;
- место расположения – ресторан городской, при гостинице, вокзале и др.;
- концепция – авторский или неавторский, в котором применяется соответствующая технология: своя фирменная, традиционная, с элементами новизны (данный критерий не является ГОСТом).

Бары различают:

- по ассортименту реализуемой продукции и способу приготовления – пивной, молочный, гриль-бар, салат-бар, сэндвич-бар, экспресс-бар и др.;
- по концепции – видеобар, спорт-бар, ирландский паб и др.
- по специфике обслуживания потребителей (концепции) – видеобар, спорт-бар, ирландский паб и др.

Столовые различают:

- по ассортименту реализуемой продукции – общего, диетического, лечебно-профилактического питания;
- по обслуживаемому контингенту потребителей - открытого типа или обслуживающие определенный контингент потребителей: школьная, студенческая и т.п.;
- по месту расположения – общедоступная, по месту учебы и др.

Закусочные или как их сейчас называют предприятия быстрого обслуживания (fast food) классифицируют по ассортименту реализуемой продукции (специализированные и общего типа). К первому типу относятся: пиццерия, блинная,пельменная, пончиковая, котлетная, вареничная и др.

1.4. Полносервисные рестораны, их характеристика

Полносервисными ресторанами называются такие, где очень широкий выбор блюд, особенно порционных (по крайней мере, 15), и где почти все, что подается к столу, выращено здесь же, при ресторане, от «сырья» до свежей зелени. Полносервисные рестораны могут быть формальными или неформальными, их можно классифицировать по ценам, атмосфере и предлагаемому меню. В Алматы очень мало такого рода ресторанов. Примером могут послужить рестораны «Old England», «Tomiris», «New Tavern», «Nur Bol», «Этна», «DOSTAR», подобные рестораны находятся при четырех- и пятизвездочных гостиницах: «Regent Hotel Ankara», «Отпар», «Rabat Palas», «Astana».

Блюда, которые готовятся в этих ресторанах, попадают в разряд высокой кухни. Чаще всего там процветают традиции французской и итальянской кулинарии, которые, по мнению западных гурманов, являются лучшими в мире.

Алматинские полносервисные рестораны находятся в частном владении. За последние десять лет появилось очень много ресторанов этого типа. Но в наши дни, когда избалованные посетители хотят все большего за

свои «кровные», становится все труднее работать с прибылью в этом сегменте ресторанного бизнеса из-за жесткой конкуренции. Некоторые рестораны сошли с дистанции или перешли в более низкую категорию. Многие владельцы, которые начинали именно в этом бизнесе, вынуждены были продать свои рестораны, поскольку не могли обеспечить чистой прибыли, которую они ожидали.

Уровень обслуживания в полносервисных ресторанах обычно очень высок: метрдотель встречает и усаживает гостя за стол, старший официант дает советы по поводу блюд и объясняет, в чем специфические качества заказываемых блюд, он же подскажет, какое вино лучше подходит к заказываемым блюдам. В некоторых фешенебельных полносервисных ресторанах используются приставной столик для закусок или тележка на колесиках -- обязательный атрибут так называемого французского обслуживания.

Оформление полносервисных ресторанов обычно под стать общей атмосфере, которую ресторан пытается создать. Роскошная еда, обслуживание и атмосфера, – все это в комплексе оставляет незабываемое впечатление.

Существует ряд проблем, которые затрудняют развитие системы такого рода ресторанов. Ниже приведены некоторые из них:

Фешенебельные рестораны требуют не только высокоинтенсивного труда, но и высококвалифицированного. Приготовление сложных блюд и качественное обслуживание значительно удорожают труд.

1.5. Специализированные рестораны, их виды

Специализация ресторанов может быть самой разнообразной: быстрое обслуживание, семейное, повседневное. Рестораны могут также специализироваться на приготовлении национальных блюд, ужинов, завтраков и т.д. Как уже говорилось, эта классификация пересекается с другими, и один и тот же ресторан может быть одновременно и специализированным, и полносервисным. Рестораны быстрого обслуживания предлагают меню, ограниченное гамбургерами, жареной картошкой, хот-догами, цыплятами (во всех видах), различными рыбными и национальными блюдами. Эти ограничения и стандартизация меню позволяют значительно ускорить обслуживание, что очень приветствуется занятыми людьми. Посетители заказывают блюда у прилавка, на котором заказываемые продукты располагаются во всей их красе. В некоторых ресторанах посетители даже убирают за собой посуду, что позволяет снизить себестоимость блюд. Обычно рестораны быстрого обслуживания специализируются в приготовлении одного главного блюда.

Во многих районах города открываются маленькие ресторанчики, где занятые люди могут наскоро перекусывать стоя. В нашем городе их часто называют кафе, кулинария, бистро и т.д. Такая форма обслуживания отличается оперативностью, поскольку кухонный персонал может заранее

заготовить большое количество определенного блюда, поставить все это на небольшой огонь и по надобности подавать маленькими порциями.

За рубежом многие рестораны специализируются на приготовлении одного блюда. Примером могут послужить рестораны «MacDonald's», который имеет самый грандиозный успех в мире по приготовлению гамбургеров. Также существуют специализированные рестораны для любителей пиццы, сэндвичей, морепродуктов, цыпленка, бифштексов, блинов и др.

На Западе и, особенно, в США очень распространены семейные рестораны – это современный вариант стилизации под старомодную кофейню. Обстановка большинства семейных ресторанов отличается простотой, как и меню, официанты умеют угодить всем членам семьи. В некоторых можно заказать кое-какие напитки, главным образом пиво, вино или коктейль.

Тематические рестораны посвящены какой-то теме. Обычно они предлагают ограниченное количество блюд, их главная задача – создать настроение, атмосферу.

1.6. Концепция ресторанного сервиса. Факторы, определяющие возможность эффективной работы ресторана. Выбор места расположения. Оценка и формирование спроса на услуги ресторанного бизнеса

Рынок ресторанов составляют люди, пользующиеся их услугами. Поэтому прежде чем создавать ресторан, его владелец должен оценить возможности успеха с точки зрения наличия рынка, спроса на будущие услуги и др. В этой связи большое значение имеет выбор места расположения будущего ресторана с оценкой следующих факторов:

- демография – количество населения в выбранном районе, половозрастная структура населения, средний уровень доходов;
- бизнес-география – наличие в районе предприятий, офисов, профиль их деятельности, график работы;
- транспортные потоки – наличие удобного подъезда, парковки, остановок городского транспорта;
- привлекательность окружающей среды;
- наличие конкурирующих объектов общественного питания.

На начальном этапе, когда ресторан еще только проектируется, необходима глубокая проработка его концепции. Именно к ней привязываются все дальнейшие разработки. Проработка ресторанной концепции позволяет грамотно выбрать условия и стандарты обслуживания, а также дает возможность последовательно решать все связанные с этим организационно-технические проблемы.

В зависимости от концепции или тематической направленности будущего ресторана наиболее перспективным местом его расположения может быть центр города, богатый пригородный район, торговый центр,

скопление ресторанов или ресторанный ряд, одиночное расположение ресторана.

Концепция и профиль ресторана должны разрабатываться с учетом его привязки к будущим посетителям. Иначе получится, что созданный ресторан определенного профиля не будет иметь достаточно клиентов, чтобы обеспечить свою доходность. Успех ресторанного бизнеса в значительной степени зависит от удачного воплощения новаторской концепции культуры сервиса и обслуживании посетителей. Эта концепция определяет также имидж ресторана. Она должна учитывать специфику данной местности, ориентироваться на имеющийся рынок и формировать новый. Особенности внешнего оформления, интерьер, меню и другие атрибуты зависят от выбранной концепции культуры сервиса, которая, в свою очередь, ориентируется на рынок.

Атмосфера ресторана оказывает непосредственное воздействие на посетителей. Здесь очень важны: освещение, музыка, размеры залов, расположение столов, тип мебели, цвет скатерти и т. д. В первую очередь посетители обращают внимание на дизайн интерьера. Чем больше он помогает создавать нужное настроение у посетителей, тем большее их количество станет постоянными гостями ресторана.

Особое влияние на создание уникальной атмосферы заведения должен оказывать интерьер тематических или национальных ресторанов. Здесь в полной мере для создания соответствующего настроения посетителей используются специфические звуковые, цветовые, декоративные, осветительные, визуальные и другие эффекты.

Формирование спроса – сложный процесс, он требует постоянного наблюдения за его возникновением и изменением. Формирование спроса на услуги ресторанного бизнеса имеет свои особенности. И сам спрос, и его структура зависят от географических, климатических условий жизни, национальных, исторических и культурных особенностей труда и быта населения

Первостепенное значение имеют качество и стоимость блюд и, конечно, культура сервиса в целом. С этой целью осуществляется предварительный анализ реализованного спроса. Изучение этого спроса может осуществляться по стоимости и видам блюд, приобретенных посетителями. Для изучения спроса нередко используются результаты анкетных опросов. В анкете формулируются несколько четких вопросов, например: «Являетесь ли вы постоянным клиентом?», «Почему вы выбрали именно наше заведение?», «Ваши пожелания по ассортименту, форме обслуживания». Информация о наличии и причинах неудовлетворенного спроса может поступать непосредственно от посетителей ресторана при их общении с обслуживающим персоналом.

Концепция – это техническое задание, или пошаговая инструкция создания вашего ресторана как бизнеса, с подробной разработкой всех его составляющих. Разработать детальную концепцию ресторана – значит еще

раз проверить состоятельность ресторанной идеи, сформировать целостное представление о деятельности всех ресторанных служб. Оформленная концепция позволяет получить на выходе именно тот продукт в виде готового ресторана, который задуман. Концепция позволяет координировать работу всех участников процесса создания ресторана – от проектировщиков до дизайнеров и поставщиков оборудования.

Как правило, концепция содержит следующие части:

- Вводная часть. В ней дается общее описание идеи ресторана;
- Название ресторана (нейминг). Обычно же в этом разделе дается описание требований к будущему названию, которые могут являться техническим заданием для креативной команды, которой вы поручите его разработку. При этом, в некоторых случаях название уже может быть разработано и включено в концепцию;
- Посетители ресторана. Определяются целевые группы посетителей.
- Внешнее оформление и дизайн интерьера. Рекомендации (требования) по внешнему оформлению ресторана – фасаду и прилегающей территории для дальнейшей реализации дизайнером. Излагаются требования к стилю, описывается какую атмосферу должен поддерживать интерьер и какое настроение должно создаваться на подходе к ресторану. По возможности, этот пункт снабжается иллюстративным материалом. Мебель и посуда также относится к компетенции дизайнера. Этот раздел, вместе с 1, 2 и 3 служит техническим заданием для архитектора (дизайнера);
- Меню. В этом разделе предлагается общее направление кухни (например, средиземноморская). Определяется приблизительное количество блюд в каждой категории; предлагается структура меню - разделы фирменных блюд (и, примерно, какого типа), детское меню, вегетарианское меню и т.п. Разрабатывается ценовая политика. Рассчитывается средний чек;
- Обслуживание. Определяется в первую очередь уровень и особенности обслуживания, которые могут быть востребованы в организуемом ресторане (официанты, шведский стол, линия раздачи, у барной стойки, выбор продуктов клиентом для приготовления, приготовление блюд непосредственно в зале рядом со столиком клиента);
- Персонал и зарплаты. Делается расчет количества персонала и ориентировочные зарплаты. Кроме того, в общем виде указываются квалификационные требования к работникам. Предлагаются оптимальные технологии подбора кадров;
- Оборудование для кухни. Рассчитывается примерное количество и состав необходимого оборудования, даются рекомендации по маркам. Делается расчет по стоимости;
- Мебель и посуда. Рассчитывается количество, номенклатура необходимых мебели и посуды, а также определяется их ценовая категория и общие затраты;
- Дополнительные услуги. Под дополнительными услугами понимаем такие явления, как бизнес-ланчи, завтраки, организацию детских игровых

комнат и другие. Предлагается не только перечень услуг, но и рекомендации по составу каждой услуги, примерная технология внедрения, продвижение.

- Привлечение клиентов. Даются общие рекомендации и принципы. Фактически, предлагается рекламно-маркетинговая стратегия ресторана. Разрабатывается состав и перечень мероприятий. Даются рекомендации по использованию тех или иных каналов распространения информации и рекламоносителей. Формируется ориентировочный бюджет на проведение этих мероприятий.

- Финансовый план.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Охарактеризуйте классификацию предприятий общественного питания?

2. Перечислите требования и нормы для разных типов и классов предприятий общественного питания.

3. Какие вы знаете основные типы предприятий общественного питания: ресторан, кафе, бар, кофейня, столовая и др.?

4. Что представляют собой полносервисные рестораны, их характеристика?

5. Какие рестораны относятся к специализированным ресторанам, их виды?

6. Что представляют собой рестораны быстрого обслуживания, рестораны национальной кухни, семейные рестораны, тематические рестораны.

7. Перечислите факторы, определяющие возможность эффективной работы ресторана, выбор его места расположения.

8. Как происходит оценка и формирование спроса на услуги ресторанного бизнеса?

Тема 2. Формирование и оформление меню ресторана. Технологический процесс в ресторане

7.1. Меню, как основа, определяющая всю деятельность ресторана. Типы меню

7.2. Порядок расположения блюд в меню. Классификация блюд: «звезды», «рабочие лошадки», «загадки», «собачки»

7.3. Организация производственно-технологического процесса в ресторане

7.4. Цеховая структура производства в ресторане

7.5. Технологическое оборудование помещений ресторана

2.1. Меню, как основа, определяющая всю деятельность ресторана. Типы меню. Порядок расположения блюд в меню.

Визитной карточкой предприятия общественного питания называют его меню, т. е. перечень закусок, блюд, напитков (с указанием цены и выхода), имеющихся в продаже в течение всего времени работы.

Слово «меню» происходит от франц. *menu* и означает расписание блюд и напитков на завтрак, обед и ужин, а также рационы (трехразового питания), составленные в столовых и ресторанах, перечисление блюд для приемов и другого вида обслуживания (определение «меню» – бланк, карта, лист бумаги, где печатаются или пишутся названия блюд).

Меню представляет собой перечень всевозможных блюд, закусок, кулинарных изделий и напитков, предлагаемых посетителям на данный день. Меню составляют с учетом ассортиментного минимума и программы работы предприятия. Каждое предприятие самостоятельно определяет ассортиментный минимум в соответствии со специализацией, имеющимся сырьем, сезоном года.

В международной практике принято различать следующие виды меню:

- а-ля карт (*a la carte*) – используется в очень дорогих ресторанах с указанием индивидуальной цены на каждое порционное блюдо;

- табльдот (*table d'hote*) – предлагает выбор одного или более вариантов каждого блюда по фиксированным ценам, что особенно удобно в условиях проживания в гостинице;

- дю жур (*du jour*) – меню дежурных (дневных) блюд;

- туристское меню – формируется специально для туристов с акцентом на невысокую цену блюд.

В ресторанах, кафе и барах в меню указываются наименования блюд, закусок и другой продукции и цены. На всех других предприятиях кроме наименования блюд и цен указываются нормы выхода.

В настоящее время меню является как бы «полномочным представителем» ресторана и остается связующим звеном между предприятием и посетителем на долгие годы. Меню, в силу той важной роли, которую оно играет, должно быть грамотно составлено и красиво напечатано, причем этой работе нужно уделять серьезное внимание с самого первого дня работы ресторана.

Меню может оказаться наиболее важным рекламным средством, продвигающим услуги ресторана внутри самого заведения, стимулируя покупательный спрос посетителей. Оно непосредственно влияет на выбор посетителями блюд, а также на количество заказов. Правильно оформленное меню, психологически верно рассчитанная цена блюд и их позиционирование в карте и т.д. непосредственно оказывают влияние на объемы заказов и на уровень доходов предприятия.

Перед руководством постоянно возникает необходимость планировать объем торговых операций на несколько дней вперед, чтобы решить, сколько продуктов закупать, какие продукты складировать, а какие пускать в производство и сколько рабочих принять на работу на предстоящий период. Меню оказывает прямое воздействие на решение каждого из этих вопросов.

Тонко составленное меню привлекает внимание посетителя к определенным блюдам. Когда клиент выбирает в карте блюд именно то, что выгодно предприятию, дело процветает и доходы ресторана растут. Меню, в конечном счете, обеспечивает успех или провал той концепции, которая заложена в основе строительства и организации ресторана.

2.2. Порядок расположения блюд в меню. Классификация блюд: «звезды», «рабочие лошадки», «загадки», «собачки».

Последовательность расположения блюд в меню:

- фирменные блюда и закуски;
- холодные блюда и закуски;
- икра зернистая осетровых рыб, паюсная;
- икра зернистая лососевых рыб;
- рыба малосоленая (семга, лососина с лимоном);
- рыбные холодные блюда: рыба отварная с гарниром (осетрина, белуга, севрюга), рыба заливная, рыба под маринадом, рыба под майонезом, рыбная гастрономия и закусочные консервы (шпроты с лимоном) рыба холодного и горячего копчения;
- сельдь натуральная с гарниром, рубленая;
- нерыбные продукты моря;
- мясные холодные блюда и закуски: мясо отварное, заливное, мясная гастрономия, мясо жареное;
- домашняя птица и дичь холодные;
- кисломолочные продукты
- горячие закуски;
- рыбные, из нерыбных продуктов моря;
- мясные;
- из субпродуктов;
- из птицы и дичи;
- овощные и грибные;
- яичные и мучные;
- супы;
- прозрачные;
- заправочные;
- пюре;
- молочные, холодные, сладкие;
- рыбные горячие блюда;
- рыба отварная и припущенная;
- рыба жареная;
- рыба запеченная;
- мясные горячие блюда;
- мясо отварное, припущенное;
- мясо, жаренное крупными и порционными кусками;
- мясо в соусе (бефстроганов, поджарка);

- мясо, жаренное в панированном виде;
- субпродукты жареные;
- мясо тушеное и запеченное;
- блюда из рубленого мяса и котлетной массы;
- горячие блюда из домашней птицы и дичи;
- птица отварная, припущенная;
- птица фаршированная;
- птица и дичь жареные;
- блюда из тушеной птицы;
- блюда из рубленой птицы;
- блюда из овощей, круп, бобовых, макаронных изделий, мучные;
- блюда из яиц и творога;
- сладкие блюда;
- горячие (яблоко в тесте, каша гурьевская, пудинги, пончики с вареньем и др.);
- холодные (кисели, муссы, желе, самбуки, кремы, мороженое, сливки, взбитые с наполнителями, компоты из свежих и консервированных фруктов);
- фрукты, ягоды натуральные и в сиропе.

При расположении вторых блюд из различных видов сырья также учитывается определенная последовательность в зависимости от технологии их приготовления и порядка подачи. Из рыбных блюд вначале в меню вписывают отварные (например, судак отварной), затем блюда в соусе (осетрина в томате), жареные (судак в тесте), запеченные (треска, запеченная на сковороде).

Из мясных вначале вписываются блюда из мяса натуральные (филе, антрекот, бифштекс), блюда в соусе (гуляш, бефстроганов), блюда из птицы и дичи.

Все блюда в меню перечисляют в последовательности, соответствующей порядку приема пищи. Фирменные и порционные блюда в общем меню выделяются в особый раздел. Порядок перечисления блюд должен соответствовать ассортиментному минимуму – определенному количеству блюд и напитков, которые ежедневно должны быть в реализации.

На специализированных предприятиях этот порядок может быть изменен, например, в меню кафе сначала включают горячие и холодные напитки, затем – выпечку, молочные продукты, закуски, сладкие блюда.

Предприятия, обслуживающие иностранных туристов, должны иметь меню на иностранных языках (английском, немецком, французском).

Меню ресторанов класса люкс должно содержать не менее 15 наименований холодных закусок, 3 – горячих, 5 – супов, 30 – вторых горячих блюд, 6 – сладких блюд.

Для большинства загородных, национальных и тематических ресторанов количество блюд и напитков может быть установлено индивидуально. Основу ассортимента в этом случае составляют фирменные

блюда, напитки, изделия, отражающие особенности национальной кухни или тематическую направленность ресторана.

В меню ресторана первого класса должны быть включены заказные и фирменные блюда.

Сокращение количества наименований блюд и закусок, предусмотренных ассортиментным минимумом, не допускается. Наоборот, ассортимент может быть расширен за счет включения в меню сезонных и фирменных блюд.

Блюда и закуски, включенные в меню, должны быть в наличии в течение всего дня работы ресторана или в течение времени, указанного в меню для завтрака, обеда или ужина.

Следует также иметь в виду, что предприятия питания в дневное время могут посещать клиенты с детьми. Поэтому в меню должны быть предусмотрены блюда в размере полупорций или специальные блюда для детей.

При большом выборе напитков рекомендуется составить их отдельное меню. Напитки обычно делят на две большие группы: алкогольные и безалкогольные. Алкогольные напитки, в свою очередь, подразделяются на три подгруппы: вина и аперитивы, крепкие спиртные напитки и ликеры, пиво. В меню (или так называемой винной карте) перечень напитков располагается в следующем порядке:

Прейскурант цен винно-водочных, табачных изделий и напитков включает в определенной очередности водки, настойки горькие, настойки сладкие и наливки, вина виноградные крепкие, вина столовые белые и столовые красные, вина виноградные полусладкие, вина десертные, шампанское, коньяки, ликеры, пиво, минеральные и фруктовые воды, соки, табачные изделия. Иногда в преЙскурант включаются кондитерские изделия и фрукты. Для напитков, качество которых не ухудшается после откупоривания (водки, коньяки, ликеры, виноградные вина), цена указывается за 100 г.

В меню напитки могут быть также разделены:

- 1) по форме предложения (розлива) – с использованием бокалов, фужеров, рюмок; в закрытом графине; в бутылках;
- 2) по возрасту – сначала указываются «молодые» вина (ординарные), затем выдержанные;
- 3) по размерам цен – сначала указываются дешевые вина, затем дорогие.

Дополнительно в меню могут содержаться описания вкусовых качеств напитков. К примеру, для вина: букет нежный, тонкий, богатый; вкус полусладкий, сладковатый, сладкий, кисловатый, терпкий, с горчинкой и т.д. Однако подобными рекомендациями не стоит злоупотреблять, так как после пробы напитка у гостя может возникнуть впечатление, что указанные качества не соответствуют действительности.

В меню должно быть несколько традиционных эспрессо-напитков, т. е. кофе, приготовленного пропусканием кипящей воды через слой молотого кофе в специальном кофеварочном аппарате (машине). Если меню предназначено для кофейни, то первые линии в нем занимают классические рецепты:

- кофе эспрессо(coffeeespresso) – кофе, приготовленный без каких-либо добавок;
- кофе эспрессоамерикано – эспрессо с добавлением кипятка.
- кофе капучино(coffeecappuccino) – черный кофе с кипящим молоком или кофе со взбитыми сливками, посыпанными молотой корицей.
- кофе французский (Frenchcoffee) – кофе с ликером «Гранд Марнье»;
- кофе с коньяком(coffee with brandy);
- кофе люц (coffeeluz) – кофе с крепким фруктовым ликером;
- кофе ирландский (Irishcoffee) – кофе с ирландским виски.

При составлении меню следует различать ширину и глубину предложения блюд и напитков.

Под шириной предложения понимается большой выбор самых разнообразных блюд и напитков: мясных блюд из дичи, птицы, свинины, телятины, рыбных блюд из морской и речной рыбы, вегетарианских, мучных блюд, горячих, алкогольных, безалкогольных напитков. Глубина ассортимента предполагает наличие вариантов блюд из определенного продукта. Глубокий ассортимент предлагают специализированные предприятия – рыбные, молочные, вегетарианские рестораны, пиццерии, пельменные.

При создании меню важна разработка концепции, дизайна, текста, требующая творческого подхода. Своим оформлением меню подчеркивает стиль, общую атмосферу, концепцию и уровень заведения. Профессионально и грамотно подобранные блюда, качественно оформленный печатный текст меню, изысканная обложка свидетельствуют об элитности ресторана.

Если оформление меню приглянулось посетителю, то он обязательно изучит его вдоль и поперек. В памяти обязательно останутся название тех блюд, которые посетитель не попробовал и в дальнейшем он захочет прийти в ресторан еще раз и насладиться новыми блюдами. Оформление меню - это своего рода упаковка, в которой содержится подарок. Чтобы добраться до подарка, нужно как следует изучить упаковку.

Таким образом, дизайн меню предполагает внимание к таким факторам, как перечень блюд, оформление меню и цены. Дизайн меню связан с интерьером ресторана самым тесным образом. Изысканная отделка требует изысканного оформления меню, высоких цен и более чем просто качественное обслуживание. Более простая отделка заведения предполагает более скромный дизайн меню, значительно более низкие, чем в первом случае, цены. Обслуживание, безусловно, должно быть на высоком уровне, никаких особых излишеств в данном случае не предполагается.

Дизайн меню должен быть настоящим шедевром искусства, иначе не будет должного воздействия на посетителя. В разработке меню огромное значение имеет опыт и умение. Оформление листа – выполняет функцию меню.

Во-первых, обязательно нужно обращать внимание на цветовую гамму. Желательно, чтобы все цвета, так или иначе, соответствовали цветам, которые были использованы для оформления помещения.

Во-вторых, будет не лишним снабдить меню рисунком. Стиль этих рисунков напрямую зависит от концепции ресторана.

В оформлении меню могут быть задействованы все цвета радуги, но нужно помнить, что тот или иной цвет может произвести на гостя совсем не то впечатление, которое первоначально планировалось. Например, весь ресторан оформлен в изысканном и строгом стиле. А меню поражает многоцветием. В этом случае дизайн меню явно не сочетается с оформлением ресторана, что может вызвать внутреннее раздражение у посетителей. Напротив, слишком строгое оформление меню в сочетании с «веселым» оформлением целого заведения также может не понравиться гостям.

Очень важно выбрать шрифт. Шрифт должен быть ясным, четким, название блюд и напитков, цены и нормы отпуска должны легко читаться. Орфографические ошибки, неправильные названия, исправление от руки, зачеркивание – полностью исключены.

Удачно подобранный шрифт отражает индивидуальность ресторана. Но если использовать необычный шрифт, то это может отвлечь внимание от иллюстраций. В этом случае рисунков и фотографий нужно использовать как можно меньше. Нужно помнить, что некоторые виды шрифтов очень трудно читаются. Нужно выбирать отчетливый шрифт, который украсит меню и будет оптимальным образом сочетаться с концепцией ресторана. Не следует использовать в одном меню несколько видов шрифтов, лучше выделять те или иные блюда фоном, рамками или поместить рядом фотографии и иллюстрации. Обязательно нужно обратить внимание на междустрочный интервал. Он должен быть выбран так, чтобы текст легко читался. Пространство между отдельными буквами также должны быть продумано. Можно расширить пространство, а можно, наоборот, расположить буквы очень плотно, придвинув, их друг к другу. Текст должен выглядеть, во - первых, красиво, а во - вторых, он должен быть удобен для чтения.

Немаловажное значение имеет выбор бумаги, на которой напечатано меню. Меню быть напечатано на обычной глянцевой бумаге, также на бумаге, которая напоминает бархат, кожу, замшу или бересту. Необходимо сделать отдельную заламинированную обложку, куда будет вставлен список блюд.

Использование общих заголовков, единого шрифта и других факторов приведет к тому, что каждое блюдо будет восприниматься одинаково.

Содержание и дизайн меню – это самая важная ступень в развитии ресторана, поэтому разрабатывать меню следует с учетом выбранного типа ресторана, традиционных для данного типа блюд, предполагаемых или реальных предпочтений клиентов заведения.

Долгое чтение меню тормозит процесс заказа, поэтому необходимо быть максимально кратким, точным и по возможности честным. Если уникальным является именно способ приготовления, то нужно указать такую информацию. Например, жарка в духовке, гриль, жарка на сковороде, копчение и т.д. Если используются ингредиенты, которые можно назвать необычными и уникальными, то можно указать это. Можно перечислить все ингредиенты, из которых сделано то или иное блюдо. Также можно сделать акцент на географическое происхождение продуктов, способ оформления гарнира и другое.

Если используются хорошо известное, традиционное название блюд, то совсем не обязательно описывать способ приготовления блюда.

Как образуются название блюда: многое зависит от фантазии шеф – повара. Нередко используются иностранные слова, чтобы привлечь внимание посетителя. Это, безусловно, эффективный способ влиять на воображение клиента, ведь посетитель сразу начинает представлять себе нечто совершенно невероятное, фантастическое. Но при использовании иностранных слов просто необходимо пояснение, что это за блюдо.

Из вышесказанного можно сделать весьма очевидный вывод – дизайн меню должен стать настоящим искусством. Только тогда есть шанс не просто привлечь внимание посетителей, но и завоевать его искреннее расположение.

Очень неплохо будет снабдить меню интересной информацией относительно различных блюд, напитков и ингредиентов, но перегружать одно меню дополнительной информацией не следует. Для этого можно сделать несколько меню: обычное, десертное, винное, детское. Меню должно периодически меняться, а значит, будет меняться и информация. Обычно посетитель прочитывать меню целиком, значит, оценит и оригинальный подход к его оформлению.

Таким образом, меню должно быть удобным, привлекательным, безупречным с точки зрения грамотности.

Выделяют большое количество различных видов меню. В зависимости от типа заведения, вида обслуживания, которое заведение предлагает, группы потребителей, на которых данное заведение ориентировано, выбирается именно тот тип меню, который лучше всего подойдет к выбранной концепции заведения. Но вне зависимости от выбранного вида меню существуют определенные правила составления меню: последовательности предложения категорий блюд, расположения самих блюд внутри каждой отдельной группы. Особое значение имеет красивое оформление меню, соответствие его внешнего вида общей идеи ресторана. Лишь грамотное сочетание выбранного вида меню, перечня блюд и оригинального оформления создает законченное привлекательное для гостя меню. Что в

свою очередь поднимает заведение на более высокий уровень в глазах посетителей.

При составлении меню желательно учитывать следующие факторы: вкусы и желания посетителей; имеющееся оборудование; квалификацию поваров; цены и стратегию доходности; питательную ценность блюд; качественную структуру меню; точность формулировок; внешнее оформление.

Порядок расположения блюд в меню должен соответствовать определенным требованиям: закуски и блюда следуют от менее острых к более острым, пряным, с большим количеством экстрактивных веществ; горячие блюда перечисляются в такой последовательности: отварные, припущенные, тушеные, жареные, запеченные; супы – прозрачные, заправочные, супы-пюре, супы-кремы, молочные, холодные, сладкие.

По мере развития ресторана происходит оптимизация меню. Целью такой оптимизации является относительное сокращение ассортимента блюд. При этом оставляются только те блюда, которые пользуются наибольшим спросом и приносят высокую прибыль. Как правило, блюда, пользующиеся наибольшим спросом гостей, являются и наиболее прибыльными.

Анализ структуры меню обычно проводится на основе двух показателей: объема продаж того или иного блюда и прибыли, получаемой от реализации блюда. Здесь прибыль понимается как разность между ценой и себестоимостью без учета объема продаж. По значению этих показателей все блюда подразделяются на четыре категории. Высшая – «звезды» – имеют самый большой объем продаж и обладают высокой прибылью. Низшая категория – «собачки». Между ними располагаются «загадки» и «рабочие лошадки». Полностью избавиться от «собачек» и ограничиться только «звездами» невозможно, тем более что блюда могут перемещаться из категории в категорию в зависимости от изменений вкусов и предпочтений посетителей.

2.3. Организация производственно-технологического процесса в ресторане

Организация всей работы ресторана должна согласовываться и корректироваться с учетом специфики технологического процесса. Как известно, продукция предприятий общественного питания является скоропортящейся и требует быстрой реализации. Не подлежат также длительному хранению многие из используемых продуктов. Для приготовления фирменных и экзотических блюд рестораны специально заказывают и получают продукты из особых регионов. В этом случае повышенное внимание должно уделяться организации процесса доставки этих продуктов: строго в установленное время и в определенном количестве.

Организация технологического процесса должна обеспечивать, с одной стороны, максимальное сокращение сроков доставки, хранения, обработки сырья и реализации готовой продукции, а с другой – разнообразие

ассортимента предлагаемых блюд. При этом обязательно следует учитывать предпочтения посетителей ресторана, сезонные факторы, праздничные дни и т. п. В настоящее время рестораны оснащаются современным технологическим оборудованием. Такое оборудование предопределяет и рациональную организацию рабочих мест.

Ресторан имеет, как правило, цеховую структуру производства. В эту структуру входят заготовочный цех, горячий цех, холодный цех, кондитерский цех, моечный цех столовой и кухонной посуды. Безусловно, основным цехом в ресторане является горячий цех.

Следует иметь в виду, что в ресторане на высокую культуру обслуживания посетителей большое влияние оказывает оптимальное использование зала обслуживания, основных и вспомогательных производственных цехов.

В настоящее время оборудование цехов ресторана нередко создает комплекс на основе взаимосвязанных модульных элементов. Из этих модулей создаются различные технологические линии. Причем модули сочленяются с учетом расположения оборудования пристенным или островным способом.

Кухонное оборудование должно комплектоваться таким образом, чтобы можно было удовлетворять самые разнообразные запросы гостей.

Основу всего технологического процесса составляет план-меню. При его составлении необходимо вначале определить ассортиментный минимум – минимальное количество блюд, которые должны быть в реализации. Конечно, выбор блюд должен быть разнообразным. При расчете меню ориентируются на вместимость зала и возможное количество посетителей в тот или иной период. С помощью меню несложно изучить спрос, а затем разработать рациональный набор блюд.

На основе меню рассчитывают количество необходимых продуктов, определяют уровень запасов и сроки их пополнения. Процедура закупок необходимых продуктов включает оценку возможных поставщиков с точки зрения их цены и качества. Как правило, рестораны работают с постоянными поставщиками. Поэтому составляются типовые заказы на продукты и направляются поставщикам. При оформлении заказа необходимо уточнить дату и время поставки. При получении заказа следует проконтролировать количество, спецификации, цены и качество продуктов.

Производство готовой продукции осуществляется под руководством шеф-повара ресторана. Разработанное меню позволяет спланировать количество необходимых блюд с учетом разнообразия ассортимента по дням недели, декады или месяца. В свою очередь, это обеспечивает четкое снабжение кухни сырьем и полуфабрикатами.

Шеф-повар отвечает за качество приготавливаемых блюд, их сервировкой и т. д. Под руководством шеф-повара на кухне работает бригада, состоящая из следующих специалистов: специалист по соусам, приготавливающий соусы, горячие закуски и т. п.; специалист по жаркому,

приготавливающий жареные и тушеные блюда, шашлыки ит.п.; специалист по рыбным блюдам; специалист по холодным мясным закускам; специалист по супам; специалист по приготовлению овощных блюд; специалист-кондитер, готовящий холодные и горячие сладкие блюда; банкетный повар.

2.4. Цеховая структура производства в ресторане

Различают предприятия с цеховой и без цеховой структурой производства. Цеховая структура организуется в предприятиях, работающих на сырье, с большим объемом производства.

Цехи подразделяются на заготовочные, (мясной, рыбный, птице гольевой, мясорыбный, овощной), доготовочные (горячий, холодный), специализированные (мучной, кондитерский, кулинарный). На предприятиях общественного питания, работающих на полуфабрикатах, организуется цех доработки полуфабрикатов, цех обработки зелени.

В каждом цехе организуется технологические линии. Технологической линией называется участок производства, оснащенный необходимым оборудованием для определенного технологического процесса.

Бесцеховая структура производства организуется на предприятиях с небольшим объемом производственной программы, имеющих ограниченный ассортимент выпускаемой продукции, на специализированных предприятиях (закусочных, шашлычных, пельменных, вареничных и др.).

Состав помещений предприятий общественного питания и требования к ним определяются соответствующими СНиПами. Выделены следующие основные группы помещений:

- складская группа;
- производственная группа (заготовочные и доготовочные цехи), специализированные цехи (кондитерский, кулинарный и др.) и вспомогательные помещения (мочные, хлеборезка и др.);
- торговая группа помещений (торговые залы с раздаточными и буфетами, магазины кулинарии, вестибюль с гардеробом и санузлами и др.);
- административно-бытовая группа помещений (кабинет директора, бухгалтерия, гардероб персонала с душами и санузлами и др.);
- технические помещения (машинное отделение холодильных камер, тепловой пункт, электрощитовая, вентиляционные камеры).

Все группы помещений взаимосвязаны между собой:

- взаимное расположение основных групп помещений должно обеспечить кратчайшие связи между ними без пересечения потоков потребителей и обслуживающего персонала, чистой и использованной посуды, полуфабрикатов, сырья и отходов;

- следует стремиться к компактной структуре здания, предусматривая возможность перепланировки помещений в связи с изменением технологии производства;

- компоновка всех групп помещений должна удовлетворять требованиям СНиПов, санитарным и противопожарным правилам;

- все производственные и складские помещения должны быть непроходными, входы в производственные и бытовые помещения – со стороны хозяйственного двора, а в торговые помещения – с улицы; они должны быть изолированы от входов в жилые помещения;

- компоновка торговых помещений производится по ходу движения потребителей; предусматривается возможность сокращения их передвижения и обеспечение эвакуации людей в случае пожара.

Производственная деятельность заготовочных предприятий направлена на индустриальные методы выработки полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий.

Использование индустриальных методов производства продукции общественного питания позволяет:

- отделять процесс производства продукции от процесса ее реализации;
- сконцентрировать производство полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий на одном предприятии;
- добиться стабильности ассортимента и качества выпускаемой продукции;
- в несколько раз повысить производительность труда работников предприятий питания;
- сократить численность персонала;
- рационально использовать работников в соответствии с квалификацией;
- уменьшить количество эксплуатируемого оборудования, одновременно внедряя высокопроизводительные линии по обработке сырья;
- рационально использовать производственные помещения;
- повысить рентабельность предприятий, получив значительный экономический эффект.

2.5. Технологическое оборудование помещений ресторана

Рынок предприятий общественного питания набирает все более высокие темпы развития. Поэтому растет и конкуренция среди рестораторов, которым приходится более тщательно подходить ко всем вопросам, связанным с открытием новых заведений, в частности – комплексном оснащении и проектировании ресторанов. Для правильного выбора технологического оборудования для ресторанного бизнеса, необходимо знать:

- какая кухня будет в кафе или ресторане;
- планируется работать с полным циклом приготовления блюд или использовать полуфабрикаты;
- сколько посадочных мест планируется, и какова пропускная способность заведения;
- как организовать внутреннее пространство, включая производственные помещения и многие др.

От данной информации зависит выбор технологического оборудования и используемые технологии. В настоящее время на Российском рынке представлен очень широкий спектр оборудования для предприятий общественного питания – отечественного и иностранного производства. При выборе оборудования для большинства рестораторов существенную роль играет цена.

Условно оборудование для предприятий общественного питания можно разделить на три ценовые категории.

К первой категории (дорогой сегмент или «премиум») относится оборудование для оснащения ресторанов, кафе, баров, известных иностранных брендов (например, немецких), которое отличается высокой стоимостью, современным дизайном, использованием новейших технологий. Но такое высококлассное и дорогостоящее импортное оборудование могут позволить себе немногие.

Ко второй категории относится оборудование, которое обладает рядом преимуществ, по сравнению с оборудованием класса премиум. Оно пользуется большим спросом благодаря умеренно высокой стоимости, хорошему современному дизайну, сравнительно недорогим комплектующим. К нему относятся оборудования производства Италии, Испании, Словении, Польши, России.

К третьей категории относится Российское оборудование невысокого уровня цен, которое определяет нацеленность этой категории оборудования на предпринимателей малого и среднего бизнеса. Производители стремятся к тому, чтобы совершенствовать свою продукцию, улучшать внешний вид, расширять ассортимент, и при этом оставаться в своем ценовом сегменте.

В зависимости от назначения и вида обрабатываемых продуктов, оборудование для предприятий общественного питания можно разделить на несколько групп:

- тепловое (электроплиты, аппараты для жарки, грили, аппараты для выпечки, пищеварочные котлы и мн.др.);
- электромеханическое (машины для обработки овощей, мяса и рыбы, для приготовления и обработки теста и т.д.);
- холодильное оборудование (морозильные камеры низко- и среднетемпературные, холодильные шкафы и столы, аппараты шоковой заморозки и др.);
- оборудование для раздачи и демонстрации (витрины, прилавки, линии раздачи), а также нейтральное и вспомогательное оборудование.

Тепловое оборудование для ресторанного бизнеса.

Тепловое оборудование пользуется высоким спросом, к нему относится: Подовые хлебопекарные печи, состоя из нескольких подов, что дает возможность выпекать различный ассортимент в одной печи, используя разные поды. Подовые хлебопекарные печи особенно востребованы у кондитеров. Конвекционные хлебопекарные печи имеют очень широкий диапазон действия. Они пользуются популярностью как у малых и средних

по производительности цехов, так и дополняют предприятия с большой производительностью.

Пароконвектоматы сочетают в себе все достоинства кондитерских печей, духовок с конвекцией, сковородок и пароварок, позволяя в зависимости от выбранного режима выпекать торты и булочки, обжаривать мясо и т. д. Печи для пиццы относятся к подовым хлебопекарным печам, но имеют одно важное отличие – очень высокая температура выпечки, что необходимо для приготовления пиццы высшего сорта. Мармиты электрические предназначены для сохранения в горячем состоянии первых и вторых блюд, гарниров, соусов. Модели мармитов подразделяются на напольные, настольные, с сухим или водяным подогревом.

Кофемашины – основными критериями выбора профессиональной кофемашины являются вид приготавливаемого кофе, степень автоматизации процесса приготовления, производительность и дополнительные возможности кофемашины. Электрические грили для кур предназначены для приготовления кур-гриль с помощью инфракрасного излучения, создаваемого трубчатыми электронагревателями (ТЭНами).

Профессиональная фритюрница способна поджарить практически любой продукт превратив его в лакомство для любого потребителя. В основном используется для приготовления знаменитой картошки фри. Также к тепловому оборудованию относится и другое оборудование, которое, как правило, комплектуются небольшие предприятия, передвижные киоски, тележки; а агрегатами среднего и высокого класса оснащены стационарные кафе, бары, рестораны.

Электромеханическое оборудование.

Электромеханическое оборудование предназначено для первичной обработки продуктов и приготовления полуфабрикатов. К электромеханическому оборудованию относится: Овощерезки применяются для быстрой и качественной нарезки и измельчения сырых и вареных овощей и фруктов на частицы различной геометрической формы. Картофелечистки применяются для быстрой очистки картофеля от 60 до 400 кг, а также других корнеплодов или твердых овощей. Миксеры ручные предназначены для смешивания и взбивания различных продуктов на кухне ресторанов и других предприятий общественного питания, а также для выполнения большого количества работ. Куттеры применяются для смешивания и нарезания продуктов, а также для приготовления пюре, соусов и паштетов. Слайсеры предназначены для тончайшей нарезки различных продуктов, начиная от томатов до твердых сортов сыра. Слайсеры находят применение в горячем, холодном, мясном, рыбном цехах профессиональной кухни, а также в продовольственных магазинах и кулинариях. Хлебрезки автоматические – предназначены для автоматической разделки хлебобулочных изделий на ломти заданной толщины. Миксеры планетарные предназначены для смешивания и взбивания различных продуктов на кухне ресторанов и других предприятий общественного питания, а также для выполнения большого

количества работ. Тестомесы предназначены для высококачественного замеса теста из пшеничной, ржаной и смешанных сортов муки на предприятиях хлебопекарной промышленности, в малых пекарнях и на предприятиях общественного питания. Также к электромеханическое оборудование относится: пилы для мяса, рыбчистки, мясорыхлители (тендерайзеры), вакуумные упаковщики, весы, кухонные процессоры, мясорубки, которые значительно облегчают труд персонала и повышают производительность труда. Холодильное оборудование разнообразно по конструкции, рабочей температуре хранения, способу охлаждения и представлено как иностранными, так и отечественными производителями. Холодильное оборудование предназначены для хранения сырьевого запаса ресторанной кухни (холодный, горячий, овощной цеха), к которому относится: шкафы холодильные, столы холодильные столы морозильные, столы для пиццы, шкафы шоковой заморозки, ледогенераторы, лари морозильные, кондитерские шкафы, винные шкафы, холодильные камеры, моноблоки (сплит-системы).

Оборудование для раздачи и демонстрации.

Оборудование для раздачи и демонстрации, нейтральное и вспомогательное оборудование предназначено для кратковременного хранения и демонстрации продукции, ее обработки, хранения столовой посуды, комплектации обедов и отпуска блюд потребителям. Поскольку раздаточные линии комплектуются из различных видов оборудования – вспомогательного, теплового, холодильного, немеханического и транспортирующего – производство таких линий освоено немногими фирмами. К оборудованию для раздачи и демонстрации относится: морозильные шкаф для хранения и демонстрации продуктов питания, мармиты электрические предназначены для сохранения в горячем состоянии первых и вторых блюд, гарниров, соусов и т.д. К нейтральному и вспомогательному оборудованию относится: ванны моечные, столы, полки, тележки и шпильки, стеллажи, шкафы кухонные, зонты вентиляционные, колоды для рубки мяса, подтоварники. Многие специалисты отрасли отмечают высокий спрос на оборудование среднего класса и, принимая во внимание темпы развития сетей «быстрого питания», в ближайшие два года прогнозируют его стабильный рост. Кроме того, с развитием ресторанного рынка появляется все больше клиентов, которые готовы тратить значительные средства за дорогостоящие импортные линии раздачи, которые отличает высокое качество, эффективный и продуманный функционал и чрезвычайно привлекательный внешний вид. К таким клиентам относятся многие крупные и богатые компании, которые закупают такие линии раздачи для столовых своих предприятий и офисов, а также некоторые предприятия фаст-фуд, стремящиеся как-то выделиться среди своих конкурентов.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Перечислите типы меню, порядок расположения блюд в меню.
2. Что представляет собой классификация блюд: «звезды», «рабочие лошадки», «загадки», «собачки»?
3. Как происходит процесс определения цен?
4. Какие факторы учитываются при составлении меню?
5. Как происходит процесс организации производственно-технологического процесса в ресторане?

Тема 3. Трудовой коллектив ресторана и его структура. Подготовка и процесс обслуживания гостей

8.1. Организационная структура ресторана. Организация подбора персонала. Группа «офис или администрация». Группа «сервис». Группа «кухня», «техническая группа»

8.2. Метрдотель как главный распорядитель и организатор работы по подготовке и обслуживанию гостей в ресторане. Требования, предъявляемые к метрдотелю зала

8.3. Методы организации труда официантов

8.4. Кадровая политика ресторана. Менеджмент ресторанного сервиса

8.5. Подготовка персонала к приему посетителей. Основные правила сервировки. Встреча гостей. Последовательность подачи блюд и напитков. Расчет с гостями

3.1. Организационная структура ресторана. Организация подбора персонала. Группа «офис или администрация». Группа «сервис». Группа «кухня» «техническая группа»

Процесс управления предприятием общественного питания представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов.

Ритмичное производство продукции и высокий уровень обслуживания в ресторане зависят не только от технического состояния его производственных помещений и технологического оборудования залов, но и от деловых качеств руководителей.

Функции управления рестораном заключаются в осуществлении:

- общего руководства предприятием и его филиалами;
- технологической и технической подготовки производства и работников к обслуживанию;
- технико-экономического планирования;
- учета и финансовой деятельности;
- технического и продовольственного снабжения.

Важнейший элемент управления – организация труда, включающая моральное и материальное стимулирование работников ресторана.

Структура управления рестораном – совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих определенные функции (рис. 12).

Элементом структуры служит орган управления, представляющий собой группу работников, которые объединены решением одной задачи — удовлетворить запросы потребителей. Во главе этой группы стоит руководитель-работник, выполняющий функции управления в соответствии с доверенным ему участком (ресторан, его филиал, цех и т.д.). Во главе коллектива ресторана находится администрация.

Администрация – группа должностных лиц во главе с директором ресторана, представляющая собой часть трудового коллектива. Она осуществляет руководство деятельностью коллектива в соответствии со своими правами и обязанностями, а в других организациях действует от имени трудового коллектива, представляя его интересы и отвечая за принятые обязательства.

Трудовой коллектив наряду с администрацией принимает участие в управлении рестораном. Закон юридически закрепил такие нормы, которые направлены на создание наиболее благоприятных социальных и экономических условий деятельности трудовых коллективов, эффективных стимулов их развития.

Трудовой коллектив предприятия общественного питания представляет собой совокупность людей, связанных между собой единством целей, совместным трудом по производству продукции, реализации и организации ее потребления. Среди прав, которыми наделен трудовой коллектив, – участие в обсуждении и решении хозяйственных вопросов, в планировании и регулировании отношений в процессе труда.

В состав трудового коллектива ресторана входят бригады (звенья).

Бригады поваров, официантов, создаваемые в ресторанах, выступают в качестве основных ячеек (элементов) трудового коллектива. Бригады могут быть комплексными, а также специализированными. Комплексные бригады объединяют поваров, подсобных кухонных рабочих, мойщиков кухонной посуды. В такой бригаде благодаря совмещению профессий, полной и частичной взаимозаменяемости работники могут выполнять установленные задания с меньшей численностью исполнителей. Специализированные бригады объединяют работников только одной профессии: поваров, кондитеров, грузчиков, официантов.

Бригады могут быть сменными или сквозными в зависимости от времени работы. Сквозные бригады не передают друг другу материальные ценности. В бригадах сокращаются затраты времени на подготовительно-заключительную работу, не происходит сокращения ассортимента блюд перед окончанием смены.

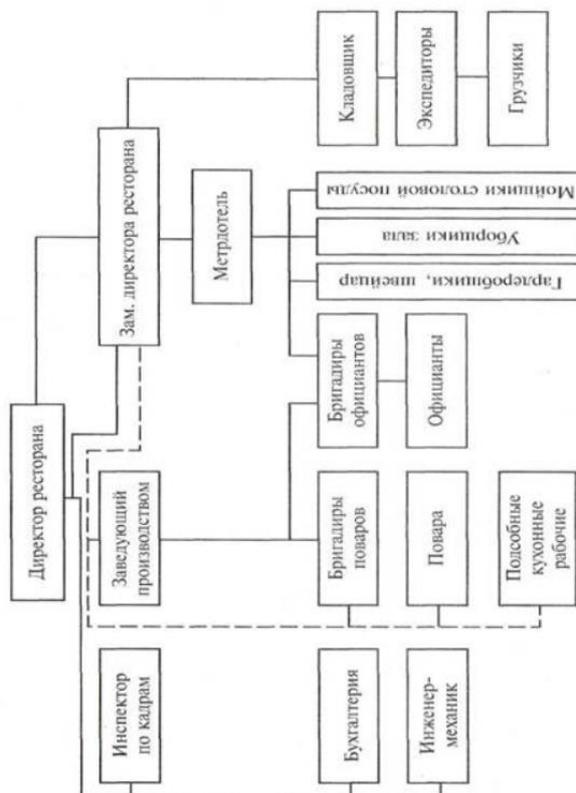


Рис. 12. Структура управления рестораном

Бригады создают в соответствии с приказом (распоряжением) директора ресторана. Комплектование вновь создаваемой бригады осуществляется на основе принципа добровольности. Если численность бригады свыше 10 человек, то по решению общего собрания коллектива предприятия создают совет бригады, а на крупных предприятиях – совет бригадиров. Бригадиров, как правило, выбирают члены бригады.

Бригадная форма организации труда обеспечивает сочетание коллективной и личной материальной ответственности и заинтересованности в достижении высоких конечных результатов труда всего коллектива, повышении качества продукции и обслуживания, экономии материальных и трудовых ресурсов. Оплата труда в бригадах производится по результатам работы бригады и с учетом коэффициентов трудового участия (КТУ).

В распоряжении предприятий общественного питания находятся предоставляемые в аренду здания, сооружения, оборудование и другие производственные фонды.

Деятельность ресторана строится на основе следующих принципов: возмещение всех расходов по осуществлению производственно-хозяйственной деятельности доходами, зависимость дальнейшего развития производства от эффективности работы, связь материального стимулирования работников с конечными результатами деятельности предприятия.

Характер структуры аппарата управления рестораном определяется составом его подразделений, их взаимосвязью, объемом реализации продукции собственного производства и покупных товаров. Иными словами, он зависит от типа ресторана, вместимости залов и особенностей работы.

Права и обязанности работников ресторана определены специальными инструкциями и правилами внутреннего распорядка.

Директор ресторана несет ответственность за организацию и результаты всей торгово-производственной деятельности, контролирует выполнение плана показателей коммерческо-хозяйственно-финансовой деятельности ресторана. Он отвечает за культуру обслуживания посетителей, качество выпускаемой продукции, состояние учета и контроля, сохранность материальных ценностей, соблюдение трудового законодательства. Директор ресторана персонально решает вопросы подбора и расстановки кадров.

Директор ресторана должен:

- организовывать четкое, планомерное снабжение предприятия сырьем, продуктами, полуфабрикатами, предметами материально-технического оснащения;
- контролировать работу всех участников предприятия, соблюдение правил торговли, санитарии и гигиены, техники безопасности;
- осуществлять научную организацию труда;
- обеспечивать четкое выполнение всеми работниками правил внутреннего распорядка;
- организовывать воспитательную работу в коллективе.

Одновременно директор ресторана распоряжается материально-денежными средствами, приобретает имущество и инвентарь, заключает договоры и соглашения, перемещает, увольняет (в соответствии с трудовым законодательством), поощряет работников, налагает на них дисциплинарные взыскания.

Директор ресторана самостоятельно решает, кому и на сколько повысить зарплату в пределах заработанных средств. Это повышение происходит за счет средств самих предприятий. Размер фонда оплаты труда зависит от доходов, которые предприятие получает от реализации продукции. При определении размера фонда оплаты труда (по стабильному нормативу) должны быть обеспечены опережающие темпы роста товарооборота.

Поскольку денежные выплаты могут повыситься только при росте доходов ресторана, роль его руководителя заключается в том, чтобы добиться от каждого работника реальных результатов по улучшению качества продукции, сохранности сырья и материалов, снижению расходов и потерь и на этой основе повышению рентабельности предприятия.

Другая задача директора ресторана состоит в том, чтобы внедрять бригадные формы организации труда. Когда этого требуют интересы дела, в состав бригад можно включать руководящих и инженерно-технических работников, специалистов, служащих. В таких бригадах с учетом трудового

вклада распределяют не только премию и сдельный приработок, но и весь коллективный заработок.

Во главе коллектива должен стоять компетентный, предприимчивый руководитель, умеющий работать с людьми и способный использовать достижения научно-технического прогресса, принимать самостоятельные решения, эффективно использовать заработанные коллективом средства.

Аналогичные требования предъявляются к заместителю директора ресторана, который имеет те же права, что и руководитель предприятия, и несет такую же ответственность за те участки производства, которые поручены ему директором.

Заведующий производством ресторана должен:

- изучать спрос потребителей;
- обеспечивать рациональное использование сырья и организовывать кулинарную обработку сырья в соответствии с правилами технологии приготовления блюд высокого качества;
- ежедневно составлять меню с учетом имеющихся продуктов и ассортиментного минимума и осуществлять бракераж блюд;
- составлять графики выхода на работу и расстановки работников;
- обеспечивать соблюдение на производстве правил санитарии и гигиены, охраны труда и техники безопасности;
- своевременно предоставлять в бухгалтерию отчеты об использовании товарно-материальных ценностей.

Заведующий производством отвечает за работу производственных цехов, осуществляет руководство начальниками цехов (при бесцеховой структуре производства он руководит отдельными участками через бригадиров).

Заведующему производством предоставлено право требовать от работников строгого соблюдения правил технологии приготовления пищи и санитарных правил, расставлять работников в соответствии с требованиями производства и их квалификацией, в случае необходимости перемещать работников в пределах производства, отменять неправильные распоряжения начальников цехов и бригадиров.

Начальники цехов в пределах вверенных им участков производства обладают аналогичными правами и обязанностями, что и заведующий производством.

В соответствии с ГОСТ 507620-95 к обслуживающему персоналу относятся следующие категории работников: метрдотель (администратор зала), официант, бармен, повар (занимающийся отпуском продукции на раздаче), буфетчик, кассир, гардеробщик, швейцар, продавец магазина кулинарии.

В ГОСТе указывается, что обслуживающий персонал предприятий всех типов и классов независимо от форм собственности должен иметь специальное образование или профессиональную подготовку.

Обслуживающий персонал должен быть одет в форму или санитарную одежду и обувь установленного для данного предприятия образца.

Форменная одежда швейцаров, гардеробщиков, метрдотелей, официантов и барменов в ресторанах и барах всех классов должна обеспечивать стилевое единство на предприятии. Работники предприятия на форменной одежде должны носить служебные значки с эмблемой предприятия и признаками их профессиональной принадлежности.

В ресторанах и барах класса люкс и высшего класса должен работать обслуживающий персонал, знакомый со спецификой кухни зарубежных стран и обслуживания.

Швейцар в соответствии с должностной характеристикой, утвержденной директором ресторана, должен встречать гостей (открывать и закрывать двери), информировать посетителей о размещении залов, своевременно прекращать вход посетителей перед закрытием предприятия. В его обязанности входит вызов такси по просьбе клиентов. Швейцар следит за чистотой вестибюля, протирает окна, двери, подметает полы, счищает перед входом снег, проверяет систему сигнализации, исправность рекламных средств.

Для квалифицированного исполнения своих обязанностей швейцар должен знать правила обслуживания посетителей на предприятиях общественного питания. Кроме того, он обязан хорошо знать расположение залов в ресторане, местонахождение средств противопожарной защиты, помнить адреса ближайших предприятий общественного питания, милиции, телефоны станции «Скорой помощи», вызова такси.

Гардеробщик принимает от посетителей верхнюю одежду, обувь и другие личные вещи (зонты, портфели и т.п.), вручая взамен жетон с указанием места хранимых вещей, за сохранность которых несет ответственность. По предъявлению жетонов он выдает посетителям одежду и другие вещи и помогает им одеться. В его обязанности входит также оказание небольших по объему работ услуг: пришить вешалку, пуговицы и т. п. За все эти услуги он не вправе требовать дополнительного вознаграждения.

Важнейшая обязанность гардеробщика – знать правила приема и хранения личных вещей посетителя. Следует признать недопустимой практику отказа в приеме от клиентов головных уборов, портфелей типа «дипломат», а также вывешивания в гардеробе объявления о том, что администрация ресторана не несет ответственности за пропажу вещей.

В случае утери посетителем жетона гардеробщик оформляет соответствующие документы.

3.2. Метрдотель как главный распорядитель и организатор работы по подготовке и обслуживанию гостей в ресторане. Требования, предъявляемые к метрдотелю зала

Метрдотель руководит всей работой официантов, швейцаров, гардеробщиков, уборщиков залов, туалетов, работников сервизного буфета, барменов, буфетчиков и др. Метрдотель обязан: контролировать персонал в соблюдении правил обслуживания посетителей, внутреннего распорядка, личной гигиены, ношения форменной одежды; устанавливать совместно с работниками сервизного буфета порядок получения, обмена и сдачи официантами посуды и других предметов сервировки; обеспечивать своевременную подготовку зала к открытию ресторана.

В ресторанах, обслуживающих иностранных туристов, метрдотель должен в соответствии с общепринятыми правилами организовывать их питание в торговом зале ресторана и номерах гостиницы, а также проведение приемов и банкетов. Он обязан знать технологию приготовления блюд, порядок их подачи и учитывать национальные особенности и привычки иностранных туристов.

В течение дня метрдотель, как правило, находится в зале, следит за поддержанием чистоты и порядка и правильностью сервировки столов. Перед открытием ресторана он инструктирует официантов о предстоящих формах обслуживания, проверяет их готовность, знакомит с меню. Метрдотель встречает посетителей и помогает им в выборе мест, поручая дальнейшее обслуживание официантам. По окончании рабочего дня он обязан проследить за уборкой зала, сдачей официантами в кассу авансовых сумм или выручки за день, сдачей в сервизный буфет посуды, приборов, белья, полученных под отчет; записать в специальный журнал-дневник поручения, которые необходимо выполнить следующей смене.

Официанты, гардеробщики, швейцары обязаны сдавать метрдотелю забытые вещи, а метрдотель должен делать записи в журнале и докладывать об этом директору.

Метрдотель руководит бригадами официантов, составляет график выхода официантов и других работников на работу и контролирует его выполнение, распределяет между бригадами и звеньями официантов отдельные участки зала и закрепляет за ними для обслуживания определенное количество столов. Кроме того, обеспечивает четкую связь производства и зала, наблюдает за правильностью отпуска готовых блюд и их оформлением, выдает официантам под отчет бланки счетов, проверяет составленный официантом реестр, в котором указаны номера и суммы счетов, и визирует этот реестр до передачи в кассу.

Метрдотель имеет право отстранять от работы официантов и других работников зала, допустивших нарушение трудовой дисциплины или явившихся на работу в неопрятном виде. При возникновении конфликтов между работниками и посетителями он должен попытаться разрешить их. Если конфликт возник из-за несоответствия блюд требованиям технологии (плохо прожаренное мясо, нехарактерный цвет гарнира и т. п.), то метрдотель вправе возратить их для замены, потребовав правильного оформления и надлежащего качества блюд.

3.3. Методы организации труда официантов

Официант должен знать и уметь применять на практике правила и технические приемы обслуживания потребителей, основные правила этикета, правила сервировки стола. Он также должен знать:

- виды и назначение столовой посуды, приборов, столового белья, применяемых при обслуживании посетителей;
- правила и очередность подачи блюд, напитков, требования к их оформлению и температуре, соответствие ассортимента винно-водочных изделий характеру подаваемых блюд;
- правила составления меню для банкетов, официальных и неофициальных приемов;
- особенности приготовления, оформления и подачи национальных, фирменных и заказных блюд, блюд иностранной кухни (для работающих в ресторанах и барах класса люкс и высшего класса);
- особенности обслуживания приемов, банкетов, торжеств и других специальных мероприятий, а также отдельных контингентов посетителей;
- характеристики блюд и напитков, как предложить их клиентам и дать необходимую информацию о них в процессе обслуживания;
- правила эксплуатации контрольно-кассовых аппаратов, порядок оформления счетов и расчета по ним с посетителем;
- основы психологии и соблюдения при обслуживании принципов профессиональной этики.

В соответствии с правилами внутреннего распорядка официанты обязаны: вовремя приходить на работу и соблюдать установленную продолжительность рабочего дня, выполнять распоряжения метрдотеля и бригадира, строго соблюдать дисциплину труда, содержать свое рабочее место в полном порядке и чистоте, точно выполнять требования охраны труда, техники безопасности, санитарии и личной гигиены, экономить электроэнергию, бережно относиться к оборудованию, инвентарю, имуществу и другим материальным ценностям.

Все перечисленные выше категории обслуживающего персонала главной своей задачей должны считать достижение высокого уровня оказания услуг потребителям. Услуга общественного питания рассматривается как результат деятельности предприятия и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей в питании и проведении досуга. Сам процесс обслуживания – это совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга. Ресторан – это не только вид предприятия с экономической деятельностью, но и сложная организационная структура, характеризующаяся распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками. Организационная структура управления крупным рестораном складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем. Высокого уровня управления достигают руководители

ресторанов, в которых внедрены компьютерные технологии, позволяющие создавать максимум удобств для клиентов. Разработанные пакеты прикладных программ, такие как подсистема «Ресторан», входящая в программу «Гостиница» («Отель»), предусматривают автоматизацию следующих операций:

- разработку графиков питания организованных туристов, отдыхающих;
- разработку меню с учетом заказов и периодичности его смены;
- управление производством;
- управлением обслуживанием;
- учет индивидуальных заказов;
- ведение расчетных операций.

3.4. Кадровая политика ресторана. Менеджмент ресторанного сервиса

Основными направлениями кадровой политики ресторана являются следующие:

- кадровое планирование;
- разработка профессионально-квалификационных моделей и требований к персоналу по должностям и профессиям;
- отбор персонала;
- определение заработной платы и льгот, организация системы оплаты и стимулирования труда;
- профориентация и адаптация персонала, работа с увольняющимися;
- подбор, расстановка, продвижение кадров фланирование деловой карьеры (вертикальной или горизонтальной);
- профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- оценка персонала и результатов его трудовой деятельности; анализ и исследования персонала и рынка труда;
- совершенствование работы с персоналом на предприятии.

Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве, с учетом требования производства. Рабочие места должны способствовать росту производительности и реализации способностей работников.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах предприятия, так и его персонала. Оно должно создать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой, а также учитывать интересы всех работников.

Кадровое планирование может дать ответ на следующие вопросы.

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?

2. Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

3. Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

4. Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с требованиями производства?

5. Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Чтобы осуществлять оперативную работу с кадрами и ее планировать, надо обладать достаточной информацией о персонале. Для этого составляют анкеты по форме Т-2, собирают и анализируют следующие сведения:

1. Сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, образование, социальное положение, время поступления на работу, все предшествующие места работы, квалификация, национальность и др.).

2. Анализируют текучесть кадров.

3. Собирают сведения о потере времени при простоях и по болезни.

Отбор кандидатов на работу начинается прежде всего с определения потребности ресторана в персонале и имеющихся вакансий. Потребности эти характеризуются как количественными показателями (выбор метода расчета численности персонала), так и качественными (разделение труда в технологической цепочке, требования к должностям и рабочим местам, составление штатного расписания, должностных характеристик и т.д.). После определения потребности в персонале ресторатор переходит непосредственно к поиску кандидатов. Источниками покрытия потребности в персонале могут быть учебные заведения, коммерческие учебные центры, посреднические фирмы, центры обеспечения занятости населения и другие социальные организации.

Кроме того, возможен набор кандидатов со свободного рынка труда, а также из собственных внутренних источников предприятия. После рассмотрения заявлений набранных оппонентов начинается анализ и отбор кандидатов. Существует множество способов отбора кадров, но наиболее распространенными считаются анкетирование и собеседование. Прошедшие отбор кандидаты заключают трудовой договор (контракт), директор фирмы подписывает приказ о приеме на работу, в отделе кадров делают соответствующую запись в трудовой книжке. В бухгалтерии на каждого работника заводится лицевой счет по заработной плате, формируется личное дело с приложением к нему заявления о приеме на работу, резюме и автобиографии работника, формы Т-2 и других документов.

При приеме на работу в ресторан к кандидатам предъявляются следующие требования:

- наличие у них следующих документов: паспорта с постоянной пропиской, медицинской книжки с голограммой и отметкой о проведенном обследовании, документа, подтверждающего уровень профессиональных знаний, трудовой книжки и карточки пенсионного страхования, а также личного заявления;

- опрятный и приятный внешний вид;
- уверенность в собственных силах, честность, энергичность, увлеченность и заинтересованность работой. Также учитывают профессиональные знания, умения и навыки, стаж работы по специальности.

В соответствии с основными направлениями кадровой политики ресторана разрабатывается план социального развития персонала и концепция управления им.

План социального развития персонала ресторана предусматривает достаточную материально-техническую базу для обеспечения бесперебойной работы всех подразделений предприятия. Все оборудование должно быть надежным, современным и удобным в использовании. Правильная планировка помещений также играет немаловажную роль в повышении производительности труда.

На предприятии должно быть создано как можно больше условий, способствующих устойчивой работоспособности персонала, к которым относятся: наличие на предприятии комнаты отдыха, правильная организация рабочих мест, окружающая работника среда должна отвечать техническим и эстетическим требованиям профессии (достаточные вентиляция и освещение, отсутствие вредных факторов окружающей среды таких, как: повышенный шум, вибрация, едкие запахи и т.д.). Немаловажным условием, способствующим устойчивой работоспособности персонала, является также поддержание оптимального социально-психологического климата в коллективе, включая и отношения руководителя с подчиненными. Руководитель не должен ставить себя выше других, показывать свою значимость. За хорошую работу он должен хвалить работников, а за ошибки ни в коем случае не ругать (тем более прилюдно), а разбирать их, объяснять подчиненным, где именно они допустили ошибки и как этого можно избежать в будущем.

Метрдотель и заведующий производством должны знать своих работников, интересоваться их семьей, здоровьем, детьми.

В дни праздников и в дни рождения персоналу ресторана целесообразно вручать подарки или денежные премии от предприятия.

Руководители структурных подразделений ресторана должны проводить собрания, на которых будут объявляться отличившиеся за последнее время работники, а также разбираться причины неудач и пути их устранения в будущем. В обязанность руководителей структурных подразделений также входит формирование хороших взаимоотношений и общего настроения в коллективе. При подборе работников для обслуживания спецмероприятий, а также работников, пришедших на работу в обычную смену, особое внимание следует уделять их совместимости (т.е. взаимопониманию).

Во время отпусков желательно организовать отдых работников по льготным путевкам за минимальную плату. Для детей следует предусмотреть летние лагеря отдыха. Для повышения квалификации работников

предусматривается бесплатное обучение при условии хорошей работы их на предприятии и продления срочного трудового договора.

Заработная плата должна выплачиваться работникам в соответствии с профессиональными знаниями и умениями, применяемыми ими в работе, отношением к ней (обязательность и трудолюбие), стажем работы вообще и, в частности, на данном предприятии. За хорошую работу, выполнение распоряжений и указаний руководства необходимо осуществлять премирование работников. Каждый работник, с учетом его профессионального мастерства и личных достижений должен иметь реальную возможность карьерного роста.

С планом социального развития работников тесно связана концепция управления персоналом, принимаемая администрацией ресторана для достижения максимальных результатов в работе.

При открытии ресторана разрабатывают концепцию управления персоналом. Основу концепции управления персоналом составляет возрастающая роль личности работника, а также знание менеджером мотивационных установок своих подчиненных и умение их правильно использовать и формировать.

3.5. Подготовка персонала к приему посетителей. Основные правила сервировки. Встреча гостей. Последовательность подачи блюд и напитков. Расчет с гостями

Непосредственно процессу обслуживания предшествует ответственная и сложная стадия подготовки ресторана к приему посетителей.

Начинается она с подготовки залов. Санитарно-гигиеническая уборка помещений ресторана осуществляется ежедневно в конце рабочего дня или чаще всего в утренние часы. Уборка заканчивается за 1-2 часа до открытия ресторана. Бригада уборщиков удаляют пыль с мебели, подоконников, оборудования, делают сухую чистку или влажную уборку полов. После окончания уборки дежурный метрдотель или старший официант осматривает помещение, оценивает качество уборки и лишь затем дает распоряжения по расстановке и сервировке столов.

Бригадир официантов (дежурный по залу официант) получает в сервизной и бельевой необходимые для сервировки столовую посуду, приборы и столовое белье. При этом учитывается количество обеденных столов, вид предстоящего обслуживания (банкет или другое мероприятие).

При получении столового белья, посуды, приборов проверке подлежат их состояние. Скатерти, салфетки должны быть чистыми, накрахмаленными, отглаженными; посуда – без трещин, сколов, с одинаковым рисунком; приборы – с одинаковым рисунком на ручках.

Посуда и приборы дополнительно полируются перед сервировкой с помощью ручника. После получения всех необходимых предметов приступают к сервировке столов.

Основные правила сервировки. Сервировка стола посудой и приборами составляет важную часть процесса организации обслуживания гостей. Существуют определенные классические правила сервировки, которые продиктованы удобством и рациональностью размещения на столе всего необходимого гостям. Кроме того, искусно сервированный стол доставляет гостям эстетическое удовольствие и способствует созданию комфортных условий.

Метрдотель встречает гостей у входа в зал, предлагает им на выбор несколько столов, провожает к выбранному столу. При этом метрдотель идет впереди, показывая наиболее удобную дорогу по проходу между столами. Метрдотель (старший официант) усаживает гостей за стол, выдвигая стулья. Вначале предлагают занять место женщине, затем слева – ее спутнику. Если обслуживает официантка, то ее помощь при рассаживании гостей допускается лишь по отношению к пожилым людям.

Часто гости приносят с собой цветы. Не дожидаясь просьбы, официант приносит вазу с водой, ставит в нее цветы и размещает вазу в центре стола.

Официант левой рукой подает меню, раскрытым на первой странице с фирменными блюдами. Официант может либо оставить меню гостям и отойти, дав им время для ознакомления и выбора блюд, либо оставаться рядом, давая необходимые пояснения и советы.

Официант, принимающий заказ, обязан досконально знать меню, порекомендовать и помочь сделать гостям выбор из большого ассортимента закусок, холодных, горячих и фирменных блюд. Он должен уметь дать характеристику любому блюду, рассказать о его особенностях, технологии приготовления, ингредиентах и т. п. Кроме того, официант должен знать примерное время приготовления того или иного блюда, а также наличие готовых блюд в горячем цехе, ассортимент имеющихся гарниров и соусов. Такие знания помогут официанту ускорить процесс обслуживания. Если гости просят обслужить их быстрее, официанту следует предложить имеющиеся в наличии дежурные блюда.

Если гости не ограничивают себя в выборе, следует предложить не менее трех различных холодных закусок – икру или рыбную гастрономию, мясное ассорти, салат из свежих овощей. Такое разнообразие должно понравиться посетителям. Нередко на второе гости заказывают два горячих блюда – рыбное и мясное. В этом случае официанту следует сориентировать выбор гостей относительно способа приготовления каждого из них – какое в жареном или запеченном виде, какое тушеное или отварное. Задача официанта при этом заключается в правильном подборе гарнира и соусов.

Принимая заказ, официант записывает на бланке счета выбранные блюда. Содержание заказа официант зачитывает гостям во избежание ошибок и для уточнения деталей. Например, подавать ли к икре сливочное масло; если гости заказали сельдь, то в каком виде ее подавать – натуральную или с гарниром. При заказе вина следует уточнить, вино какого

именно региона. При заказе напитков спросить, как подавать горячие напитки – с лимоном или со сливками и т. п.

После приема заказа официант намечает план его выполнения: передача заказов в холодный и горячий цех, получение буфетной продукции, подбор посуды для их подачи, последовательность подачи блюд и напитков. Заранее продуманный план позволяет значительно ускорить обслуживание. После приема заказа возможна дополнительная сервировка. Так, если заказано белое вино к рыбной закуске, то рядом с фужером ставят бокал для белого вина.

Последовательность подачи блюд и напитков. В первую очередь гостям подают буфетную продукцию. Вначале на стол ставят хлеб и безалкогольные напитки (минеральные и фруктовые воды, соки). Бутылки должны быть чистыми, без трещин и сколов. Соки подаются в кувшинах или конических стаканах. Заказанное вино официант демонстрирует гостям. Бутылки открывают на сервировочном столике, завернув их в салфетки. Вино наливают в бокалы, держа бутылку в левой руке, и подают их гостям с правой стороны. После разлива вина бутылки (графины) ставят на стол.

Имеющиеся в заказе табачные изделия приносят на малом подносе или тарелке с бумажной салфеткой, сложенной треугольником. Когда гость попросит прикурить, официант должен подать на миниатюрном подносе зажигалку или спички. Недопустимо подносить к сигарете, сигаре или трубке гостя зажженную спичку или зажигалку. Закурившему гостю официант должен предложить пепельницу и быстро заменить ее, как только в ней появится хоть один окурок или спичка. После буфетной продукции первыми из заказанных блюд приносят холодные закуски. После холодных закусок приносят горячие закуски. Последовательность подачи горячих закусок: рыбные, мясные, из птицы и дичи, из овощей и грибов, яичные, мучные.

После горячих закусок следуют супы: прозрачные, заправочные, супы-пюре, молочные, холодные, сладкие. Затем подают горячие блюда.

Расчет с гостями является заключительным этапом обслуживания. В зависимости от порядка, принятого в конкретном ресторане, расчет с гостями может быть произведен после подачи холодных закусок или по окончании обслуживания. Перед подачей счета официант должен уточнить, не будет ли сделан дополнительный заказ, и получить согласие на подготовку счета для оплаты. Счет заполняется в двух экземплярах. В нем указываются название ресторана, фамилия официанта, дата обслуживания, наименование и количество блюд, закусок, десертов, буфетной продукции, цена каждой порции и сумма всего заказа. Счет подписывается официантом или старшим официантом в бригаде. Оформление счета официант осуществляет в свободное от обслуживания гостей время. Счет подается клиенту на маленьком подносе (пирожковой тарелке), сложенным пополам, или обратной стороной кверху с отогнутым для удобства уголком. Если гость сразу оплачивает счет, официант не отходит от стола, получает деньги и вручает сдачу.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Назовите основные типы предприятий общественного питания.
2. Какие факторы учитывают при размещении предприятий общественного питания?
3. Какого типа предприятия общественного питания рекомендуется размещать в промышленной зоне, жилищно-административной, зоне отдыха?
4. В каких местах целесообразно располагать рестораны?
5. Назовите основные должности работников, входящих в аппарат управления рестораном.
6. Какие требования предъявляются к швейцару, гардеробщику?
7. Какие требования предъявляются к метрдотелю, официанту?

Тема 4. Основные типы и формы ресторанного обслуживания

9.1. Французский, английский, немецкий, русский типы ресторанного обслуживания

9.2. Основные виды специального обслуживания. Банкеты с полным и частичным обслуживанием

9.3. Новые формы обслуживания. Кейтеринг

4.1. Французский, английский, немецкий, русский типы ресторанного обслуживания

В мире существуют различные виды ресторанного обслуживания основными из них являются: французское, русское и американское.

Французский тип обслуживания обычен для ресторанов высокой кухни, где он подчеркивает элегантность и приподнятую атмосферу. Пища подается разложенной на большом блюде и маленьким тарелкам, расставленным на тележке. Французское обслуживание считается самым дорогим видом ресторанных услуг. Для французского обслуживания необходима целая бригада обслуживающего персонала, в составе которой должны быть:

- maitre d'hotel: метрдотель-менеджер ресторана;
- chef de rang: старший официант, ответственный примерно за четыре столика. Он встречает гостей, дает пояснения по поводу меню и принимает заказ, следит за оперативностью обслуживания и лично раскладывает пищу по тарелкам гостей;
- demi chef de rang: помощник старшего официанта, принимает заказы на напитки, подает блюда;
- commis de rang: официант, подающий воду, хлеб, масло, он также передает заказы на кухню, привозит оттуда тележки с едой, убирает со стола.

При русском обслуживании пища готовится целиком и полностью на кухне. Блюдо подносится к столу, за которым сидят гости, и каждому гостю в

его персональную тарелку кладется пища. Такой вид обслуживания удобен для обслуживания банкетов и вечеринок.

Американское обслуживание – это упрощенный вариант русского обслуживания. Пища готовится и раскладывается по тарелкам непосредственно на кухне, после чего тарелки разносят по гостям. Этот метод обслуживания пользуется большой популярностью, благодаря его оперативности: заказ выполняется быстро, и пища подается горячей.

Кроме того, существуют и другие виды обслуживания, например, «шведский стол». При такой форме обслуживания на большом столе выставляются блюда с горячими и холодными закусками, а гости сами накладывают себе на тарелки еду, не прибегая к помощи официантов. Обычно гости выбирают одно блюдо, съедают его, а затем подходят за следующим. Официант должен следить за ассортиментом и за тем, чтобы блюда оставались привлекательными на вид.

- прилавки-мармиты для супов и основных горячих блюд;
- прилавков для горячих напитков;
- тележки с выжимными устройствами;
- прилавков для столовых приборов и др.

Шведский стол можно составить из специальных складных столов высотой 750-900 мм, шириной 1500-2000 мм (длина одной линии 3000-4000 мм) или прямоугольных (квадратных) столов. Чтобы увеличить полезную площадь стола, можно использовать дополнительный элемент – горку.

Стол покрывают белой или цветной скатертью, которую опускают почти до пола (как фуршетный стол).

Для обслуживания шведского стола создается бригада официантов. Каждый работник, входящий в бригаду, выполняет конкретный вид работы. Бригадир официантов или шеф-повар, получив продукцию на завтрак (обед, ужин), выставляет ее для посетителей, следит в течение дня за ассортиментом, по мере реализации пополняет его недостающей продукцией. Официанты сервируют обеденные столы, убирают использованную посуду. По просьбе посетителей (с учетом возраста, физических недостатков и других причин) официанты могут обслужить их за столом. Контроль за работой официантов и организацией обслуживания потребителей осуществляет метрдотель зала[9].

Обслуживание через буфет – при этой форме обслуживания, также, как и у «шведского стола», гости сами выбирают горячие или холодные блюда. Разница заключается в том, что при обслуживании через буфет выбранные блюда гостям подают официанты, тогда как со «шведского стола» гости все берут сами. Официанты находятся за стойкой буфета и накладывают выбранные гостями закуски на тарелки, пользуясь техникой «в обнос». При этом они берут в левую руку чистую тарелку, а в правую – ложку с вилок и накладывают выбранное блюдо. Официант должен соблюдать общее правило: размещать пищу на тарелке аккуратно и красиво.

Клубное обслуживание – такая форма обслуживания обычно принята только в коктейль-барах высшей категории и в местах отдыха. Это форма обслуживания высшего качества, требующая особого внимания к деталям. На столе (или иногда на барной стойке) перед каждым гостем стелят салфетку, обращенную к нему логотипами клуба. Эти салфетки служат подстилкой для бокалов. Смешанные напитки подают со спиртным уже в бокалах. Содовую, тоник и т.п. подают в маленьких бутылочках справа от бокала так, чтобы гости могли сами добавлять их по мере необходимости. Пиво и вина наливают из бутылок официанты. При клубном обслуживании ни один напиток не продают на разлив. Обычно на стол ставят вазочку с орехами, это – неременное дополнение к напиткам, за которое не берут плату[8].

4.2. Основные виды специального обслуживания. Банкеты с полным и частичным обслуживанием

Наряду с обслуживанием гостей за отдельными столами в общих залах, рестораны выполняют и специальное обслуживание различных торжественных мероприятий с большим количеством гостей – банкетов. Такое обслуживание осуществляется в специальных банкетных залах различной вместимости и предназначенных для разных видов банкетов. Для такого обслуживания банкетов привлекается персонал, обладающий соответствующими знаниями и практическими навыками.

Банкеты могут быть официальными (приемы по поводу визита иностранных представителей и делегаций, в честь официальных лиц, во время проведения симпозиумов, конференций, выставок, презентаций, в связи с национальными праздниками, в связи с подписанием контрактов и т. п.). Неофициальные банкеты проходят как дружеские встречи и семейные торжества. Дипломатические приемы отличаются особо строгим соблюдением протокола.

Банкеты проводят как торжественный завтрак, обед или ужин. Банкеты могут классифицироваться:

- по способу организации приема пищи за столом (сидя или стоя);
- по участию персонала в обслуживании (полное — когда все операции осуществляют официанты, что обеспечивает более высокий уровень обслуживания; или частичное – когда часть функций передается гостям, в этом случае процесс обслуживания ускоряется и сокращается количество обслуживающего персонала);
- по ассортименту блюд и напитков (банкет общего назначения, банкет-чай, банкет-фуршет, банкет-коктейль).

Организация любого банкета включает в себя прием и оформление заказа, подготовку к проведению банкета, обслуживание. Четкая организация обслуживания банкета зависит от того, насколько подробно и своевременно были оговорены все детали проведения банкета между заказчиком и администрацией.

При приеме заказа обязательно должны быть согласованы: дата проведения банкета и его продолжительность, повод для его устройства, время начала и окончания обслуживания, количество участников, примерное меню, условия оплаты, контактные телефоны заказчика.

Например, при приеме заказа на банкетное обслуживание заказчика знакомят с помещением для банкета, согласовывают план расстановки столов, места почетных гостей, оформление зала, возможности технического оснащения (микрофоны, музыкальное сопровождение, освещение, место для танцев и т. п.). При приеме заказа обязательно уточняются следующие вопросы: нужны ли цветы для украшения стола, подавать ли гостям аперитив, какие напитки и закуски предложить во время аперитива. Кроме того, заказчика обязательно знакомят с правилами работы ресторана, порядком обслуживания, обсуждают порядок возмещения возможных убытков.

При обсуждении меню рекомендуется приглашать шеф-повара. В меню банкета включается некоторое количество холодных закусок, горячая закуска, суп (обязательный для обеда) одного или двух наименований на выбор, вторые горячие блюда, десерт, кофе, напитки.

Менеджеры по реализации банкетных услуг должны быть обеспечены наглядными средствами: фотографиями, слайдами разнообразных по ценам и комплектации буфетов, закусок и блюд, предлагаемых в меню ресторана. Они также должны иметь возможность продемонстрировать фотографии, видеofilмы подобных проведенных мероприятий.

Непосредственно в день банкета менеджер банкетного зала или метрдотель проводят инструктаж с персоналом. Официантам сообщают, по какому поводу и кем устраивается банкет, уточняют время начала обслуживания, количество гостей, знакомят с планом расстановки столов, сообщают меню блюд и напитков, сколько кофейных столов придется обслуживать и т. п. Информировуют также о номерах, закрепленных за каждым официантом секторов обслуживания.

Банкет с полным обслуживанием. При организации этого банкета количество мест за столом должно строго соответствовать числу приглашенных гостей. Если банкет официальный, то размещение гостей, очередность их обслуживания согласовываются с заказчиком в соответствии с протоколом. При полном обслуживании все закуски, блюда, напитки подаются официантами. Поскольку время за столом не должно превышать 50-60 мин, необходима высокая скорость обслуживания не только при подаче закусок, блюд, напитков, но и при замене столовых приборов, посуды. Обычно рекомендуется обслуживание тремя официантами 10-14 гостей. При обслуживании банкетов на высшем уровне (дипломатических приемов) в паре с каждым официантом, подающим блюда, работает официант, подающий напитки. В этом случае количество официантов определяется из расчета двух официантов на 6-8 гостей.

В зависимости от формы зала, количества участников столы могут быть расставлены в виде одной или нескольких прямых линий, в виде букв Т, П, Ш. Стол для почетных гостей размещают, как правило, перпендикулярно другим, на расстоянии 1-2 м от них. На этом столе банкетная скатерть по краю стола в сторону зала опускается на расстояние 10 см от пола.

После накрытия столов скатертями начинают их сервировку. В начале расставляют мелкие столовые тарелки, которые служат подставочными. Ориентиром для расстановки тарелок являются кресла, которые располагаются на расстоянии 20-25 см друг от друга. Затем раскладывают приборы. Ручки всех приборов должны находиться на одной линии с краем тарелки на расстоянии 2 см от края стола. Приборы для десерта кладут за столовой тарелкой параллельно краю стола: ножи лезвием к тарелке ручкой вправо, вилки ручкой влево, ложки ручкой вправо.

Слева от подставочной тарелки помещают индивидуальные пирожковые тарелки. На край пирожковой тарелки кладут нож для масла лезвием влево. Фужер или бокал ставят возле кончика лезвия столового ножа. Рюмку для крепких напитков ставят справа от фужера. Второй ряд бокалов и фужеров при банкетной сервировке исключается, поскольку вино и шампанское, разлитыми по бокалам, подают официанты.

Закончив расстановку посуды, раскладывают салфетки. Затем попарно, через прибор, ставят солонки и перечницы по линии посуды из стекла. Другие специи подаются соответственно блюдам.

При предварительной сервировке пепельницы на стол не ставят, так как за столом принято курить только после десерта.

Стол могут быть украшены небольшими цветочными композициями или букетами. Их размещают по оси стола в невысоких вазах. По оси стола может быть также выложена дорожка из зелени и живых цветов. Небольшие букеты и гирлянды могут быть прикреплены к полотнищу скатерти центрального стола, обращенного к залу.

Для каждого участника банкета предусматривают карточку-меню без указания стоимости блюд. Перед прибором каждого приглашенного кладут карточки с указанием фамилии. За несколько минут до приглашения гостей к столу на пирожковые тарелки раскладывают булочки или хлеб по 2-3 кусочка. Кусочки белого хлеба укладывают на тарелку слева верхней корочкой влево, черный хлеб кладут справа верхней корочкой вправо.

До начала банкета в аванзале в течение 15-40 мин с момента прихода первых гостей и до приглашения их к банкетному столу обычно предусматривается подача аперитива. К обеду в качестве аперитива предлагаются в небольших количествах водка, виски, коньяк, джин, горькие настойки. К ужину - крепкие десертные вина, горькие настойки, вермут, коктейли на основе вермута. Одновременно подаются безалкогольные коктейли, соки, минеральная и фруктовая вода. Кроме напитков предлагаются легкие закуски, канапе, бисквиты, орешки и т. п.

В подсобном помещении официанты заранее наполняют напитками бокалы, рюмки, фужеры, стаканы и т. п. – не более чем на половину их объема. Фужеры, бокалы, рюмки расставляют группами на подносы, застеленные салфетками. Более высокие сосуды помещают в центр подноса. Расстояние между рюмками, бокалами должно быть таким, чтобы гостям было удобно их взять. На других подносах размещают закуски. Одни официанты по очереди обносят гостей напитками и закусками, другие своевременно убирают использованную посуду.

По окончании аперитива гости переходят в зал, где начинается банкет. Входящих в зал гостей встречает метрдотель, а у столов, каждый в своем секторе, ожидают официанты. Они помогают гостям разместиться за столом и становятся в двух-трех шагах позади тех гостей, которых они будут обслуживать.

Обслуживание гостей за банкетным столом начинается одновременно по сигналу метрдотеля или старшего официанта. Официанты предлагают закуски и холодные блюда с левой стороны, не касаясь блюдом стола. Ручки приборов для раскладки блюд должны быть обращены к гостям. Обслуживая гостей в своем секторе, официант должен наблюдать за работой коллег в соседних секторах, согласовывать с ними свои действия. Таким образом обеспечивается синхронность обслуживания гостей. При этом ни одна просьба гостей не должна остаться без внимания. Обслужив гостей в своем секторе, официанты выходят из зала на раздачу за следующим блюдом.

Получая очередное блюдо, официанты должны обратить внимание на полноту продуктов и оформление, поместить на подносе приборы для его переключивания. Если гарнир и соус подаются отдельно, их необходимо получить одновременно с основным блюдом.

Получив блюдо, официанты останавливаются у входа в банкетный зал. Как только метрдотель убедится, что стол подготовлен для подачи очередного блюда, он дает официантам знак войти в зал. Официанты выходят в зал в порядке очередности номеров обслуживаемых секторов. Первыми из официантов идут те, кто обслуживает более дальние столы. Все официанты при движении по залу должны одинаково держать подносы или блюда на левой руке на уровне локтя с использованием ручника.

Блюда подаются в следующей последовательности: холодные закуски из мяса, птицы, дичи, после этого горячая закуска, после нее – суп, затем горячие блюда из рыбы, мяса, птицы, дичи, овощей, далее десерт, фрукты и горячие напитки.

При банкетном обслуживании официанты наливают напитки в рюмки и бокалы гостей до подачи блюд. Во время речей и тостов обслуживание прекращается, официанты отступают от стола на несколько шагов и ожидают окончания речи.

Очередную замену или уборку тарелок и приборов все официанты производят одновременно, когда все участники банкета или большинство из них закончили есть ранее поданное блюдо.

Перед подачей десерта со столов убирается использованная посуда и приборы, специи, хлеб. К десерту обычно подается шампанское. Когда подается какое-либо блюдо с огнем, свет в зале затемняется.

Кофе и другие горячие напитки подаются в специальном кофейном зале. Для этого можно использовать аванзал. Там устанавливаются невысокие кофейные столы, на столиках у стен раскладывают сигареты, спички, ставят пепельницы. За кофейными столами гости располагаются произвольно.

Кофейный стол сервируют заранее. Его можно покрыть скатертью или положить на середину салфетку, подвернув ее углы в виде правильного восьмиугольника. В центр ставят вазу с фруктами, вокруг нее – конфеты в коробках или вазах, печенье, пирожные. В зависимости от размера стола в расчете на 6-12 человек ставят десертные или пирожковые тарелки, рядом с ними на салфетку кладут фруктовые приборы. Около тарелок располагают свернутые валиком салфетки.

На столы заранее можно поставить кофейные чашки на блюдце ручкой влево. На блюдце кладут кофейную ложечку ручкой вправо. За каждой чашкой располагают коньячные рюмки. Ликерные рюмки при сервировке на стол не ставят, они находятся на подсобном столике.

При подаче кофе возможны различные варианты работы официантов. Кофе доставляют в зал в кофейниках. Если кофейные чашки уже стоят на столах, официант берет чашку вместе с блюдцем и ложкой слева левой рукой, правой наливает из кофейника в чашку кофе и ставит ее левой рукой слева от гостя. При этом официант продвигается вдоль стола слева направо. Если официант продвигается вдоль стола справа налево, он берет кофейную чашку вместе с блюдцем и ложкой правой рукой справа, левой рукой наливает кофе из кофейника, правой рукой справа от гостя ставит чашку.

Официант может обернуть кофейник салфеткой и продвигаться вдоль стола справа налево. Он останавливается около каждого гостя справа и правой рукой из кофейника наливает кофе в чашку, стоящую на столе.

Если кофейные чашки на столы заранее не ставят, то официант наполняет их на подсобном столе и размещает на подносе. Поднос несет к столу на левой руке. Чашку вместе с блюдцем и ложкой официант снимает с подноса правой рукой и ставит справа от гостя. При этом он продвигается вдоль стола справа налево.

Некоторые гости вместо кофе предпочитают чай. В этом случае кофейная чашка со стола убирается. Чай наливают в чайные чашки и на блюдце вместе с ложечкой ставят перед гостем. Лимон к чаю подают отдельно на розетке.

При подаче кофе и чая каждому гостю предлагают сливки или молоко. По желанию их наливают в чашку, после этого сливочник оставляют на кофейном столе.

Коньяк и ликер предлагают после того, как поданы горячие напитки. Подача спиртных напитков к кофе обычно осуществляется официантами

попарно. Один из официантов подходит к столу с рюмками и бутылками на подносе. Другой официант с маленьким подносом предлагает гостям напитки на выбор. Получив согласие гостя, он наливает напиток, бутылку ставит на поднос первого официанта и подает гостю рюмку на своем маленьком подносе.

Если официант по просьбе гостей доликает в освободившуюся чашку или рюмку кофе или коньяк, это не противоречит правилам этикета. Не допускается доливать в освободившуюся чашку чай. Ее следует убрать со стола, на подсобном столе налить чай в другую чашку и подать гостю.

При обслуживании гостей в кофейном зале официанты должны своевременно убирать наполненные пепельницы, заменять их чистыми, убирать использованные или ненужные предметы. Пепельницу с окурками следует прикрыть чистой пепельницей и унести.

Банкет с частичным обслуживанием носит, как правило, неофициальный характер и является наиболее распространенным. Размещение гостей за столом произвольное, но для почетных гостей и хозяина места предусматриваются за центральным столом. Столы украшают букетами цветов в невысоких вазах.

Сервировка стола для такого банкета более простая, чем для банкета с полным обслуживанием. Стол сервируют без подстановочных тарелок. Для каждого гостя ставят закусочную и пирожковую тарелки, фужер, рюмку водочную и бокал для вина, закусочный и столовый приборы. Десертные приборы подают вместе с десертом.

На середину стола за 30 мин до начала обслуживания ставят блюда с холодными закусками, соленьями, маринадами. Обычно салатник, блюдо или ваза с одной и той же закуской повторяются при расстановке из расчета на 6-10 гостей. Закуски из разных продуктов чередуют, например, рыба, мясо, овощи. Соусы ставят рядом с блюдами, которым они сопутствуют. Закуски в вазах или в салатниках с высокими бортами размещают ближе к центру стола, закуски на блюдах и в лотках – ближе к тарелкам. Для каждого блюда, салатника, лотка должны быть предусмотрены соответствующие раскладочные приборы.

Между блюдами с закусками по оси стола расставляют бутылки со спиртными напитками, а также соки в кувшинах, минеральную и фруктовую воду, фрукты. На пирожковые тарелки раскладывают хлеб и, если предусмотрено меню, пирожки, расстегаи, тосты.

На подсобных столиках в банкетном зале размещают резерв посуды и столовых приборов, а также часть напитков, которые подают на стол по мере необходимости.

После приглашения гостей к столу официанты наливают напитки, закуски гости берут сами.

Перед подачей холодных блюд со стола убирают освободившуюся посуду и заменяют закусочные тарелки и приборы. При замене тарелки

можно не спрашивать разрешения у гостя, если приборы лежат на тарелке параллельно, в других случаях замена тарелок производится с согласия гостя.

После подачи холодных блюд метрдотель (старший официант) согласовывает с организатором банкета время подачи основного горячего блюда. Затем он сообщает на кухню, к какому времени подготовить горячее блюдо.

Перед подачей горячего блюда может быть сделан перерыв на 20-30 мин. В это время официанты убирают использованные тарелки и приборы, освободившиеся бутылки, сметают со стола крошки, добавляют хлеб, расставляют столовые тарелки и столовые приборы. Овощи, соленья и маринады оставляют на столе. Оставшуюся на блюдах закуску также не убирают, а перекладывают из нескольких блюд на одно и оформляют заново.

Горячие блюда могут подаваться несколькими способами:

- с общего блюда в обнос. В этом случае предварительно перед каждым гостем ставят мелкую столовую тарелку. Каждому гостю на тарелку официанты раскладывают порционированное блюдо и гарнир;

- на тарелках, оформленных официантами. Блюда приносят в зал в многопорционной посуде, на подсобном столике их раскладывают по тарелкам, оформляют и подают гостям;

- на тарелках, оформленных поварами на кухне. В этом случае от официантов требуется лишь принести их в зал и расставить на столе перед гостями.

Перед подачей десерта со стола убирают всю столовую посуду и приборы, оставшиеся закуски, хлеб, бутылки. Оставляют лишь фрукты и безалкогольные напитки. Десерты, кофе и другие горячие напитки подаются так же, как и на банкетах с полным обслуживанием.

Банкет-фуршет. Банкет-фуршет проводят, как правило, фирмы в тех случаях, когда в ограниченное время нужно принять большое количество гостей. Но банкет-фуршет может быть организован и при проведении юбилеев, семейных торжеств и других праздничных мероприятий. Его устраивают как в ресторанах, так и в самих учреждениях. Банкет-фуршет организуют обычно с 18 до 20 ч, проходит он в течение 1-1,5 ч.

К преимуществу такой формы банкета относится прежде всего экономичность. На небольшой площади можно обслужить большое количество гостей, примерно в 4-5 раз больше, чем при банкете за столом. При этом количество обслуживающего персонала существенно меньше, соответственно значительно ниже затраты в расчете на одного участника такого банкета, чем при банкете за столом.

Банкет-фуршет дает возможность свободного выбора мест гостями в зале, возможность свободного перемещения и общения, самостоятельного выбора напитков, закусок и т. п. Приглашенные могут уходить с банкета в любое время, не дожидаясь его окончания.

При организации фуршета используют специальные столы, которые выше и шире обычных. Их расставляют в несколько рядов, в один ряд,

буквами Т, П, Ш и т. п. в зависимости от площади и конфигурации зала. Столы накрывают банкетными скатертями, нижняя кромка которых опускается на одинаковое расстояние 5-10 см от пола. Углы скатерти с торцов стола аккуратно скрепляют таким образом, чтобы образовался прямой угол.

Фуршетные столы сервируют посудой из хрусталя, стекла, тарелками и приборами с учетом заказанных блюд. Как правило, столы сервируют с двух сторон (двухсторонняя сервировка). Исключение составляют столы, расположенные у стен, и столы для почетных гостей. Для них используют одностороннюю сервировку.

Начинают сервировку с расстановки стеклянной или хрустальной посуды. Способы расстановки фужеров, рюмок, бокалов самые различные: рядами, группами, «елочкой», «змейкой». При расстановке фужеры, рюмки (лафитные, водочные), бокалы для вина чередуют группами вдоль всего стола.

После расстановки фужеров и рюмок на фуршетный стол ставят стопками закусочные тарелки, симметрично по обеим сторонам стола через каждые 1,5-2 м. Рядом с тарелками располагают группами приборы. При этом на каждого участника банкета предусматривается не менее двух закусочных тарелок. При этом вилок должно быть столько же, сколько и тарелок. Рядом с тарелками кладут свернутые рулоном полотняные салфетки, здесь же размещают бумажные салфетки в специальных подставках.

По центру стола расставляются напитки, блюда и закуски. Хлеб размещают по столу равномерно в специальных хлебницах. Край стола (25-30 см) должен быть свободным, чтобы гости могли поставить тарелки. Закуски и блюда чередуют по видам, ближе к центру стола размещают закуски в вазах и салатниках, ближе к краю стола – закуски на овальных фарфоровых блюдах под углом 30-40°. На каждом блюде должны быть приборы для перекладки.

В меню для банкета-фуршета включают различные холодные и горячие закуски, вторые горячие блюда, десерты, горячие напитки. Закуски и холодные блюда оформляют маленькими порциями «под вилку», чтобы можно было есть их без ножа. Горячие закуски подаются в кокильницах или кокотницах, салаты – в корзиночках или на тарталетках, икра – в волованах. Горячие блюда в основном порционируются без костей и соуса. При такой форме банкета один официант обычно обслуживает 15-20 гостей.

При обслуживании банкета-фуршета официанты в зале у столов наливают напитки, раскладывают блюда и закуски. Так как не все приглашенные сразу могут подойти к столу, официанты предлагают им напитки и закуски на подносе. Через 30-35 мин после начала банкета-фуршета по сигналу метрдотеля официанты приступают к подаче горячих закусок и горячих блюд. Кокотницы с горячими закусками (жюльены из птицы или дичи, грибы в сметане, крабы в соусе и т. п.) ставят на поднос, накрытый салфеткой, кладут кокотные вилки или чайные ложки по

количеству кокотниц и предлагают гостям закуску. Оставшиеся кокотницы на закусочных тарелках расставляют на фуршетном столе.

Вторые горячие блюда укладывают горкой на овальное или круглое блюдо. Наверху размещают пластмассовые или деревянные вилочки или шпильки.

После горячих блюд подают десерт, как правило, в креманках. К десерту одновременно подают шампанское. На дополнительных столах шампанское разливают по бокалам и ставят на подносы, застеленные салфеткой. Шампанское предлагают гостям с подносов.

Заканчивается обслуживание банкета-фуршета подачей кофе и коньяка также в обнос.

В течение всего обслуживания официанты следят за порядком на столах, уносят использованную посуду, приборы, бутылки, пополняют предметы сервировки, заменяют пепельницы. При большом количестве гостей для этих целей выделяют специальную бригаду официантов.

Банкет-коктейль. Банкет-коктейль проводят обычно во второй половине дня, длится он около часа. В зале не ставят банкетных столов, не подают тарелок и приборов, гости едят и пьют стоя, вместо вилок используют шпажки. Для банкет-коктейля требуется большое количество посуды для напитков: фужеров, бокалов, стаканов для сока и т. п.

Все напитки и закуски предлагают официанты, по очереди обходя гостей. Закуски должны быть мелкопорционными, их укладывают на большие фарфоровые или металлические блюда. Чаще всего это различные бутерброды-канапе, корзиночки или тарталетки с салатом, паштетом, фаршированные яйца и т. п.

В качестве горячих закусок используют различные мелкопорционные изделия из мяса, рыбы, котлетной массы. При подаче таких блюд каждый кусочек должен быть на шпажке или с маленькой вилочкой.

На десерт подают пирожные, фрукты дольками на шпажках, мороженое. Напитки и закуски подают с приходом первого гостя и до ухода последнего. Подавая напитки, официанты должны наблюдать за тем, какие из них пользуются наибольшим спросом. Соответственно их следует готовить и ставить на подносы в большем количестве.

При подаче десерта после мороженого предлагают шампанское, вместе с кофе подают коньяк. В зале, где организуют банкет-коктейль, у стен, в нишах, по углам устанавливают маленькие столики, на которые кладут орешки, сигареты, ставят пепельницы, вазочки с бумажными салфетками и т. п.

При организации банкета-коктейля рядом с банкетным залом необходимо выделить отдельное помещение под буфет для подготовки напитков. Здесь должны работать несколько барменов или опытных официантов. Их задача быстро разлить по рюмкам, бокалам, стаканам большое количество разнообразных напитков, в том числе коктейлей.

Для сбора использованной посуды из рук гостей, а также с подсобных столов назначают нескольких официантов-сборщиков.

Банкет коктейль-фуршет. Это смешанный банкет, в котором используются формы обслуживания, характерные для приема-коктейля и приема-фуршета. Банкет коктейль-фуршет организуют обычно в двух залах, каждый из которых должен вмещать всех приглашенных гостей. В первом от входа зале гостей обслуживают официанты. Они обносят приглашенных напитками, налитыми в бокалы (фужеры, стаканы), которые поставлены на подносы, а также закусками, уложенными на блюде. Обслуживание продолжается 30-40 мин, затем гостей приглашают во второй зал, куда также переходят официанты. Второй зал оформляют, как для приема-фуршета. На столах расставляют холодные и горячие закуски, соусы, специи, хлеб, приборы для раскладывания блюд, фрукты, десерты. При отсутствии двух залов банкет коктейль-фуршет может быть организован в одном. Пока официанты обносят гостей напитками и закусками, готовят фуршетный стол. Затем гостей приглашают к столу.

Банкет-чай. Банкет-чай организуют по различным поводам. Число гостей на таких банкетах невелико. Время проведения чаще всего с 16 до 18 ч, длится банкет-чай не более двух часов.

При подготовке к банкету-чаю овальные или круглые столы накрывают цветными скатертями. Салфетки используют также цветные.

В меню банкета-чая включают в основном кондитерские изделия и сладкие блюда: пироги, пирожные, торты, печенье, конфеты, кексы, бисквиты, суфле, кремы, фрукты. Холодные закуски на чайный стол подавать не принято.

Из спиртных напитков предлагают десертные полусладкие и сладкие вина, ликер, коньяк, шампанское.

При сервировке стола в центре размещают вазы с фруктами, конфетами, печеньем и т. п.

Для каждого гостя на чайный стол ставят мелкую десертную тарелку, за ней мадерную рюмку и рюмку для коньяка или ликера (если они включены в меню). Десертный прибор кладут рядом с тарелкой, а прибор для фруктов – за тарелкой. Тарелки для фруктов подаются в процессе обслуживания.

Перед подачей чая на стол ставят сливочник с горячими сливками или молоком, лимон на розетке с вилочкой, сахар в сахарнице вместе со специальными щипцами.

Чай по чашкам официанты разливают на подсобном столе и ставят перед каждым гостем чашку на блюдце ручкой влево. На блюдце перед чашкой ручкой вправо должна лежать чайная ложечка. После того как гостям подан чай официанты предлагают гостям мускат, ликер или коньяк. Доливать чай в освободившуюся чашку не следует, ее нужно убрать, а гостю принести новую чашку с чаем.

Чаще всего организатором банкета-чая является женщина. Чай может быть подан к столу в самоваре. В этом случае чай разливают хозяйка банкета с помощью официантов. Они подносят чайники с заваркой, чистые чашки и подают чай гостям.

Банкет вне ресторана. При организации банкета вне ресторана с заказчиком оговаривают характер банкета, количество и состав его участников, время начала и его продолжительность, меню. Работники знакомятся с помещением, рассчитывают потребность в посуде, приборах, столовом белье, определяют необходимое количество официантов для обслуживания. Подобранные посуду, приборы, белье, упаковывают в контейнеры и доставляют на место заранее. Сам порядок обслуживания банкета вне ресторана такой же, как и в ресторане.

4.3. Новые формы обслуживания. Кейтеринг

Кейтеринг (англ. cater – поставлять провизию; catering – общественное питание) – оказание подрядных услуг по организации питания сотрудников предприятий и организаций; ресторанное обслуживание вне стационарных помещений, устройство выездных мероприятий общественного питания. На практике под кейтерингом подразумевается не только доставка и приготовление пищи, но и обслуживание, сервировка, оформление и тому подобные услуги.

Кейтеринг в помещении (on-premise catering) – один из самых популярных видов и имеет много общего с традиционным ресторанным обслуживанием. Помимо организации стола клиенту предлагается соответствующим образом оборудованное помещение, которое может быть использовано для проведения различных мероприятий. Обычно залы рассчитаны на прием от двухсот до нескольких тысяч человек. Помещения для такого вида кейтеринга называются банкетными залами, а одно из его преимуществ – все необходимое оборудование размещено в здании, где проходят приемы. Здесь есть в наличии кухня для подготовки и приготовления блюд, холодильное помещение для хранения продуктов, а также место и оборудование для санитарной обработки. Другое преимущество – наличие помещений для хранения напитков, посуды и столовых приборов, скатертей и элементов оформления. Возможность использования инвентаря компании позволяет сэкономить время для подготовки мероприятия, связанное с доставкой, установкой и настройкой необходимого оборудования.

Кейтеринг вне ресторана (off-premise catering) предусматривает обслуживание на территории заказчика. Особенность этого вида кейтеринга связана с тем, что большинство ресторанов имеют небольшие залы и не могут обслуживать большое количество гостей. Приготовление блюд осуществляется в ресторане, после чего заказ доставляют к месту проведения мероприятия. Ресторан отвечает за качество приготовления и доставку блюд,

сервировку, профессиональное обслуживание, уборку помещений и полный расчет с заказчиком по окончании мероприятия[13].

Социальный кейтеринг – это предоставление услуг рестораном на территории заказчика с использованием его оборудования для приготовления блюд. Заказчик и ресторан, предоставляющий услугу социального кейтеринга, заранее оговаривают дату, меню, особенности сервировки и обслуживания. В обязанности ресторана входит также уборка помещения после проведения мероприятия. Услугами социального кейтеринга пользуется заказчик при организации семейного торжества. При этом ресторан может предоставить заказчику, согласно договору, отдельные предметы для сервировки стола и аксессуара.

VIP-кейтеринг – предусматривает выездное ресторанное обслуживание с привлечением высококвалифицированных поваров, официантов. В помещении заказчика и под его наблюдением осуществляются обработка продуктов и приготовление блюд. Данные работники могут сопровождать заказчика в его длительных турне.

Кейтеринг напитков и коктейлей (выездной бар) – услуга выездного бара является активным самостоятельным звеном в проведении праздничных и т. п. мероприятий или полноценно сопутствует кейтерингу. Следует отличать понятие «коктейльный кейтеринг» от такого вида выездного ресторанного обслуживания, как «коктейль», хотя корни, безусловно, общие. Выездной бар – это, прежде всего, наличие на мероприятии непосредственно Бара, а именно: мобильной, сборной конструкции, позволяющей, где бы то ни было, организовать полноценный процесс приготовления коктейлей. Также подразумевается работа специалистов (бармен, помощник бармена, официанты), наличие барного оборудования, инвентаря, посуды, доставка на место проведения алкоголя, соков, напитков, фруктов, льда и т. д., в общем, всего комплекса мер и средств, необходимых для приготовления в отдельно взятом месте (не зависимо от наличия помещения) коктейлей и микс-дринков.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Охарактеризуйте французский, английский, немецкий, русский типы обслуживания.
2. Назовите отличительных характеристики банкетов с полным и частичным обслуживанием.
3. Что представляют собой новые формы обслуживания, кейтеринг?

Тема 5. Корпоративная культура ресторана. Профессиональная этика работника ресторана

10.1. Содержание понятия «корпоративная культура ресторана», функции, система ценностей и показатели корпоративной культуры ресторана

10.2. Культура общения работника ресторана с гостями

10.3. Жалобы и конфликты с гостями ресторана. Управление конфликтами в ресторане

10.4. Морально-психологический климат в трудовом коллективе ресторана

10.5. Этическая культура ресторанного сервиса. Профессиональная этика работника ресторана. Кодекс профессиональной этики. Особенности профессионального поведения работника ресторана

5.1. Содержание понятия «корпоративная культура ресторана», функции, система ценностей и показатели корпоративной культуры ресторана

В основе успехов или неудач ресторана лежат причины, которые прямо или косвенно связаны с уровнем его корпоративной культуры. Имидж ресторана, восприятие его посетителями и деловыми партнерами, стиль руководства, морально-психологический климат в коллективе, отношение администрации ресторана к своим сотрудникам, их социальная защищенность – все это не может не влиять на результаты работы ресторана. Все это включает в себя понятие «корпоративная культура ресторана». Корпоративная культура ресторана – сложное многогранное явление, включающее особенности поведения работников конкретного ресторана по отношению к посетителям, деловым партнерам, своим сотрудникам.

Эта культура способствует инновационному управлению трудом, объединяя усилия персонала в достижении конечных целей. Можно сказать, что корпоративная культура – это совокупность ценностей и убеждений, разделяемых работниками ресторана, которые определяют нормы их поведения и особенности их обслуживающей деятельности.

В корпоративной культуре ресторана сфокусирована система материальных и духовных ценностей, присущих данному ресторану. Она отражает индивидуальность ресторана, которая проявляется в поведении работников, взаимодействии с окружающей средой. Корпоративная культура характеризуется определенными признаками и выполняет определенные функции.

Поведение работников ресторана по отношению к посетителям во многом определяет, станут ли эти посетители постоянными клиентами. А от этого во многом зависит рост объема продаж, стабильность работы, конкурентоспособность ресторана на рынке, его экономическое развитие и прибыль. Поэтому весь круг вопросов корпоративной культуры, ее формирования и развития имеет непосредственное отношение к конечным результатам деятельности ресторана.

Суть корпоративной культуры ресторана проявляется в ее функциях, а именно:

- воспроизводство лучших элементов накопленной культуры в ресторанном бизнесе, продуцирование новых ценностей в области обслуживания и их накопление;

- оценочно-нормативная функция – сравнение реального поведения работника и трудового коллектива ресторана в целом с действующими общепринятыми нормами культурного поведения;

- регламентирующая и регулирующая функция – корректировка поведения сотрудников ресторана в соответствии с принятыми культурными нормами;

- познавательная функция – знакомство с понятием и усвоение сотрудниками ресторана сути корпоративной культуры, что способствует ее включению в жизнь коллектива;

- смыслообразующая функция – корпоративная культура непосредственно влияет на мировоззрение работника; поскольку корпоративные ценности ресторана должны превратиться в личностные ценности его работников (хотя бы не вступать с ними в конфликт);

- коммуникационная функция – ценности корпоративной культуры ресторана обеспечивают эффективное взаимодействие и взаимопонимание сотрудников;

- рекреативная функция – восстановление духовных сил работников в процессе восприятия элементов корпоративной культуры. Ее осуществление возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и разделения сотрудниками ресторана ее ценностей;

- функция общественной памяти – сохранение и накопление опыта корпоративной культуры.

Ресторан с точки зрения корпоративной культуры представляет собой:

- гармоничную организацию, в которой отдельные элементы культуры сервиса не противоречат, а соответствуют друг другу;

- социально-экономическую и техническую систему, опирающуюся на современные научные достижения;

- организацию, в которой людей воспринимают как главную ценность и осуществляют взаимодействие между ними на грамотном психологическом уровне;

- развивающуюся организацию, которая строит свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их сущности и признания их уникальности;

- организацию, которая не жалеет усилий для получения все новых и новых знаний о своих сотрудниках и деловых партнерах с целью их лучшего понимания.

Особо важную роль в формировании корпоративной культуры ресторана играют лица, обладающие полномочиями власти: руководители, линейный и функциональный менеджмент и владельцы.

Интересы этих трех групп зачастую не совпадают, но от удовлетворения интересов и потребностей каждой группы зависит будущее ресторана.

Превращение сотрудников в совладельцев ресторана обеспечивает их причастность к его делам, повышает преданность заведению, стимулирует рост отдачи.

Наиболее важным показателем корпоративной культуры служит отношение руководства ресторана к посетителям, акционерам и своим сотрудникам. Эти отношения подразумевают:

- определение целей и формулировка миссии ресторана;
- рейтинг и имидж ресторана;
- наличие сертификата качества по международным стандартам ISO;
- проявление социальной ответственности.

Определение целей ресторана осуществляется при решении руководством наиболее важного нравственного вопроса: должен ли ресторан действовать на рынке ради получения максимальной прибыли или служить потребителю? Такой нравственный выбор определяется той или иной системой ценностей, присущей данному ресторану. Эта система основывается не только на экономических функциях ресторана, но и на культуре сервиса, традициях, собственном опыте и личных склонностях руководителей. Таким образом, в основе корпоративной культуры ресторана находится определенная система ценностей.

Внимание сотрудников ресторана к посетителям, учет их потребностей определяют его устойчивое положение на рынке. Эта истина, к сожалению, с трудом находит восприятие у современных руководителей ресторанов даже в условиях перехода к рыночной экономике.

Между тем многие успешные и процветающие рестораны сформулировали для себя систему основных ценностей и убеждений, которыми они руководствуются при решении основных вопросов как хозяйственной деятельности, так и в отношении своих сотрудников и клиентов. Основные элементы корпоративной системы ценностей ресторанов следующие:

- получение прибыли и развитие ресторана при соблюдении взаимной выгоды ресторана и посетителей;
- честная конкурентная борьба;
- участие работников в управлении рестораном;
- высокие индивидуальные достижения сотрудников и работа в команде рассматриваются как важные составные части успеха всего ресторана;
- высокая производительность и прогрессивность технологий в ресторане, активность и созидательность работников;
- создание общей атмосферы удовлетворенности работой в ресторане, причастности к его достижениям.

Таким образом, при определении основных целей деятельности ресторана формулируется его миссия – социально значимая роль ресторана. Как правило, все успешно работающие организации, в том числе и рестораны, рассматривают свою деятельность не просто как хозяйственную деятельность, а как миссию, которая заключается в служении обществу, в достижении социально значимых целей.

5.2. Культура общения работника ресторана с гостями

Особенностью труда работников ресторана является постоянное общение с гостями. Что же представляет собой общение?

Общение – это процесс взаимодействия конкретных людей, основанный на обмене мыслями и чувствами посредством слов и выразительных движений. Любое общение – способ выражения человеком своего отношения к окружающей действительности.

Формой общения является обращение человека к человеку, например, официанта к посетителю. Отметим, что от самого официанта во многом зависит, как к нему обращаются гости. Тайна грамотного общения состоит в уважительном отношении к посетителю, в умении культурно взаимодействовать с ним. В процессе общения высвечиваются все достоинства и недостатки человека.

Культурное общение начинается с взаимного изучения собеседниками друг друга, выбора наилучшей линии поведения. При этом у каждого складывается о партнере первое впечатление, которое во многом определяет дальнейший ход отношений. В процессе общения – это первое впечатление уточняется, и собеседники, например, официант и гость, корректируют свое поведение, приспосабливаются к меняющимся обстоятельствам. Результатом общения может быть либо достижение каждым партнером своих целей, либо решение промежуточных задач. Не исключено также, что собеседники не придут к согласию, взаимопониманию. Психологически умелое общение позволяет официанту достичь взаимопонимания даже с недоброжелательно настроенными посетителями.

Продуктивное общение возможно только при наличии у собеседников чувства взаимоуважения. Чтобы у гостя возникло такое чувство, официант должен быть вежлив, тактичен, уметь понять его запросы. Чувство уважения у посетителя к работнику ресторана проявляется как неосознанная симпатия. Взаимоуважение между работником ресторана и гостем способствует созданию высоконравственного стиля общения в ресторане.

Под стилем общения будем понимать особенности речевых приемов официанта во время обслуживания. Стилль общения официанта ресторана – далеко не его личное дело. Именно стилль общения во многом определяет культуру обслуживания гостей и, следовательно, доход ресторана. Официант (бармен) выступает инициатором общения, после которого гость должен уйти из ресторана в хорошем настроении.

Общение в ресторанном сервисе имеет специфические особенности по сравнению с общением, например, в домашних условиях. Так, многие посетители не придают значения тому, кто им оформляет заказ или из чьих рук они получают заказанные блюда. Довольно часто и обслуживающему персоналу безразлично, кто делает заказ. Другими словами, официант (бармен) и гость предстают друг перед другом как обезличенные фигуры. Эта обезличенность приводит к тому, что не все работники ресторана заботятся о том, что подумают о них посетители. В свою очередь гости нередко не заботятся о производимом ими впечатлении на окружающих, не смущаются, если их поведение выходит за рамки общепринятых норм. В таких условиях открывается дорога грубости, невнимательности, всему тому, что так легко выбивает людей из колеи, портит им настроение.

У многих, особенно молодых, работников ресторана большие трудности вызывает именно грамотное общение с гостями. Это объясняется тем, что такой работник ресторана плохо разбирается в людях, даже зная, что нужно сказать, не умеет войти в контакт с гостем. Конечно, готовых рецептов на все ситуации общения в ресторанах не существует. Поэтому работнику ресторана следует овладевать наукой и искусством общения. В этом ему поможет самовоспитание и самосовершенствование во взаимоотношениях с посетителями. К сожалению, сегодня многие работники ресторана имеют весьма расплывчатые сведения о культуре общения с гостями.

Понятие о культуре общения. Культура общения официанта с гостем проявляется в умении сформулировать свои мысли и выслушать посетителя, в отзывчивости и сопереживании ему. Культура общения начинается с создания спокойной, деловой обстановки в зале обслуживания ресторана. Вряд ли можно говорить о наличии культуры общения, если у официанта отсутствуют элементарная вежливость, честность и порядочность.

Воспитание культуры общения начинается с выработки гуманного отношения к людям. Психическая устойчивость человека во многом определяется имеющимися у него привычками. Поэтому каждый официант (бармен) самое серьезное внимание должен уделить выработке привычек культуры общения. Развитие этих привычек тесно связано с воспитанием культуры чувств. Большую помощь в этом работнику ресторана окажут занятия аутогенной тренировкой.

На культуру общения влияет даже расстояние между работником ресторана и гостем. Установлено, что работнику следует находиться от гостя на расстоянии 70-80 см. Надо также иметь в виду, что общение облегчается, если собеседники обращены друг к другу лицом (для успешного зрительного контакта).

Культура общения зависит и от умения официанта пользоваться экспрессивным (несловесным) способом взаимодействия с гостями (мимика, жесты, пантомимика). Так, мимика, жесты могут использоваться официантом для подчеркивания определенных мест в речи, усиления ее эмоционального

звучания. Конечно, богатство и разнообразие экспрессивного репертуара должно отвечать принятым правилам поведения в ресторане. У опытных работников ресторана обычно выработано умение планировать свое общение с гостями, устанавливая с ними контакт с помощью речевых и неречевых средств. Необходимо подчеркнуть, что основным условием выработки такого умения должна стать установка официанта на высокую культуру общения с посетителями.

Культура общения с посетителем подразумевает установление контакта с ним. Психологи утверждают, что контакт возникает на основе совместной мыслительной деятельности. Контакт – это общность психического состояния официанта и гостя. Важнейшим условием возникновения контакта является искреннее уважение к гостям. Показателем установившегося взаимопонимания является положительная реакция на слова официанта: высказывания одобрения, кивки головой в знак согласия.

Специфика психологии посетителя состоит в том, что он не только слушатель, но одновременно и зритель. Внимание посетителя как зрителя привлекает внешний вид официанта, особенности его речи, мимика, жесты, движения и др. Посетителю далеко не безразлично направление взгляда официанта (бармена) во время разговора с ним, как он излагает меню и др.

Таким образом, на успешность установления контакта с посетителями влияют привлекательность внешности официанта, умелое объяснение содержания меню, его учет особенностей психологии гостей.

Культура общения зависит и от того, проявит ли гость заинтересованность к предложениям официанта. В первые минуты общения у гостя создается то или иное впечатление о работнике ресторана. Поэтому при встрече посетителя первые фразы официанта должны привлечь его интерес и вызвать у него желание ясно изложить свои пожелания. Очень важно создать комфортную обстановку во время разговора с гостем. Все, что происходит во время обслуживания, оказывает то или иное влияние на посетителя. Отсюда и формируется у него соответствующее впечатление об официанте (бармене), выражающееся в доверии или подозрительности. Работник ресторана должен помнить, что нет мелочей ни в обслуживании, ни во внешности: важно выражение лица, жесты, мимика, интонация, тембр голоса, опрятность в одежде и т. д.

В процессе обслуживания работник ресторана воздействует на посетителя, как на рациональном, так и на эмоциональном уровне. Для установления доброжелательного контакта с гостем официанту следует положительно настроиться на его восприятие. Так, приветствие следует сопровождать дружелюбным выражением лица, улыбкой, не терять с гостем зрительный контакт.

Культура общения требует, чтобы официант свои высказывания облакал в форму вопроса и не был при этом категоричным. Ему целесообразно начинать беседу с закрытых вопросов, на первые три из которых посетитель должен дать утвердительный ответ. Далее с помощью

открытых вопросов работник ресторана может прояснить для себя потребности и нужды посетителя. Следует избегать по отношению к гостю слов-раздражителей («неправильно», «ошибка», «заблуждение», «давно устарело» и т. п.). Слова-раздражители могут завести общение в тупик. Наоборот, надо подбирать такие термины, которые вызовут заинтересованность посетителя в совершении заказа. В связи с этим следует помнить:

- тот, кто задает вопросы, направляет общение в нужную для себя сторону;

- необходимо внимательно слушать гостя, полностью сосредоточившись на его словах;

- стоит меньше говорить, а больше слушать гостя. Если работник ресторана сам много говорит, то вряд ли он узнает все нужды посетителя.

Официант (бармен), владеющий культурой общения, должен уметь мотивировать посетителей на заказ тех или иных блюд («воодушевлять» посетителей на совершение заказа). Но для этого ему самому должны нравиться предлагаемые блюда. В начале обслуживания официанту желательно настроить себя на успешный финал, вызвать в своем воображении радостное и довольное лицо посетителя по окончании обслуживания.

Культура общения официанта (бармена) должна привести к результату, при котором не было бы ни выигравших, ни проигравших, т. е. в выигрыше был бы и посетитель, и ресторан. Такое возможно при проявлении официантом большой гибкости, способности идти на компромисс. Сосредоточившись на желаниях посетителя, представив конечный результат обслуживания, официант должен делать все необходимое, чтобы достичь этого.

Культура речи официанта. Культура речи – важный компонент культуры общения. Под культурой речи следует понимать нормативность речи, ее правильность, соответствие требованиям современного русского языка. В культуру речи входит умение творчески использовать языковые средства в зависимости от цели и содержания беседы, условий общения. Культура речи служит важным показателем общей культуры официанта, уровня его мышления. Поэтому официанту (бармену, метрдотелю) необходимо овладевать грамотной, эмоциональной речью, постоянно обогащать свой словарный запас. Отступление от норм литературного языка, неряшливость пояснений снижают результативность воздействия на посетителя.

Какие требования предъявляются к речи официанта? Эти требования следующие:

1. Содержательность. Речь официанта должна свидетельствовать о том, что он знает ассортимент блюд, карту вин и т. п. Официант должен доходчиво и убедительно рассказать гостям о достоинствах блюд, их особенностях. Так, при демонстрации того или иного блюда (бутылки вина)

следует умело подчеркнуть главное, а этого нельзя сделать без богатого словарного запаса и умения выбрать нужное слово.

2. Ясность, доходчивость, понятность. Народная мудрость утверждает: «Кто ясно мыслит – ясно излагает», т. е. хорошо продуманная мысль легко переводится в грамотную речь. Следовательно, ясное и доходчивое информирование о блюдах (винах) предполагает хорошее знание их качеств. В речи обслуживающего персонала нет места пустословию, повторениям, вычурным выражениям, нарочитой «цветистости». Не следует злоупотреблять такими стереотипными (шаблонными) определениями, как прекрасный, сказочный, первоклассный и т. д. Очень часто в речи некоторых официантов (барменов) можно слышать так называемые слова-паразиты: «так сказать», «сами понимаете», «это самое», «значит», «ну» и др. Эти слова – своеобразные заполнители молчания, не содержащие информации. От слов-паразитов работнику ресторана следует избавляться, повышая контроль над своей речью. Официант (бармен) должен обладать хорошо развитой дикцией. Дикция – это своего рода вежливость работника ресторана. Действительно, плохая дикция затрудняет восприятие смысла высказываний официанта, а четкая – обеспечивает доходчивость речи.

3. Грамотность. Работник ресторана должен хорошо знать правила произношения и правописания слов. Необходимо правильно произносить такие слова, как документ, договор, квартал, инструмент, процент, средства, кладовая, пуловер. Следует называть блюда (вина) так, как они значатся в меню. Нужно знать, что употреблять следует только глагол «класть», а не «ложить» (такого глагола в русском литературном языке нет). Нельзя использовать глагол «подсказать» вместо «посоветовать» («предложить»). Эти глаголы не тождественны. К примеру, официант может посоветовать гостю заказать то или иное блюдо, но не подсказать. Официант (бармен) должен знать, что пиджак на себя надевают, а не одевают.

4. Выразительность. Речь нужно сопровождать красивыми жестами, приятной мимикой и соответствующей интонацией. Мимика и жесты должны быть сдержанными, четкими, гармонировать с содержанием речи. Интонационная выразительность речи во многом зависит от тембра голоса и его силы, логических пауз, темпа. Так, темп речи при разговоре с гостем должен быть неторопливым. Нельзя говорить скороговоркой, да еще проглатывая окончания слов. Быстро произнесенная фраза нередко воспринимается гостем не полностью, и он просит ее повторить. Такое повторение приводит к определенным потерям времени.

В процессе общения работнику ресторана следует сформировать у себя установку на положительное окончание общения с гостями. При обслуживании нужно чаще представлять это конечное состояние, что способствует мобилизации сил на его достижение. Важно не только что, но и как говорит официант, какая у него мимика, жесты, интонация. Голос – это отражение личностных особенностей человека. Следует говорить внятно, достаточно громко, выразительно, образно. В процессе общения дыхание

должно быть глубокое и равномерное. При недостатке информации следует задавать краткие, открытые вопросы.

Необходимо следить за тем, как говорит гость, и стремиться подстроиться к его интонации. Грамотный работник ресторана показывает свой неподдельный интерес к словам посетителя. При этом делает упор на ту пользу, которую получит гость при заказе блюда.

Если гость говорит долго, нужно показать, что его внимательно слушают и изредка вставляя реплики, проявляя интерес к его словам.

5.3. Жалобы и конфликты с гостями ресторана. Управление конфликтами в ресторане

Откуда берутся жалобы посетителей? Почему возникают конфликты между обслуживающим персоналом и посетителями? Не надо быть философом, чтобы ответить на столь «фундаментальный» вопрос: они возникают как реакция посетителей на то, что кто-то из работников ресторана плохо обслужил. В ином случае жалобы не последовало бы, конфликт не возник бы.

Основные причины жалоб посетителей: задержка выполнения заказа, низкое качество блюд, грубость обслуживающего персонала. Жалобы – это всегда разрывы нормальных органичных связей между подсистемами (аспектами) культуры обслуживания. Эти разрывы вызваны сбоями, браком в работе ресторана. Следовательно, нарушение нормального режима работы ресторана неизбежно отразится на культуре обслуживания. Разбирая жалобы и претензии посетителей, следует учитывать следующие рекомендации:

- поставьте себя в положение заявителя;
- сохраняйте спокойствие;
- оставайтесь вежливым;
- при невозможности самому разрешить жалобу (претензию) поставьте об этом в известность старшего по должности.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это взаимодействие людей, имеющих несовместимые цели или способы достижения этих целей, переходящее в противоречие. Конфликт характеризуется тем, что в нем люди противодействуют друг другу. Число участников конфликта может быть различным. Таким образом, конфликт – это противоречие, возникающее между людьми при решении тех или иных вопросов. Конечно, к конфликту не приведет разница в оценке тех или иных блюд между гостем и официантом и, как правило, заказ будет сделан. Конфликт вызывается только такими противоречиями, которые глубоко затрагивают потребности посетителей, их человеческое достоинство, престиж и т. д.

Причины конфликтов. Обычно конфликт между людьми не возникает произвольно. Для конфликтов между официантами и посетителями характерны следующие причины:

- производственные – неудобный режим работы ресторана, недостаточный ассортимент блюд, длительное время ожидания заказа, низкое качество блюд;

- личностные, среди которых можно выделить такую, как приписывание работником ресторана гостю позиции, направленной против собственной личности. К примеру, посетитель неправильно понял официанта и обиделся. В ответ он произносит фразу, содержащую бестактность в адрес официанта. Официант, болезненно прореагировав на нее, отвечает неприкрытой грубостью, считая, что в противном случае потеряет уважение в глазах присутствующих. Поэтому «обиженный» официант «восстанавливает» свое достоинство за счет ответного унижения посетителя. Теперь уже оскорбленным становится посетитель, который также не остается в долгу. И напряжение ситуации растет, как снежная лавина;

- психологическая непереносимость (несовместимость). Она вызывается предубежденным отношением к личностным особенностям другого человека. Суть такого предвзятого отношения состоит в приписывании определенных недостатков всем представителям той или иной профессии, того или иного возраста и т. д. Так, грубый гость и малокультурный работник ресторана относятся друг к другу с позиции «все они такие».

Виды конфликтов. По направленности выделяют конфликты односторонний (претензии к работнику ресторана предъявляет посетитель либо наоборот) и двусторонний (претензии одновременно предъявляют друг другу работник ресторана и посетитель).

По содержанию конфликты бывают:

- истинные, при которых имеет место взаимное ущемление интересов сторон, например, гость обиделся на грубость официанта и требует вызвать директора ресторана;

- происходящие при взаимной ошибке, по недоразумению. Такие ситуации нередко встречаются при расчетах.

Способы развития конфликтов. Можно указать следующие способы развития конфликтов:

- относительно медленное (поступательное). Конфликтующие как бы по очереди делают ходы. В такой манере обычно происходят конфликты при замене или возврате того или иного блюда. Гость предъявляет претензии к блюду из-за его непривлекательного вида, а официант старается найти предлог, чтобы отклонить его претензии;

- быстрое (лавинообразное). Действия конфликтующих носят прямолинейный, стремительный характер. Конфликт резко набирает силу, нередко теряет связь с вызвавшей его причиной, становится неуправляемым. При этом участники конфликта нередко переходят к взаимным оскорблениям. Так, гость, тщетно пытаясь дождаться прекращения разговора официантов друг с другом, разряжается потоком оскорбительных выражений в их адрес.

Между этими двумя крайними вариантами развития конфликтов имеется большое количество промежуточных способов.

Выделяют следующие возможные исходы конфликтов.

Полное разрешение конфликта. В этом случае спор полностью выигрывает один из участников. Так, гость высказал претензию на неудовлетворительное качество блюда после того, как он попробовал его. В соответствии с правилами обслуживания его претензия была удовлетворена и, таким образом, конфликт был полностью исчерпан.

Частичное разрешение конфликта. Имеет место при достижении компромисса между противодействующими сторонами. К примеру, посетитель настойчиво просит принести экзотическое блюдо, которое он видел в меню. Официант полагает, что оно ему не понравится. Говорить посетителю об этом официант не считает нужным, потому что первый все равно будет настаивать на своем. И опытный официант соглашается с гостем, но дает ему некоторое пояснение о специфике и вкусовых качествах этого блюда. Как правило, гость принимает квалифицированные доводы официанта.

Возврат к исходному состоянию. К примеру, какое-то событие на некоторое время прекращает начавшийся конфликт, но это ничего не меняет во взаимоотношениях оппонентов. При первом же удобном случае ссора возобновляется. Рассмотрим такую ситуацию. Два официанта конфликтуют между собой, так как не могут решить, кому из них работать в праздничный день. Приход заведующего прерывает на некоторое время выяснение отношений. После его ухода страсти вспыхивают вновь.

Способы разрешения конфликтов. Возникшие конфликты в ресторане необходимо оперативно и умело разрешать, пресекать их в самом начале. Для этого следует прежде всего устранить психологический барьер с конфликтующим гостем и тем самым достичь взаимопонимания. При разрешении конфликтной ситуации официанту (бармену) следует проявлять гибкость в поведении и учитывать сиюминутное состояние посетителя. Ведь в конфликте человек обычно находится в эмоциональном возбуждении, что приводит к одностороннему восприятию им ситуации. В таком состоянии даже обычно сдержанные люди позволяют себе недостойные выпады в адрес работников ресторана, стараются их очернить и т. д. При этом гость перестает замечать что-либо хорошее в обслуживании, считая себя правым и обиженным. В разговоре с возбужденным посетителем официанту необходимо быть сдержанным и тактичным, чтобы не усугублять ситуацию.

Тактичность официанта проявляется в том, что он не допускает заносчивых выражений. В его речи не должно быть фраз: «Вы ничего не понимаете!», «Вы сильно ошибаетесь!», «Вы, видно, не знаете правил обслуживания!», «Я не хочу с вами разговаривать!» и т. п. Вместо этих выражений нужно подбирать слова, не унижающие человеческое достоинство посетителя и не демонстрирующие превосходство над ним. Следует употреблять такие нейтральные выражения, как: «Возможно, я

ошибаюсь, давайте спокойно разберемся», «Давайте лучше поговорим о том, какое блюдо, вам лучше выбрать», «На этот счет есть и иная точка зрения».

Выбор способа разрешения конфликта во многом определяется профессиональным мастерством и требовательностью к себе официанта (бармена). Он обязан не допустить разрастания конфликта, должен уметь погасить его в самом начале, не вступать с посетителем в спор. Работнику ресторана не следует недостаток доводов восполнять силой голосовых связок. Нужно, чтобы в споре слова были мягкие, а доводы (факты) – твердые.

Выделяют следующие способы разрешения конфликтов:

Использование нейтрализующей фразы. Официанту (бармену) следует иметь в арсенале так называемую нейтрализующую фразу. Эта фраза дает понять посетителю, что нет особых причин для конфликта. Ведь во время ссоры очень трудно что-то придумать, подыскать подходящие слова. Дело в том, что в конфликтной ситуации и работник ресторана, и посетитель, как правило, выходят из состояния душевного равновесия. В такой ситуации мышление бывает скованным и суженным. Примером может служить такой случай. Гость, выражая недовольство обслуживанием, начинает повышать голос, допускать бестактные высказывания. Официант может «поставить его на место», дружески произнеся нейтрализующую фразу: «Вот вы не замечаете, что незаслуженно обижаете меня». При таком ответе посетитель, как правило, успокаивается и даже может принести извинения за свою горячность. Назревающий конфликт гаснет в самом начале.

Спокойствие и самообладание. Этот способ позволяет успешно устранять напряженность при одностороннем или взаимном заблуждении. Спокойный, дружелюбный и располагающий тон официанта (бармена) и его правдивые слова, как правило, убеждают гостя. У него уже не будет оснований для написания жалобы. Соблюдение положений профессиональной этики, знание психологии гостя позволяют официанту устранить конфликт в самом начале.

Иногда в ресторан заходят посетители, которые сразу же начинают проявлять повышенную нервозность и спешку. По малейшему поводу они в резкой форме высказывают возмущение, вызывают метрдотеля, требуют книгу жалоб. В данном случае нельзя принимать их бестактные высказывания на свой счет. Официанту следует доброжелательно сказать: «Сделаю все от меня зависящее, чтобы вы остались довольны». Лишь безупречная вежливость и хладнокровие позволят ему избежать конфликта. Рекомендуется к усталому посетителю относиться терпеливо, к раздраженному – любезно, с навязчивым обходиться тактично, с грубым – хладнокровно, сдержанно. Резкий тон разговора с посетителями, как правило, провоцирует их на придирчивость и предвзятость не только по отношению к официанту, но и ко всему коллективу ресторана.

Посредничество третьего лица. Если конфликтующие стороны (официант и посетитель) не могут договориться между собой, вмешательство

третьего лица нередко может устранить возникшие трения. Успех деятельности посредника, например, метрдотеля, будет во многом зависеть от того, насколько он сумеет завоевать доверие посетителя, чтобы контролировать протекание конфликта. При неправильных действиях администратора он в глазах посетителя становится рядовым участником спора, а конфликтные отношения – еще более напряженными. Поэтому арбитру (метрдотелю) не следует безоговорочно защищать официанта, даже если тот во многом прав. Официант должен понимать такое поведение администратора и не обижаться на него, если тот встанет на сторону посетителя. В этом случае администратору легче достичь взаимопонимания с посетителем, быстро устранить конфликт.

Разъединение конфликтующих. Этот способ действенен при разрешении спора между двумя гостями. Но его применение требует участия двух работников ресторана. Каждый из них начинает беседовать с одним из конфликтующих посетителей, для того чтобы разъединить, успокоить, быстро обслужить. По возможности следует сделать все необходимое, чтобы хотя бы один из них поскорее ушел из ресторана.

Если с гостем конфликтует работник ресторана, то этого официанта необходимо заменить другим. Новому сотруднику следует некоторое время понаблюдать за столкновением со стороны, чтобы выработать четкую программу действий. Кроме того, необходимо выбрать подходящий момент для замены. Затем новый работник ресторана должен начать обслуживание быстро, корректно и как бы невзначай. Конечно, эти действия необходимо заранее отработать. Подменяющий отсылает под каким-либо благовидным предлогом «провалившегося» официанта, а сам встает на его место. При этом не следует заострять внимание посетителя на том, что его претензии относятся к другому работнику ресторана. Напротив, если посетитель сам об этом заговорит, нужно ответить, что важен не конкретный сотрудник, а чтобы гость остался доволен обслуживанием, поскольку все работники ресторана отвечают друг за друга.

Способствование свободному развитию конфликта. Работник ресторана дает гостю возможность полностью выговориться, спокойно выслушивая его даже несправедливые упреки. Посетителя не следует перебивать, даже если суть его претензий давно стала ясной. Как бы ни дорожил своим временем работник ресторана, но он должен уделить несколько минут на выслушивание даже повторений. Заметив такое внимательное, заинтересованное отношение к себе, посетитель обычно быстро успокаивается. А в таком состоянии с ним значительно легче наладить продуктивный контакт. И наоборот, стремясь во что бы то ни стало доказать возбужденному посетителю свою правоту, работник ресторана вызывает у него лишь усиление отрицательных эмоций. А это не может не затруднить взаимоотношения с ним. Работник ресторана выступает в основном в роли слушателя. Он лишь изредка задает гостю короткие уточняющие вопросы. Эти вопросы переключают внимание посетителя на

частности, снижая его эмоциональную напряженность. В такое общение не рекомендуется вмешиваться другим сотрудникам, поскольку такая «помощь» нередко приводит к дальнейшим осложнениям.

Оперативное пресечение конфликта. Позволять посетителю свободно выражать свое недовольство можно лишь до определенного предела. Другими словами, до тех пор, пока его поведение не противоречит правилам общественного порядка и не нарушает нормальную работу ресторана. В противном случае необходимо прибегнуть к оперативному устранению конфликта. Использование этого способа требует от обслуживающего персонала организованности и выдержки. Как показывает практика, попытки призвать к порядку с помощью голоса и перекричать распутившегося посетителя обычно не только не дают желаемого результата, а наоборот, приводят к еще большему нарастанию напряженности. Поэтому действия работников ресторана должны быть спокойными, но в то же время решительными и твердыми. Свои поступки необходимо обосновывать не личными соображениями («Я вам говорю», «Зачем мне это надо», «Я не стану этого делать» и т. п.), а установленными предписаниями и инструкциями («Инструкция по этому вопросу гласит...», «В правилах обслуживания на этот счет сказано...» и т. п.). Если с помощью такого аргументированного воздействия успокоить «разбушевавшегося» посетителя не удастся, следует привлечь на свою сторону общественное мнение других посетителей или вызвать представителей охраны общественного порядка.

Особо подчеркнем, что, успешно разрешив конфликт, официанту не следует торжествовать победу. После каждой конфликтной ситуации работнику ресторана нужно взять за правило мысленно проиграть это столкновение, чтобы отработать возможные варианты своих действий в будущем, если аналогичный случай повторится. Тогда для официанта не будет в обслуживании неожиданных ситуаций, а в дальнейшем появится привычка вообще не допускать конфликтов.

Рассмотрим способы разрешения конфликтов более подробно.

Подавление конфликта. При подавлении конфликта принуждением (с применением власти) обычно учитываются интересы только одной из сторон. При этом подробно не анализируются причины конфликта, не выясняются позиции всех заинтересованных сторон. Подавление конфликта силой власти руководителя может и не устранить причин конфликта, и «загнать их вглубь». При этом аналогичная ситуация будет повторяться в будущем. Следует также учитывать, что применение силовых методов разрешения конфликта может привести к скрытой форме протеста сотрудников – либо саботажу, либо приведет к снижению качества и производительности их труда.

Такая тактика возможна лишь в том случае, если авторитет руководителя бесспорен, уровень доверия и уважения к нему со стороны сотрудников высок.

Замалчивание конфликта. При такой позиции со стороны руководителя конфликт разрешается либо без его участия, либо откладывается на какое-то время. Замалчивание и уход от участия в конфликте и его разрешении не устраняет причину конфликта, не способствует нормализации отношений. Такой путь управления конфликтом наименее результативен.

Объективное решение проблемы. Для устранения причины, вызвавшей конфликт, руководитель ведет активный диалог со всеми его участниками. Он выясняет интересы всех сторон, анализирует мнения и предложения сотрудников, рассматривает возможные варианты выхода из конфликтной ситуации. Такой подход, как правило, дает положительные результаты.

Поиск компромисса. Это путь «сглаживания» любой конфликтной ситуации. Применение такого подхода возможно даже на поздних стадиях развития конфликта, когда очевидны причины и основания возникновения конфликта, определились интересы сторон. При этом сама причина конфликта может быть не устранена.

Признавая неизбежность конфликтных ситуаций в ресторанах, следует обратить внимание на важность работы по профилактике и предотвращению конфликтов в их коллективах. Например, острая конкуренция в коллективе может быть нейтрализована организацией внутренних конкурсов и соревнований между сотрудниками различных подразделений, отдельными службами ресторана. Открытое продвижение сотрудников из числа резерва на вакантные места позволит пресечь возможные интриги. Сплоченность коллектива ресторана и нацеленность на общие результаты может быть осуществлена также под лозунгом «Победить конкурентов»! В любом случае работа по профилактике конфликтов должна быть организованной, постоянной, опираться на авторитет руководства ресторана.

Устраняя конфликты, руководство ресторана создает нормальные условия для межличностного общения в коллективе ресторана, формирует здоровый социально-психологический климат. В результате персонал объединяется в единую команду для решения следующих задач: максимальное удовлетворение запросов и потребностей гостей, обеспечение высокой культуры обслуживания, получение достойной прибыли.

5.4. Морально-психологический климат в трудовом коллективе ресторана

Трудовой коллектив ресторана – это организованное объединение людей, направленное на достижение общественно значимых целей: культурное обслуживание посетителей и получение дохода. Для слаженного трудового коллектива характерны отношения сотрудничества и взаимопомощи между его членами. В основе сплоченности коллектива лежат единство целей (коллективных и личных), идейная и социально-психологическая общность работников ресторана, дисциплина, демократизм. Уровень развития этих признаков во многом определяет степень зрелости коллектива. Формирование коллектива ресторана происходит непрерывно с

учетом изменений в его работе и составе персонала. В грамотно сформированном коллективе создаются все необходимые условия для развития личности каждого его члена.

В любом трудовом коллективе ресторана есть две структуры: формальная и неформальная.

Формальная структура коллектива образуется на основе официальных обязанностей работников ресторана, должностных инструкций, приказов. Она предписывает каждому члену выполнение вполне определенных функций (обязанностей). В рамках формальной структуры каждый сотрудник обязан взаимодействовать с другими членами коллектива заранее предписанным способом.

Однако при следовании только специально утвержденным распоряжениям и предписаниям нередко возникают трудности в решении той или иной производственной проблемы. В этом случае большую помощь могут оказать личные контакты, знакомство с работниками других подразделений ресторана, т. е. неформальные отношения. Эти отношения и образуют так называемую неформальную структуру коллектива. Внутри этой структуры обычно складывается несколько групп, которые также называются неформальными. Члены этих групп объединяются, как правило, на основе общности интересов, увлечений и т. п.

Неформальные отношения являются как бы дополнением и продолжением формальных. Они придают гибкость формальным отношениям, повышают удовлетворенность работников ресторана своим трудом.

Во главе каждой неформальной группы стоит лидер. Он – организатор всей ее деятельности. Неформальными лидерами становятся те члены коллектива, которые обладают способностью сплотить людей, компетентны в производственных вопросах и т. д. Чтобы успешно влиять на сотрудников в личностном плане, руководитель должен занимать в неофициальной структуре главенствующее положение. Если же руководитель, например, бригадир, не является неофициальным лидером, в этом коллективе не исключена вероятность конфликтов. В сплоченном коллективе неформальный лидер, как правило, является и формальным, т. е. официальным руководителем.

Сработанность коллектива во многом зависит от того, насколько близки между собой формальная и неформальная структуры. В сработавшихся бригадах формальная и неформальная структуры близки между собой и более согласованы, чем в только созданных. Основой сближения этих структур служит добровольность объединения людей в такие коллективы, заинтересованность каждого члена в высоком конечном результате.

Морально-психологический климат коллектива ресторана – это образное понятие, отражающее систему эмоциональных отношений, сложившихся в коллективе. Под морально-психологическим

климатом коллектива ресторана понимается преобладающий в коллективе психологический настрой (настроение), проявляющийся в отношении людей друг к другу и к общему делу (обслуживанию гостей).

Известно, что хорошее настроение работников влияет на повышение производительности их труда (она возрастает на 10-15%). При плохом же настроении работников производительность их труда снижается на 50-60%. Установлено также, что до 20% причин, снижающих эффективность производства, приходится на морально-психологические факторы. Следовательно, настроение официанта является важным производственным показателем. К примеру, социологами установлено, что члены бригад, в которых сложился хороший морально-психологический климат, нарушают дисциплину в 14 раз реже, чем рабочие в бригадах с неустойчивым климатом.

В настоящее время значение морально-психологического климата в повышении культуры обслуживания неуклонно возрастает. Это объясняется тем, что интенсификация производства в ресторане повышает нагрузку на психику официанта. Это сказывается и на морально-психологическом климате в коллективе. Естественно, что такое воздействие может быть, как стимулирующим, так и подавляющим творческую активность работников ресторана. В связи с этим морально-психологический климат подразделяют на благоприятный (здоровый) и неблагоприятный (нездоровый).

Здоровый морально-психологический климат проявляется во взаимном внимании, уважительном отношении работников ресторана друг к другу. В коллективе со здоровым морально-психологическим климатом создается обстановка нетерпимости к тем, кто своим безответственным поведением, равнодушным отношением к гостям роняет авторитет ресторана. В таком коллективе у работников ресторана нет нахмуренных лиц, они всегда в бодром настроении и в постоянной готовности к высококультурному обслуживанию гостей. Именно в такой коллектив человек идет на работу, как на праздник.

Если же в коллективе царят неприязнь, склока, преследование за критику, круговая порука, то ни о каком здоровом климате в нем не может быть и речи. В коллективе с неблагоприятным климатом личность работника морально деградирует.

В слаженном, дружном коллективе образуется особая коллективистская психология, когда становится невозможным взять себе более выгодную работу в ущерб другим. В таких коллективах значительно изменяются привычные представления о межличностных отношениях. Личные симпатии и антипатии как бы отходят на второй план и оказывают меньшее влияние на официальную систему отношений. При этом легче достигается сработанность членов, для которых трудовой коллектив становится и референтной группой. Такой коллектив постепенно превращается в своеобразную трудовую семью, в которой четко проявляются ответственность ее членов друг перед другом, их зависимость друг от друга и

забота друг о друге. Здесь не ждут, чтобы кто-то создал идеальные условия для работы, а сами ищут выход из сложных ситуаций.

Здоровый морально-психологический климат создает благоприятные предпосылки для перевоспитания нерадивых работников ресторана. Например, члены бригады сами объясняют нарушителю, что, прогуляв или пробездельничав, он подводит не только себя, но и своих товарищей и в зарплате, и в выработке. Безусловно, здоровый морально-психологический климат во многом определяется и степенью отлаженности трудового процесса (обеспеченность материально-техническими средствами, совершенство технологии обслуживания и т. д.). Если в ресторане плохая организация производства, не изжита штурмовщина нет и благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Здоровый морально-психологический климат коллектива ресторана – не самоцель. Это необходимая предпосылка постоянного повышения производительности и качества труда, культуры обслуживания посетителей.

5.5. Этическая культура ресторанного сервиса. Профессиональная этика работника ресторана. Кодекс профессиональной этики. Особенности профессионального поведения работника ресторана

Под этической культурой ресторанного сервиса понимается гармоническое единство у его работников (официантов) этических знаний, моральных принципов, навыков и умений, проявляющихся при обслуживании посетителей.

Этическая культура находит конкретное выражение в активном воплощении моральных норм и ценностей во взаимоотношениях работников ресторана с посетителями. Что же собой представляет мораль?

Общие сведения о морали. Мораль является одной из форм общественного сознания людей. Под моралью понимается совокупность исторически сложившихся в обществе принципов, норм (правил) поведения, которые регулируют отношения людей друг с другом и обществом, и также служат для оценки поведения людей.

Мораль возникла на заре человеческого общества в виде стихийно сформировавшихся и общепринятых обычаев и нравов. Без взаимопомощи, определенных обязанностей по отношению к своему роду человек не смог бы противостоять стихиям природы. Мораль выступает как продукт исторического развития общества.

Моральные нормы служат для контроля за поведением людей внутри отдельных социальных групп и общества в целом. В любом обществе действия и поступки различных людей должны подчиняться определенным моральным принципам. Согласуя свое поведение с моральными принципами, человек тем самым способствует прогрессу общества. Общество, поддерживая и распространяя определенную мораль, формирует личность в

соответствии со своим идеалом. Это не отрицает, конечно, того факта, что мораль у разных слоев общества различна.

Как известно, моральная ответственность работников ресторана весьма велика, поскольку их деятельность связана с людьми. При этом от их труда во многом зависят самочувствие, настроение и здоровье общающихся с ними посетителей. Труд работников ресторана не может быть строго формализован. От них требуется не только высокая квалификация, но и глубокое осознание своего морального долга перед гостями. Здесь долг превращается в нравственную потребность. Другими словами, в профессиях типа «человек – человек» помимо общих требований морали действуют специфические требования и нормы нравственности. К ним относят, безусловно, профессии официанта, бармена, метрдотеля и т. д.

Профессиональная этика работников ресторана выражает практически сложившуюся мораль обслуживающей деятельности в ресторане. В чем ее сущность?

Профессиональная этика работника ресторана – это совокупность специфических требований и норм нравственности, реализующихся при выполнении им профессиональных обязанностей по обслуживанию гостей. Она основывается на психологии ресторанного сервиса. Профессиональная этика имеет своей целью формирование у официанта (бармена) профессионального долга и чести, привитие навыков культуры общения, как с посетителями, так и со своими коллегами и т. п. Она служит официанту ориентиром на имеющиеся образцы (эталоны) нравственности. Так, радушие, вежливость, тактичность, приветливость являются обязательными качествами работника ресторана. Каждый из них должен стремиться при обслуживании посетителей к этому образцовому набору. Чтобы выработать у себя привычку соблюдать требования профессиональной этики, работник ресторана, особенно начинающий, должен на первых порах контролировать каждый свой шаг. Затем этого не потребуется, потому что он уже не сможет поступать иначе.

Официант (бармен) должен уметь владеть своим настроением, не поддаваться минутному порыву раздражения. Плохое настроение не должно отражаться на отношении к посетителям и коллегам по работе. Как отмечают опытные работники, свое плохое настроение следует «оставлять» перед входом в ресторан.

Впадать в состояние аффекта из-за пустяков, оскорблять посетителей, срывать на них злость может только грубый и распушенный человек. Он не уважает ни себя, ни других и профессионально непригоден к обслуживающей деятельности. Работник ресторана должен быть способен правильно оценивать собственное поведение, быть самокритичным. Только такой работник ресторана может поддерживать престиж своей профессии на высоком уровне.

Нарушения норм профессиональной этики, такие, как обсчет, обвешивание и другие, – аморальны. Такие поступки не только осуждаются

общественным мнением, но люди, их совершившие, подлежат наказанию. Но, к сожалению, в сфере ресторанного обслуживания еще встречаются работники, видящие в своей деятельности только такого рода выгоды. Это люди с подмоченной репутацией, любители легкой наживы и длинного рубля. Конечно, такие люди – случайные в ресторанном сервисе, непригодные к работе в ресторане. Кодекс профессиональной этики. Требования профессиональной этики работников ресторана фиксируются в специальном документе (кодексе).

Рассмотрим основные положения кодекса в памятке «Правила по культуре обслуживания в ресторане».

1. Каждый гость должен почувствовать, что ему в ресторане рады.
2. Каждый посетитель – потенциальный гость.
3. Приветливый взгляд, добрая улыбка в сочетании с деловым поведением помогают наладить контакт с гостем и облегчают его обслуживание.
4. Принимайте гостя таким, каков он есть. Не старайтесь его изменить за несколько минут общения с ним. Будьте тактичны, вежливы и радушны, но вежливость не должна переходить в угодливость. Вежливость – самое надежное средство в общении с людьми различного возраста, характера и темперамента.
5. Внимательность официанта – одно из основных условий благоприятного морально-психологического климата в зале обслуживания ресторана. Невнимательность – наибольшее зло во взаимоотношениях с посетителем.
6. Ничто так не травмирует психически, не удручает и не ожесточает посетителя, как равнодушие, пренебрежительное отношение к нему.
7. Умейте владеть собой, проявлять выдержку и терпение. Берегите себя, не позволяйте себе чрезмерно раздражаться.
8. Отвечайте на грубость выдержкой и вежливостью.
9. Никогда не оставляйте без внимания претензии и возражения гостей.
10. Искреннее и своевременное извинение – не унижение, а достойное признание определенной вины и признак культуры.
11. Каждый поступок работника ресторана должен быть мотивирован и не вызывать у гостя сомнения в его справедливости.
12. Держитесь прямо, не опускайте голову вниз, когда вы на виду или разговариваете с гостем.
13. Старайтесь равномерно распределять свои физические и психические нагрузки, не забывая о часах основного потока посетителей.
14. Придерживайтесь согласованного с гостем времени его прихода.
15. Берегите честь ресторана и своих коллег по труду.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Что такое этическая культура работников ресторана?
2. Дайте определения морали и этики. Какова связь между ними?

3. Кратко охарактеризуйте основные категории этики. Раскройте смысл принципа А. И. Солженицына «Не участие во зле».
4. Что это значит, если говорят: «У человека нечистая совесть»?
5. Почему нельзя добиваться нравственной цели безнравственными средствами?
6. Почему распространение сплетен в коллективе (учебном, трудовом) считается нарушением простейших норм нравственности?
7. Почему человеку необходимо затратить немалые усилия, чтобы выработать у себя нравственные взгляды и убеждения? Почему они не вырабатываются автоматически?
8. Как вы понимаете следующее утверждение: «Быть скромным в правде – значит быть подлецом»?
9. Кого можно считать культурным, воспитанным человеком?
10. Бывают ли ситуации, когда можно вести себя некультурно?
11. Что такое профессиональная этика? Каковы ее задачи?
12. Как проявляются в деятельности официанта чувства профессионального долга, совести, чести, достоинства?
13. Каковы основные положения профессионального кодекса работника ресторана, указанные в памятке «Правила по культуре обслуживания гостей»? Проиллюстрируйте применение этих положений на примере работы местных ресторанов.
14. Что понимается под профессиональным поведением официанта? Каковы составляющие этого поведения?
15. Что понимается под общением?
16. Как вы понимаете термин «социальная роль»?
17. Что понимается под стилем общения официанта с гостем?
18. С чего начинается культура общения в ресторанах? В чем проявляется культура общения официанта с гостями?
19. Какие требования предъявляются к речи работников ресторана?
20. Что такое конфликт? Каковы его основные источники в ресторане?
21. Какие бывают виды конфликтов и их исходы?
22. Какие способы разрешения конфликтов с посетителями вы знаете? Проиллюстрируйте ответ своими наблюдениями.
23. Что такое трудовой коллектив ресторана? Каковы его признаки?
24. Что вы знаете о формальной и неформальной структурах коллектива ресторана?
25. Что такое морально-психологический климат коллектива ресторана? Как он влияет на настроение работников ресторана и культуру обслуживания посетителей?
26. На основе требований к профессиональному поведению официанта и памятки «Правила по культуре обслуживания гостей» разработайте нравственный (этический) кодекс учащегося (студента).
27. Почему считается, что бережливость и рачительность – это не только экономические, но и нравственные понятия?

28. По вашему мнению, развитие ресторанного сервиса требует только материальных средств, инициативы, знаний или еще и моральной зрелости, смелости? И если да, то почему?

29. Как, по вашему мнению, можно привить работнику ресторана профессиональный долг перед гостями? Когда надо начинать это делать?

30. При оценке труда официанта предлагается учитывать фактор чуткости? Как вы понимаете этот фактор и как его (с помощью каких показателей) можно оценивать?

Тема 6. Фирменный стиль и имиджевая политика ресторана. Атмосфера и дизайн ресторана

6.1. Фирменный стиль и имиджевая политика ресторана. Атмосфера и дизайн ресторана

Атмосфера заведения – это комплексное понятие, включающее в себя много других составляющих ежедневной деятельности предприятия общественного питания. Этот элемент наиболее тесно связан с эмоциональным восприятием внутренней обстановки. Одно и то же для разных людей может значить диаметрально противоположное.

Атмосфера – это ощущения, возникновение которых зависит от интерьера, музыки, света, запаха и звуков в помещении, находящихся в заведении посетителей и даже от посуды на столах. Их сочетание и создает атмосферу. Управление этим элементом комплекса маркетинга заключается в организации интерьера, музыкального и других фонов, всестороннем обеспечении соответствующего вашей концепции колорита заведения.

Интерьер заведения является непосредственным носителем концепции и одним из наиболее сильных средств ее выражения.

К дизайну ресторанов следует подходить с учетом современных тенденций и возможностей, учитывая наработки лучших европейских брендов, но в то же время заботясь о своеобразии и оригинальности. Элегантный респектабельный ресторан, в каждую пору года предлагающий неповторимый уют и комфорт, не может не притягивать посетителей.

По дизайну ресторана легко догадаться об уровне сервиса в нем, сделать заключение о качестве блюд и обслуживания. По оформлению практически безошибочно можно определить, к какому классу относится ресторан, предлагает ли он быстрое питание или рассчитан на состоятельных посетителей-гурманов.

Специальные элементы дизайна – своеобразные сигналы, посылаемые, чтобы привлечь внимание «своего» клиента, вызвать у него определенное настроение, дать понять, что именно здесь ему будут рады и учтут его индивидуальные предпочтения. Зрительные впечатления приводят в действие эмоциональные, познавательные и физиологические реакции, которые целенаправленно воздействуют на поведение человека.

Атмосфера ресторана является критическим элементом процесса оказания услуги. Она создается сочетанием пространства, обстановки и различных декоративных элементов и воздействует на все органы человеческого восприятия.

Наиболее важными факторами при оформлении ресторана являются:

- визуальные;
- звуковые;
- обонятельные;
- осязательные.

Визуальное восприятие чувствительно к размеру, цвету, освещенности, формам и стилям оформления ресторана. Использование в освещении помещения специальных визуальных эффектов рассчитано на создание у человека определенного настроения. Так, рестораны высшей категории в особых случаях зажигают свечи.

Звуковое восприятие определяется уровнем, а также видом шума, громкостью музыки и других звуков. Фоновая музыка может воздействовать расслабляюще или возбуждающе. Разные люди относятся к шумам и акустическим сигналам по-своему. Уровень шума в помещении может восприниматься до определенной пороговой величины как вполне бодрящий, однако с увеличением интенсивности – как очень неприятный или даже невыносимый. Целенаправленные архитектурные приемы позволяют ограничивать и регулировать акустику.

Обоняние настроено на положительное восприятие ароматов, ассоциирующихся со свежестью и чистотой. Большинство людей с удовольствием вдыхают запахи свежемолотого кофе, еще теплого хлеба. Новая концепция ресторана сознательно использует этот аспект оформления. Аромат определенного блюда может воскрешать в памяти картинки из детства, которые дороги людям. Однако запах жира или дыма действует раздражающе, а в крайнем случае – даже отталкивающе. В этой связи необходимо позаботиться о вентиляции, чтобы чад из кухни не попадал в зал. Кроме того, следует минимизировать количество мест для курящих. В ряде стран введен полный запрет на курение в ресторанах.

Планировка помещений, расстановка мебели, использование технических вспомогательных средств и всевозможного оборудования имеют значительное влияние на способность персонала качественно выполнять свои задачи в процессе оказания услуги. Контекст услуги облегчает или затрудняет социальное взаимодействие сотрудников и гостей или их отдельных групп между собой. Важна «упаковка» услуги ресторана.

Со вкусом оформленный ресторан формирует у гостя положительные эмоции, вызывает желание посетить его снова. В приятной обстановке и работается с огоньком, что благотворно отражается на производительности труда сотрудников и их взаимоотношениях с гостями.

Как известно реклама в ресторанном сервисе – это совокупность мероприятий по распространению достоверной информации о

потребительских (полезных) свойствах блюд (услуг) с целью формирования на них спроса. Реклама призвана решать следующие задачи:

- информировать население о месте, времени, формах и методах обслуживания, стоимости блюд (услуг);
- воздействовать на формирование спроса на блюда (услуги), чтобы увеличить объем их реализации и снизить влияние сезонности;
- воспитывать эстетические вкусы посетителей.

Вместе с тем реклама усиливает ответственность ресторана перед посетителями за качество блюд и за своевременность выполнения заказов. Большую роль реклама играет в оповещении населения о новых видах блюд и формах ресторанных услуг. Назначение рекламы в ресторанном бизнесе в том, чтобы умело показать место данного блюда в рационе человека, убедить его, что это блюдо доставит ему удовольствие. Иногда можно услышать мнение, что есть блюда (услуги), которые не нуждаются в рекламе. Такое суждение нельзя признать правильным. Без широкой информации о предоставляемых новых блюдах ни один ресторан не может успешно развиваться. Рекламные сообщения должны вызывать интерес у потребителей к предлагаемым новым блюдам (изделиям, услугам). Как утверждают специалисты, реклама должна носить так называемый «вербовочный» характер.

Реклама в ресторанном бизнесе должна быть оперативной и чуткой к изменениям на рынке ресторанных услуг. Эстетическое оформление рекламного сообщения призвано заинтересовать (заинтриговать) потребителя, активизировать игру его воображения и т. п. Воздействие рекламы на потенциальных посетителей ресторана можно представить в виде такой схемы:

А-И-Д-А',

где А – внимание;

И – интерес;

Д – желание заказать блюдо;

А' – действие по приобретению блюда.

С помощью этой формулы реклама заинтересовывает посетителя и привлекает его внимание, дает необходимую информацию для ума и стимулирует его воображение. Особо отметим, что внимание посетителей непроизвольно притягивает к себе так называемая «забойная рекламная идея». Естественно, что реклама требует хороших рекламных идей. Оригинальная рекламная идея нового блюда (изделия) должна содержать умелое разъяснение посетителям оригинальных признаков блюда (изделия). Такое разъяснение желательно сопровождать различными фотографиями. В результате посетителю дают понять, что рецепт предлагаемого блюда – это результат тщательно продуманной разработки. Только уникальные рекламные обращения помимо воли человека внедряются в его сознание и

надолго сохраняются в его памяти. Реклама подобного рода и должна быть использована в продвижении новых блюд (услуг).

Для формирования спроса на услуги ресторанов широко используются возможности рекламы. Реклама ресторана – это действенное средство информирования потенциального посетителя о достоинствах предлагаемых блюд, вин и т. п. Реклама ресторана направлена на информирование, привлечение и удержание посетителей, постоянных гостей, создание (укрепление) привлекательного имиджа. Эффективная реклама подчеркивает заботу ресторана о посетителях, высокую культуру обслуживания и т. п.

Большое значение имеет выбор средств размещения рекламы. Для высококлассного ресторана уместно размещение рекламы в солидных печатных изданиях. Рестораны быстрого обслуживания обычно размещают щитовую рекламу на оживленных улицах, а также в средствах массовой информации.

Достижению целей рекламной кампании способствует и внешнее оформление самого здания ресторана – витрин, вывесок, элементов декора и оформления фасада (входа), настенного меню и т. п. В качестве средств внешней рекламы могут использоваться рекламные стенды (щиты), плакаты, листовки, проспекты.

К рекламе можно отнести различную сувенирную продукцию, например, бесплатно раздаваемые недорогие подарки с нанесенными на них фирменными товарными знаками ресторана. Это могут быть пепельницы, миниатюрные подносы, бокалы с эмблемой ресторана. Во многих ресторанах в качестве сувениров раздают карточки меню, которые должны быть красочно оформлены. Кроме перечня блюд и цен карточка меню может содержать рекламные обращения к посетителю, интересные исторические и прочие экскурсы, связанные с фирменными блюдами, традициями, особенностями обслуживания в данном ресторане.

Важное рекламное значение имеет участие ресторана в различных конкурсах, выставках и т. п. Например, конкурсы среди поваров, официантов, барменов. Подобные мероприятия способствуют не только повышению квалификации персонала, но и служат отличным рекламным средством.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Перечислите основные этапы и средства формирования имиджа
2. Какие вы знаете этапы формирования имиджа?
3. Перечислите основные средства формирования имиджа.
4. В чем заключаются особенности формирования имиджа гостиничного предприятия?