

Наталия Еремеева

# Как повысить качество сервиса

Специальный отчет для руководителей и менеджеров ресторанов, баров, кафе, домов отдыха, отелей и всех предприятий, работающих в индустрии гостеприимства

Москва, Ноябрь 2008 г.

(с) Наталия Еремеева [www.neremeeva.ru](http://www.neremeeva.ru)

Благодарю за содействие в создании данного отчета капитанов команды Sales Maniacos: Николая Мрочковского [www.finance1.ru](http://www.finance1.ru) и Фарита Насипова [www.nasf.ru](http://www.nasf.ru)

## Для кого этот специальный отчет?

Если персонал Вашего ресторана можно назвать идеальным, качеству обслуживания позавидуют пятизвездочные отели, а гости всегда выстраиваются в очередь – не читайте этот материал!

Он для тех, кто видит, что уровень сервиса в его заведении можно и нужно повысить – но пока не знает как. Если Вы только задумались о том, как улучшить работу линейного персонала, либо Вы уже постоянно проводите обучение и думаете, что же еще сделать для того, чтобы повысить качество сервиса – здесь Вы найдете идеи и решения, которые сможете использовать в своей работе.

## 8 признаков того, что качеству обслуживания стоит уделить больше внимания

### Признак №1. Низкие продажи в ресторане

Открывая ресторан, Вы рассчитывали на определенные финансовые показатели – однако после некоторого периода работы видите, что посетителей меньше, а средний чек ниже, чем в Вашем бизнес-плане.

### Признак №2. Персонал боится гостей и не умеет их обслуживать

Вы видите, что персоналу не хватает банальной раскрепощенности и уверенности в себе.

Люди не улыбаются, на вопросы гостей отвечают односложно, не подходят сами к гостям, даже если видят, что тем, возможно, требуется помощь. Иногда складывается впечатление, что сотрудники просто боятся гостей.

### Признак №3. «Совковое» отношение официантов к клиентам

Вы видите, что, несмотря на то, что персонал зарабатывает в основном чаевыми, клиенты воспринимаются как досадная помеха, и желание работать у людей минимально.

### Признак №4. Покинутый зал

В часы, когда клиентский поток небольшой, например, ранним вечером, когда гости, пришедшие пообедать, уже ушли, а ужин еще не начался, Вы выходите в зал и видите, что там просто никого нет.

Все официанты разошлись – кто «покурить», кто в бэк-офис, кто на кухню.

Если в этот момент приходит гость, он долго озирается в поисках хоть кого-нибудь, кто может ему помочь.

## Признак №5. При хорошей кухне и ценах – не слишком много гостей

Вы уверены в своей кухне, да и цены в Вашем заведении весьма конкурентоспособны – однако, даже тогда, когда в соседних заведениях «час пик» - столы в Вашем ресторане пустуют.

## Признак №6. Жалобы клиентов, которые отнимают Ваше время

В случае тех или иных конфликтных ситуаций – гости сразу требуют «позвать менеджера», и этих конфликтных ситуаций столько, что к менеджеру не зарастает народная тропа.

## Признак №7. Нет командной работы

Каждый официант обслуживает «свои столы», если же что-то необходимо гостям, сидящим за столами другого официанта, который на минуту вышел, - на этого гостя никто не обратит внимание.

## Признак №8. Нет инициативы персонала о том, как улучшить сервис

Вам хотелось бы, чтобы люди предлагали свои идеи о том, как улучшить качество сервиса – ведь именно линейный персонал, постоянно общаясь с гостями, видит их потребности, слышит комплименты и нарекания, а значит, знает, что необходимо улучшить.

Однако никаких идей на этот счет от персонала, увы, не поступает.

## 7 причин плохого сервиса

### Причина №1. Молодой зеленый персонал

На опытных профессиональных сотрудников у многих начинающих и продолжающих рестораторов просто нет денег! А в ситуации кадрового голода приходится брать людей, у которых совсем нет опыта работы – и обучать их своими силами.

### Причина №2. Высокая текучка: сервисные позиции воспринимаются людьми как временные

Мало кто из людей, работающих официантами, собирается оставаться на этой должности всю жизнь.

Чаще в ресторанах работают студенты, которые стремятся как можно быстрее сменить компанию, найдя работу по специальности.

Поэтому в ресторанах обычно большая текучка и много «зеленых» новичков, которых необходимо обучать всему.

### Причина №3. Нехватка персонала: часто людей просто нет!

Постоянные новички в команде – еще не самое худшее последствие высокой текучки. Бывает и так, что одновременно увольняется или заболевает несколько человек – и выходить в зал просто некому!

### Причина №4. Нет времени самому заниматься обучением персонала

Обычно именно руководитель – это тот человек, который разбирается во всех тонкостях ресторанного дела и может научить людей всем необходимым навыкам.

Однако для того, чтобы добиться результата – обучение персонала должно быть постоянным и системным, а, у руководителя на это просто нет времени.

### Причина №5. Непостоянная загрузка

В ресторанном бизнесе разница в клиентском потоке в «часы пик» и часы минимальной загрузки, вероятно, больше, чем в любом другом.

Утром и ранним вечером зал пустой, а в часы обеда и ужина клиенты могут выстраиваться в очередь.

Необходимо как-то сделать так, чтобы официанты не расслаблялись в часы минимальной загрузки, и чтобы их внимания хватало на всех в часы, когда ресторан перегружен.

### Причина №6. Линейные руководители владеют профессией, но недостаточно умеют обучать

Наверняка у Вас есть несколько опытных сотрудников, даже руководителей, которые давно работают в Вашем ресторане, и которым Вы хотели бы вменить в обязанности обучение новичков.

Однако не всегда эти люди действительно умеют учить других.

Для того чтобы уметь «донести» информацию, разложить все по полочкам, а тем более оттренировать и «встроить» навык – необходимо обладать педагогическим талантом и специальными тренерскими методиками.

Если линейный руководитель говорит Вам: *«Я их учу-учу, а они что-то ничего не воспринимают»*, - скорее всего, ему просто не хватает специальных навыков по обучению взрослых людей.

### Причина №7. Отсутствие системы управления идеальным сервисом

Главная причина – в том, что в компании просто нет работающей системы управления качеством сервиса, которая позволяла бы добиваться высокого качества в любых условиях и с любым персоналом.

Почему это так?

Давайте поговорим о том, какие ошибки руководителей приводят к отсутствию такой системы.

## 8 ошибок руководителей, которые приводят к проблемам с сервисом

### Ошибка №1. Не уделяют обслуживанию гостей достаточно внимания

Некоторые руководители недооценивают важность сервиса для популярности ресторана, считают, что главное – это хорошая кухня и низкие цены, и, если это будет, – клиенты обязательно оценят это.

Другие, даже понимая важность идеального сервиса – просто не посвящают ему достаточно времени.

Например, при открытии ресторана – они могут часами обсуждать между собой и с персоналом общую концепцию, будущее меню, финансовые потоки, какие чашки и скатерти приобрести – но не посвящают и десятой доли этого времени тому, какими будут в этом заведении стандарты обслуживания гостей, и что необходимо сделать для их выполнения.

### Ошибка №2. Рассчитывают, что к ним придут «готовые» специалисты. Сетуют на кадровый голод и на то, что «нет людей, которые хотят работать»

Почему в «Макдональдсе», в «Росинтер Ресторантс» или, скажем, в «Ритц Карлтон» на отсутствие на рынке готового персонала не жалуются? Потому, что в этих компаниях существует **система работы с персоналом**, которая позволяет быстро адаптировать любых сотрудников и поддерживать одинаково высокий уровень работы.

На самом деле – Вам нужны не готовые специалисты, идеально «заточенные» под работу официантами именно у Вас (таких на рынке действительно нет), а выстроенная «машина» сервис-менеджмента, попадая в которую любой сотрудник будет работать в соответствии с Вашими стандартами.

### Ошибка №3. Верят в «сознательность» персонала

Думают, что, если объяснить официантам, почему важно хорошо работать – те сразу же начнут это делать. В случае проблем с гостями – ведут душеспасительные беседы.

Что происходит в результате? Люди слушают, соглашаются, говорят «Да, конечно, мы все поняли, будем работать лучше» – но ничего не меняется.

### Ошибка №4. Мотивируют вместо обучения

Рассказывают официантам о том, как важен хороший сервис, но не говорят, что именно подразумевается. Говорят «вы старайтесь, будьте

*внимательны, показывайте гостям, что они важны для нас»* - но не поясняют, как именно это делать.

Персонал же уверен, что и так уделяет гостям достаточно внимания.

### Ошибка №5. Занимаются персоналом «точечно»

Обращают внимание на персонал в тот момент, когда возникли те или иные проблемы.

Пример: владелец ресторана приходит в зал, видит, что в зале никого нет – и собирает срочное собрание, на котором полдня говорит официантам, как важно, чтобы зал не пустовал и в ресторане всегда кто-то встречал гостей.

Все остальные проблемы, которые владелец не увидел, - остаются «за кадром».

### Ошибка №6. Недостаточно четко прописывают внутренние стандарты обслуживания клиентов

В лучшем случае в стандартах написано что-то типа *«персонал всегда должен быть доброжелателен с гостями»*.

Как померить эту доброжелательность? Как понять, был ли сотрудник доброжелателен в конкретной ситуации?

Если спросить об этом самого сотрудника, он скажет *«Конечно, был, да я вообще всегда сама доброжелательность»*, а гости почему-то говорят *«Стоял с суровым лицом и ни разу не улыбнулся»*.

### Ошибка №7. Считают, что быстрое обучение официантов – это вообще невозможно

Особенно часто это можно услышать от рестораторов, которые сами когда-то начинали простыми официантами, долго учились в знаменитом царицынском колледже и росли с самых нижних ступенек, постигая все основы профессии на собственном опыте.

*«Для того чтобы стать хорошим официантом, необходимо минимум полгода обучения и практики»* - многократно слышала я от них.

На самом деле абсолютно реально дать базовый курс стандартов сервиса за день-два, после чего организовать поддерживающие занятия без отрыва от работы, которые помогут освоить все стандарты на практике.

### Ошибка №8. Контролируют соблюдение стандартов «время от времени»

Пример: менеджер ресторана весь рабочий день находится в офисе и появляется в зале раз в день на полчаса. Эти полчаса персонал работает хорошо.

Другой вариант: владелец просит кого-то из своих друзей и знакомых прийти отобедать у него в ресторане и рассказать о своих впечатлениях. Друзья и знакомые говорят что-то похожее на *«Ну, вроде все нормально»*.

Результаты этого контроля в лучшем случае сообщаются персоналу на очередном собрании, т. к. для того, чтобы использовать их для реальных улучшений в работе – они недостаточно конкретны.

## Решение проблем: 10 вещей, которые помогут Вам повысить качество сервиса

### Решение №1. Проводите ежедневное обучение персонала по 10-15 минут

Что делать, если у Вас нет времени на обучение людей «с отрывом от производства»? Идеальный вариант – пятнадцатиминутки перед сменой, которые помогут Вашим людям вспоминать о важном аспекте сервиса каждый день.

Например, пятнадцатиминутки могут быть посвящены таким темам как: как балансировать поднос, как отвечать на жалобы клиентов, как приносить кофе, как описывать наши десерты и т. д.

В своих тренингах [«Управление сервисом»](#) и [«Работа с персоналом ресторана – секреты эффективности»](#) я рассказываю, какие именно непродолжительные тренинги можно провести своими силами и как построить эффективную пятнадцатиминутку по каждой теме.

### Решение №2. Проведите инвентаризацию знаний

Составьте список всех знаний, умений и навыков, которые необходимы официанту Вашего ресторана.

Например, ему нужно знать: ваш дресс-код, сколько готовятся блюда из вашего меню, как сервировать стол на бизнес-ланч, ингредиенты, входящие в состав каждого из Ваших блюд, с какой стороны подойти к гостю при подаче блюд и т. п.

Напишите как можно более подробный список всех «как сделать», которыми должен владеть официант Вашего ресторана.

Вы сможете использовать этот список: во-первых, для вводного обучения всех новичков, а, во-вторых, для постоянного обновления необходимых знаний в ходе тех самых пятнадцатиминуток.

### Решение №3. Мысленно пройдите процесс взаимодействия с компанией со стороны гостя

Поставьте себя на место гостя и пропишите весь процесс Вашего взаимодействия с его точки зрения.

Начните с момента звонка гостя в Вашу компанию, а лучше – с момента его знакомства с Вашей рекламой или сайтом.

Что влияет на впечатление гостя от Вашего предприятия в разные моменты? Как можно контролировать это? Зафиксируйте свои идеи.

## Решение №4. Напишите свой стандарт последовательности обслуживания

Пройдя весь процесс обслуживания с точки зрения гостя – напишите пошаговое руководство для персонала о том, что необходимо сделать для того, чтобы на каждом этапе гостю было максимально комфортно.

Убедитесь, что пишете достаточно понятно для простых сотрудников, а также в том, что, выполнив все то, что прописано в стандарте, Ваши люди действительно обеспечат гостям идеальный сервис.

Подробную методику того, как писать хорошие работающие стандарты обслуживания, я также даю на своих тренингах.

## Решение №5. Сделайте Ваши стандарты сервиса ясными и измеримыми

Не пишите «К гостю, который пришел в ресторан, необходимо подойти быстро». Напишите «Гостя, который пришел в ресторан, необходимо встретить в течение 20 секунд».

Таким образом, у Вас и Вашего персонала будет единое понимание того, что такое «быстро». Кроме этого, выполнение точного стандарта можно будет проконтролировать.

## Решение №6. Напишите «Пособие по меню»

Одна из самых популярных «фишек», которые я даю на своих тренингах – создание пособия по меню.

Что необходимо знать официанту о каждом блюде? Не так много – список ингредиентов, время приготовления, несколько красивых слов, которыми можно его описать гостю и еще пару важных вещей.

Для того чтобы организовать эту информацию в единое пособие – менеджеру ресторана потребуется структурированность мышления плюс несколько часов рабочего времени.

Предоставив же такой документ официантам – Вы будете уверены в том, что они знают все самое важное и смогут ответить на основные вопросы гостя.

## Решение №7. Собирайте обратную связь от реальных гостей

Не думайте, что, если у Вас есть книга жалоб и предложений, то этого достаточно для того, чтобы знать, что о Вас думают посетители!

Из ста гостей, у каждого из которых осталось то или иное впечатление – сколько захотят оставить запись в Вашей книге жалоб? Большинство людей просто слишком ленивы для этого!

Используйте каждую возможность для того, чтобы собирать обратную связь от гостей. Вы можете проводить анкетирование, сбор идей, организовывать «горячие линии по сервису» или оценки «таинственный гость», устраивать опросы по телефону или электронной почте, фокус-группы и т. п.

Более подробно о различных способах сбора обратной связи от клиентов я также рассказываю на тренинге [«Управление сервисом»](#).

## Решение №8. Контролируйте выполнение основных стандартов

Если Вы пользуетесь услугами «*таинственных гостей*» в лице Ваших знакомых и друзей, рекомендую не останавливаться на том, что они рассказывают Вам о своем посещении Вашего ресторана в свободной форме.

Напишите для них чеклист (опросный лист) на основе Ваших стандартов обслуживания гостя.

Например, если в стандартах для персонала Вы написали «*Гостя необходимо встретить в течение 20 секунд с момента его появления в ресторане*», напишите в опроснике «*В первые 20 секунд Вашего пребывания в ресторане Вас встретил администратор*». Если в Вашем ресторане необходимо представляться по имени, - напишите «*Официант представился по имени*» и т. п.

Готовый опросный лист может содержать 50-100 критериев, связанных со стандартами Вашего ресторана. Универсальный вариант чеклиста для оценки качества сервиса Вы можете приобрести [здесь](#).

Результаты детальной оценки можно использовать для планирования обучения, либо устроить соревнование между сменами либо просто для постоянного мониторинга соблюдения стандартов и для того чтобы обсуждать результаты и тем самым напоминать персоналу о тех или иных особенностях обслуживания, которые имеют свойство забываться.

## Решение №9. Учите официантов продавать

Необходимо не только объяснить сотрудникам, что официант – это продавец, от которого зависит прибыль заведения и его собственные чаевые, но и дать им необходимые навыки для того, чтобы справляться с этой ролью.

Что необходимо уметь официанту для того, чтобы быть эффективным продавцом?

Во-первых, нужно знать самое главное о блюдах, которые предлагаются в Вашем ресторане, и **уметь преподнести** их гостю.

Во-вторых, необходимо уметь **ориентироваться в потребностях** посетителей, задавать правильные вопросы, для того, чтобы понять, что необходимо данному гостю, и что ему можно порекомендовать.

И, в-третьих, необходимо **умение «найти момент»**, нужно знать, в какие будет уместным предложить гостю те или иные дополнения к выбранным им блюдам.

Именно этим навыкам посвящен мой тренинг [«Предлагающие продажи в ресторане»](#), однако, при желании подобное обучение можно провести и самостоятельно.

## Решение №10. Ведите статистику продаж

Пусть Ваш линейный персонал видит, сколько гостей посетило ресторан в каждый день недели, какова была средняя сумма чека, и сколько, в результате, заработал за день и за неделю Ваш ресторан.

Подобные подсчеты сделать несложно, а табличку с этими цифрами можно вывесить на доску объявления таким образом, чтобы все официанты видели результаты общей работы за неделю.

Обратите внимание людей на то, меняется ли статистика, увеличивается ли количество посетителей, которые приходят к Вам, растет ли средняя сумма чека.

Пусть люди видят свои успехи – ведь, если обращать внимание на качество сервиса и навыки продаж, - изменения в доходах ресторана и его сотрудников не заставят себя ждать!

## Что Вы можете сделать прямо сейчас:

### 1. Вы можете собрать свой персонал и обсудить с ними сложные ситуации в общении с гостями

Какие конфликтные ситуации происходили в Вашем ресторане за последнее время? Какие сложности отмечают в своей работе сами официанты? Какие проблемы видите Вы?

Попросите участников сыграть трудные ситуации либо самим предложить решения возникших проблем.

### 2. Вы можете собрать свой персонал и обсудить с ними «вкусные» описания каждого блюда, которое они продают

Попросите людей разбиться на мини-группы по 3-4 человека, после чего пусть каждая мини-группа придумает такое описание для каждого Вашего блюда, от которого «слюнки текут».

### 3. Вы можете провести food tasting

В день, когда Ваш ресторан не слишком сильно загружен – попросите шеф-повара приготовить по одному все блюда, которые есть в Вашем меню.

Соберите персонал и предложите им попробовать каждое. Обсудите – каковы их впечатления, что из распробованных блюд понравилось больше всего.

Попросите подумать – какому гостю понравится такое блюдо, как его лучше описать, как ответить на вопросы гостя.

### 4. Вы можете составить план обучения в формате пятнадцатиминуток

Какие навыки сервиса Вы успеете вспомнить и потренировать вместе с персоналом за 15 минут до начала рабочей смены?

Например, Вы можете показать им, как правильно подавать кофе или обсудить, как реагировать на жалобы гостя.

Составьте список возможных тем для 15-минутного обучения, объедините их в план обучения – и начинайте проводить занятия уже с ближайшей сменой!

## 5. Вы можете обратиться ко мне и узнать больше о моих услугах по разработке стандартов обслуживания, тренингах для персонала ресторана, о том, как «поставить» систему качества сервиса

Если Вам некогда заниматься персоналом самостоятельно, либо Вы уже сделали для повышения качества сервиса все, что могли, - Вы можете связаться со мной, и мы обязательно сделаем так, что сервис в Вашем ресторане станет идеальным!

### Обо мне

Меня зовут Наталия Еремеева, я бизнес-тренер и консультант по гостеприимству и сервису.

С 2001 года я занимаюсь проведением тренингов для персонала компаний, с 2004 года – развитием навыков качественного сервиса.

За это время успела поработать на проектах по повышению качества клиентского сервиса с компаниями: *Holiday Inn, Яхрома Парк*, гостиница «Международная», ГК «Измайлово», отели «Пенза», «Россия» (г. Пенза), отель «Петровский пассаж» (г. Воронеж), отель «Спутник» (г. Воронеж), Клиника ОАО «Медицина», аэропорт «Домодедово», отель «Геолог» (г. Сургут) и т. п. (в том числе, с ресторанными службами компаний).

### Что именно входит в мои услуги по повышению качества сервиса?

Что необходимо компании для того, чтобы обслуживание клиентов всегда было «на уровне» и не зависело от «человеческого фактора», от настроения сотрудников, от того, какая смена сегодня работает, сколько гостей в зале и т. п.?

Я помогаю компаниям достичь этого следующим образом:

1. Разрабатывая подробные, детальные и работающие стандарты обслуживания клиентов.
2. Проводя обучение, позволяющее «продать» стандарты сервиса линейному персоналу
3. Консультируя руководителей по постановке системы идеального сервиса и тому, как работать с сервисным персоналом

Если Вы хотите повысить качество сервиса в своей компании – обратите внимание на следующие мои услуги и продукты:

- ✓ [Разработка стандартов обслуживания – для ресторанной индустрии](#)
- ✓ [Разработка стандартов обслуживания – для других компаний](#)
- ✓ [Тренинг по ресторанному сервису](#)

- ✓ [Тренинг предлагающих продаж в ресторане](#)
- ✓ [Чеклист для комплексной оценки ресторанного сервиса](#)
- ✓ [Тренинг по клиентоориентированности](#)
- ✓ [Тренинг по постановке системы качественного обслуживания](#)

Вы можете написать мне по адресу [neremeeva@neremeeva.ru](mailto:neremeeva@neremeeva.ru) либо позвонить по телефону в Москве (495)-507-02-27 Мы обязательно найдем решение, подходящее для Вашей Компании!