МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Институт географии, геологии, туризма и сервиса**

**Кафедра международного туризма и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕСТОРАННОГО СЕРВИСА В ГОСТИНИЦАХ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.Ю. Карманова

Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело», 3 курс ОФО

Направленность (профиль) Санаторно-курортная деятельность

Научный руководитель

д-р. геогр. наук, проф. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Ю. Беликов

Нормоконтролер

д-р. геогр. наук, проф. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Ю. Беликов

Научный консультант

канд. социол. наук, доцент. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Ю. Беликов

Краснодар

2019

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………………... | | | | 3 |
| 1 | Анализ проблем обслуживания гостей в ресторане отеля……………………………………………………………………………. | | | 5 |
|  | 1.1 | Особенности работы ресторана при отеле……………………………. | | 5 |
|  | 1.2 | Проблемы сервиса в ресторане отеля…………..……………………… | | 7 |
| 2 | Анализ проблем сервиса ресторана………………………………………… | | | 12 |
|  | 2.1 | Организационно-экономическая характеристика отеля «Ibis Krasnodar Center»…….……………………………………………………………… | | 12 |
|  | 2.2 | Проблемы сервиса в ресторане «Ibis Kitchen»……………………….. | | 19 |
| 3 | Разработка программы совершенствования сервиса в ресторане «Ibis Kitchen»………………………………………………………………………... | | | 23 |
| Заключение………………………………………………………………………... | | | | 27 |
| Список использованных источников……………………………………………. | | | | 29 |
| Приложение А. | | | Организационная структура управления отелем «Ibis Krasnodar Center»…………………………………………….. | 32 |

# ВВЕДЕНИЕ

Услуга оказания питания в гостиничных комплексах является одной из основных, поэтому очень ценится в гостиницах высокого уровня. Питание – это неотъемлемая часть процесса оказания услуг в отелях в целом, оно составляет значительную часть дохода гостиницы. В связи с этим гостиничные предприятия стараются улучшать свои рестораны, и поэтому с каждым годом возрастает конкуренция в данной сфере. В последнее время меняется понятие «конкурентоспособность» – определение, связанное, прежде всего с ценой, уступает место комплексному понятию, в рамках которого такие важные характеристики, как качество, индивидуальный подход, профессионализм и уникальность. Сейчас, как никогда, высококачественное обслуживание гостей имеет решающее значение для успеха любого предприятия питания. Качественные услуги и внимательное отношение к гостям – это единственное, что поможет выдержать жесткую конкуренцию. Ведь гости хотят найти для себя в меню разнообразные блюда и в то же время получить разрядку от серых будней и стрессов.

Таким образом, на первый план выходит сервис. Сервис является одним из главных критериев при выборе потребителями того или иного ресторана.

В ресторанной сфере очень важную роль играют квалифицированные кадры, обладающие высокими профессиональными навыками. Хороший специалист ресторанной сферы должен не просто обслужить гостей, а создавать теплую атмосферу с первоклассным сервисом, чтобы посетители чувствовали себя комфортно и получали заряд положительной энергии.

Я решила выбрать эту тему для написания моей курсовой работы, потому что я считаю ее актуальной в работе ресторана в современном мире. Усиливающая конкуренция выдвигает жесткие требования к качеству обслуживания, без их соблюдения, ресторан не сможет приносить большой прибыли.

Объектом исследования, является Ibis Kitchen.

Предметом исследования, являются проблемы совершенствования ресторанного сервиса

Цель исследования – разработка программы совершенствования ресторанного сервиса в отеле.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

1. Анализ проблем обслуживания гостей в ресторане отеля.
2. Анализ проблем сервиса ресторана Ibis Kitchen.
3. Разработка программы совершенствования сервиса в ресторане Ibis Kitchen.

Методы исследования:

* анализ научной литературы,
* включенное наблюдение,
* анализ интернет-источников,
* сравнительный метод,
* анализ документов.

Среди авторов рассматривающих проблему качества услуг в ресторанном сервисе можно отметить Ж.А.Романовича, С.Л.Калачева, Г.А.Аванесовну. А.В. Дениселенко, В.С.Сенина, Н.И.Гаранина, И.И.Булыгина. Данные авторы большое внимание уделяют управлению в гостиничном и ресторанном бизнесе.

Данная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

# 1 Анализ проблем обслуживания гостей в ресторане отеля

# 1.1 Особенности работы ресторана при гостинице

Трудно представить себе гостиницу или отель, в которых нет ресторана, бара или кафе. Конечно же, все эти заведения общественного питания разные – они отличаются площадью, количеством посадочных мест, кухней, режимом работы и др., однако, в любом случае они являются неотъемлемой частью обслуживания гостей и инструментом формирования у них общего положительного впечатления.   На какое количество гостей можно рассчитывать? В отличие от самостоятельного ресторана или кафе, заведение при отеле ориентировано в первую очередь на обслуживание проживающих в нём гостей. Однако это вовсе не означает, что количество посадочных мест в гостевой зоне должно быть приравнено к количеству номеров. При расчёте количества посадочных мест необходимо учитывать формат отеля и обслуживание (включение в стоимость номеров завтраков и др.), а также его месторасположение и, конечно же, целевую аудиторию. В отдельных случаях количество посадочных мест в ресторане при отеле может даже в несколько раз превышать количество номеров, однако, в таком случае речь идёт на отданный привлечению гостей «с улицы» приоритет. Что учесть при формировании меню? Несомненно, меню – один из ключевых факторов, определяющих популярность кафе или ресторана, функционирующих при гостиницах. При этом если для небольших заведений при гостиницах эконом-класса будет достаточно довольно простого меню, не предполагающего изысков и широкого выбора блюд, то для более «звёздных» отелей (пяти- и четырёхзвёздочных) несомненно, стоит озаботиться формированием более разнообразного меню, включающего в себя в том числе и авторские блюда от шеф-повара. Также весьма актуальным может оказаться включение в меню сезонных и специальных предложений – специального меню для детей, вегетарианцев или же гостей, соблюдающих диету, а также отдельных меню для фуршетов и банкетов. Однако каким бы ни был набор предлагаемых гостям блюд, ключевым требованием остаются свежесть, а также качество. Не стоит упускать из вида и тот факт, что отели работают круглые сутки, а это значит, что у гостей в любое время должна быть возможность сделать заказ, пусть и из более лаконичного меню для ночного времени.

Далее, оборудование должно быть, рассчитанное на утреннее кормление постояльцев: должна быть закуплена линия раздачи (для холодных, горячих закусок, электрочайники, кофемолки, кофеварки). Должна быть соответствующая посуда, например, большие блюда, спецовники, кухонные инвентарь, инвентарь для транспортировки пищи в залы и в номера.

Ещё одно отличие, невидимое постороннему глазу: многие рестораны при гостиницах играют второстепенную роль, в том числе и в структуре прибыли (основной заработок - проживание, затем в порядке убывания - рестораны и бары, конференц-залы, сауны, фитнес-центры, spa). Зачастую ресторан при гостинице вообще практически не посещается в течение дня, но при этом используется для проведения больших банкетов и фуршетов. Поэтому если зайти в такое заведение в обычный будний день, в большинстве случаев оно будет пустовать. При этом на ближайшие месяцы все выходные могут быть расписаны под банкеты.

Работа гостиничного ресторана отличается от работы обычного ресторана и тем, что Время работы такого ресторана должно быть таким, чтобы удовлетворять подавляющее большинство постояльцев даже, если для этого в отдельные часы работа этого ресторана не будет приносить прибыли. При этом до 70% гостей отеля не обедают в гостиничном ресторане и до 50% не ужинают в нем, а 2/3 дохода ресторана поступают от сторонних посетителей. Отсюда следует важный вывод: гостиничный ресторан должен иметь отдельный вход с улицы и свою автомобильную стоянку.

Таким образом, можно сделать вывод, что ресторан при отеле отличается от любых других типов общественного питания. Хотя в целом стандарты, сервис, подача блюд и напитков очень схожа.

# 1.2 Проблемы сервиса в ресторане отеля

Важным критерием услуги является ее качество. Качество услуги – это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Суть качественного обслуживания состоит в том, что это должно быть обслуживание, где просьба и умение удовлетворить желание гостя становятся высшим приоритетом в работе, поэтому разработка и внедрение стандартов обслуживания потребителей является одним из самых эффективных способов обеспечения необходимого уровня качества услуг, предоставляемых предприятиями питания.

Пожалуй, не стоит говорить о том, что все признаки низкого уровня сервиса оказывают значительное влияние на атмосферу в отеле. Все промахи персонала можно исправить:

– если руководство изначально будет выбирать правильную политику привлечения кадров;

– если руководство правильно распределит нагрузку между официантами;

– если руководство четко и грамотно будет следить за исполнением стандартов обслуживания;

– если руководство будет достаточно мотивировать своих сотрудников.

В процессе работы, сотрудника отеля ожидают типовые ситуации, которые прописаны в стандартах данной гостиницы. Тем не менее, есть детали, которые сотрудники допускают в силу недопонимания их важности. Часто персонал не осознает, что их действия, которые кажутся безобидными им, являются проигрышными для всего отеля. Ведь иногда небольшой инцидент способен испортить гостю впечатление от пребывания в отеле.

Можно назвать множество просчетов в сервисе, но эти девять встречаются чаще всего:

1. пренебрежение приветствием гостя;
2. демонстрация недовольства проблемами гостя;
3. еда в присутствии гостей;
4. перевод звонка или удержание вызова без информирования гостя;
5. отсутствие визуального контакта с гостем;
6. недостаточное внимание этикету общения;
7. посторонние диалоги с коллегами;
8. спор с клиентами;
9. жалоба клиента на руководство или собственный отель.

Рассмотрим каждый из пунктов.

1. Пренебрежение приветствием гостя.

Любой гость, вошедший в отель, лобби бар или ресторан, должен быть замечен сотрудником. Гость, заходя в незнакомое заведение, чувствует себя неуютно, очень важно организовать встречу гостя, чтобы заставить его ощутить гостеприимство с первых минут.

Приветствие, кивок и улыбка, в случае если вы заняты другим гостем, обязательны. Игнорирование этого правила оставляет у гостя ощущение незаинтересованности в нем как в клиенте. К сожалению это один из самых распространенных признаков того, что персонал недостаточно ответственно относится к своим обязанностям.

1. Демонстрация недовольства проблемами гостя.

Никому не доставляют удовольствия проблемы другого человека, которые требуется решать за него. В особенности если гость проявляет раздраженность и требуется его успокоить. Часто случается, что сотрудник не делает попыток перевести разговор в нормальное русло, а напротив, старается всеми способами избавиться от гостя и отстраниться от проблемы. Это не только не продуктивный путь решения вопроса, но и большой риск усилить недовольства.

Для того чтобы избежать конфликтов, сотрудников необходимо обучать постоянно, потому что все рестораны сталкиваются с рядом проблем, которые должны решаться не руководителями, так например проблема «плохого гостя». По статистике 10% гостей – это жизнерадостные, веселые люди, абсолютно лояльные, еще 20% это люди, которым не особо важен сервис, они никогда не ругаются и не создают конфликтных ситуаций, 40 % – это люди, которых можно отнести к конфликтным и к лояльным гостям, если же вовремя принести извинения с каким-либо комплиментом от гостиницы, то гость оставит положительный отзыв, если же вовремя не отреагировать на проблему, то гость автоматически будет негативно настроен, еще 20 % – это люди, которые постоянно плохо настроены, и очень редко получается их удивить, и последние 10% – это те люди, которых называют «лимонами», работа с ними очень сложна и требует опыта сотрудника, такие гости всегда негативны, их постоянно будет что-то не устраивать в обслуживание, они обязательно найдут повод оставить плохой отзыв, а возможно и подпортить репутацию гостиницы. Сотрудник должен уметь работать со всеми гостями и получить как можно больше «фанатов» вашего заведения, а также видеть скрытые жалобы и стараться постоянно удивлять гостей.

1. Еда в присутствие гостей.

Можно столкнуться с тем, что персонал не слишком заботится о том, чтобы принимать пищу вне рабочего места. Не говоря уже о жвачках, на которые в принципе следует установить табу.

1. Перевод звонка или удержание вызова без информирования гостя.

Гость набрал номер отеля и попросил соединить с рестораном или баром. После его просьбы оператор не удостаивает его ответом и молча включает мелодию удержания. Эта ошибка очень часто встречается даже в отелях 4-5 звезд. Такое отношение к гостю не допустимо. Учтивость внимание, вежливость – это тот сервис, который обязан быть в хорошем заведении. В противном случае, гость ощущает, что он отвлек оператора от чего-то важного, поскольку тот, не нашел даже секунды предупредить его о переключении.

Так же можно сказать о телефонном этикете при обслуживании в ресторане. Большинство персонала при звонке в ресторан отвечает не достаточно этично, и не в полной мере информирует гостя, например, здоровается с гостем не по форме; при большой загрузке мероприятий в ресторане, работник не предупреждает, о том, что может не быть мест, или может быть задержка по приготовлению блюд и так далее.

1. Отсутствие визуального контакта с гостем.

Разговаривая с гостем персонал не должен смотреть вниз или в стороны, иначе гость подумает, что работник не заинтересован в разговоре. Очень часто персонал гостиницы, общаясь с клиентом, не удостаивает его визуальным контактом, и это серьезно снижает ощущение комфорта, а соответственно и впечатление от уровня сервиса.

1. Недостаточное внимание этикету общения.

Постоянное использование столь привычных для нас слов «пожалуйста», «спасибо», «всего наилучшего» играет злую шутку в работе сотрудника гостиницы. При частом употреблении слов вежливости их значимость в глазах персонала снижается, и они начинают забывать о них. Вместе с тем, гость, который видит вас впервые, ожидает проявления учтивости и этикета. Возможно, у сотрудника ресторана это уже сотый разговор за день, но для гостя он первый. И крайне важно сохранить лексику вежливости для каждого, с кем вы общаетесь.

1. Посторонние диалоги с коллегами.

Ничто так не раздражает гостя как беседа о планах на вечер или новой коллекции босоножек между сотрудниками отеля, в то время как он ожидает у стойки. Разговоры на отвлеченные темы при госте – это табу, о котором нельзя забывать. Все личные разговоры стоит оставить для служебных зон в соответствующее время. Иначе вы рискуете получить лишнее недовольство от гостя.

1. Спор с клиентами.

Даже если гость находится в крайнем раздражении, не становитесь его оппонентом. Ваша задача дать ему выговориться. Иногда человек не может побороть свои эмоции и сразу перейти к рациональному решению вопроса. Профессиональная обязанность любого сотрудника гостиницы - находить общий язык с клиентом, поэтому роль «советчика» наилучший способ решить любую проблему. Спор может только усугубить ситуацию.

1. Жалоба клиенту на руководство или собственный отель.

Нет никаких оправданий такому поведению. Даже если сотрудник объективно прав, обвиняя отель, сказать о своем недовольстве работой гостю – последнее, что должно прийти в голову. Это может обернуться потерей дохода, а иногда и самого гостя, который не вернется в отель, где персонал не доволен своей работой и открыто это демонстрирует.

В конечном итоге соблюдение всех этих правил даст возможность отелю повысить общее впечатление у каждого гостя. Расширится база постоянных гостей, а значит и прибыль гостиничного предприятия.

# 2 Анализ проблем сервиса ресторана Ibis Kitchen

# 2.1 Организационно-экономическая характеристика отеля «Ibis Krasnodar Center» и его службы питания

1. Местонахождение и номерной фонд гостиницы «Ibis Krasnodar Center».

Ибис Краснодар Центр – недорогой сетевой отель категории 3 звезды европейского уровня в Краснодаре. Бизнес-инфраструктура, близость культурных объектов и транспортная доступность в различные районы города делают Ибис идеальным местом проживания в поездке. Гостиница расположена в центре Краснодара, в двух минутах ходьбы до улиц Красной и Северной, до ЖД вокзала всего 3 км, до Международного аэропорта Пашковский – 14 км.

Отель «Ibis Krasnodar Center» стал 30-м по счету отелем компании в России. Открылся он в феврале 2016 г. в городе Краснодаре и расположился на углу улиц Головатого и Красноармейской. Главной целевой аудиторией отеля «Ibis Krasnodar Center» являются деловые туристы (командировочные), которые приезжают в отель на конференции или останавливаются, посещая город с личными деловыми целями.

Гостиница «Ibis Krasnodar Center» включает в 220 стандартных номеров третьей категории, среди которых есть номера для гостей с ограниченными возможностями, а также семейные номера. Комнаты с видом на центр города Краснодара обставлены стильной усовершенствованной мебелью светлых тонов. Комнаты площадью 20 квадратных метров отличаются максимально функциональной планировкой и возможностью выбора по желанию гостя плана расстановки основных спальных мест: две раздельные или одна большая кровать.

Коэффициент загрузки гостиницы «Ibis Krasnodar Center» зависит, во-первых, от дня недели: так как аудитория гостиницы рассчитана на людей, которые приезжают по работе в город в будние дни загрузка отеля больше, чем в выходные. Во-вторых, от сезона: по той же причине летом загрузка, как правило, ниже, чем в остальное время года.

2. История развития предприятия

Гостиничная сеть Ibis Hotel входит в состав французской гостиничной корпорации Accor Group. Accor Group – французская компания, основана в 1967г. Она является владельцем сетей гостиниц, ресторанов, туристических компаний и рядом казино. Штаб-квартира этой компании находится в пригороде Парижа, Эври. Главный управляющий – Деннис Эннекен.

Ibis – сеть отелей, появившихся во Франции. Первый отель был открыт в Бордо в 1974 году. С тех пор Ibis развивал свою сеть и совершенствовал качество обслуживания. Он стал одной из первых гостиничных сетей. В наше время по всему миру раскиданы 1800 отелей этой сети! 1514 отелей расположены в Европе, 15 – в Африке, 133 отеля находятся в Азии, 128 отелей в Австралии, 34 отеля на Ближнем Востоке, 19 отелей в Северной Америке и 166 отелей расположены в Южной Америке. Их большая часть относится к бизнес-классу и чаще имеет 3 «звезды». Средняя стоимость проживания в отелях Ibis составляет порядка 45-55 евро в сутки за стандартный номер. Благодаря системе баллов и подсчета ночевок, постоянные клиенты имеют возможность пользоваться различными бонусами, в том числе получать ваучеры на проживание в отелях Ibis.

В России Accor Group, действуя через дочернюю «Рашэн мэнэджмент хотел кампани», осуществляет управление шестнадцатью гостиницами под брендами Novotel, Ibis, Mercure и так далее. Accor считает российские регионы очень перспективным рынком для международных гостиничных сетей, делая ставку на сеть эконом-класса «Ibis». Для новых отелей «Ibis» она выбрала нетрадиционную для российского гостиничного рынка схему работы, заключающуюся в том, чтобы брать их не только в управление, но и в аренду. По мнению экспертов компании GVA Sawyer, Accor – один из международных операторов, имеющих наиболее активные планы по развитию гостиничной сети в России, наряду с «Rezidor Hotels Group», «Kempinski Hotels» и «Hilton Hotels Corporation».

# 3. Организационная структура предприятия

Предприятием является самостоятельный хозяйствующий субъект, образовавшийся в результате создания предпринимателем или объединением предпринимателей для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Организационная структура отеля «Ibis Krasnodar Center» представлена в виде схемы в приложении А. Это самая простая структура из всех существующих. Характеризуется наличием определенной цепи инстанций. Решения спускаются сверху вниз. Среди преимуществ этой организационной структуры то, что в результате жесткого управления формируется жесткая дисциплина, быстрые решения приводят к быстрым и эффективным действиям, а также, есть хорошие перспективы карьерного роста у людей, которые выполняют работу качественно.

В таблице 2.1 подробней рассмотрено количество работников в каждом оделе «Ibis Krasnodar Center».

Таблица 2.1 – Штат работников отеля «Ibis Krasnodar Center»

|  |  |
| --- | --- |
| Отделы | Количество работников |
| Бухгалтерия | 5 человек |
| Отдел персонала | 1 человек |
| Отдел ресторанного обслуживания | 13 человек |
| Кухня | 14 человек |
| Хозяйственный отдел | 20 человек |
| Инженерный отдел | 6 человек |
| Отдел безопасности | 6 человек |
| Отдел приема и размещения | 10 человек |
| Отдел продаж | 4 человека |
| IT-отдел | 1 человек |
| Административный отдел | 3 человека |

В основные должности службы питания входят:

1. Шеф-повар. Основная задача шеф-повара – это контроль за производственными процессами, происходящими на кухне ресторана. Он несет ответственность за своевременное и доброкачественное приготовление пищи, правильное хранение и расходование продуктов, санитарное состояние кухни, посуды и всего кухонного инвентаря, работу подчиненного персонала. Также шеф-повар обучает своих подчиненных приготовлению фирменных блюд ресторана и помогает в приготовлении их.

2. Су-шеф – это помощник и заместитель шеф-повара. Также отвечает за производственными процессами на кухне, контролирует приготовление блюд, оказывает помощь в готовке при необходимости. Способен в любой момент подменить шеф-повара.

3. Старший повар (повар горячего цеха). Занимается приготовлением блюд, требующих термической горячей обработки. Специализируется на приготовлении соусов, супов, жаркого и т.д. Также отвечает за блюда, приготовленные на гриле. В ресторане IBIS Kitchen повар горячего цеха, готовит такие блюда как борщ, тыквенный суп, уха, суп-лапша с курицей; домашние пирожки, омлет, блинчики, запеченные миди; бургер, вегетарианская капоната с киноа, спринг-роллы, сэндвич; дорадо, стейк из свинины, стейк из говядины, цыпленок табака; паста (спагетти, пенне, тальятелле; куриное карри, судак на пару, филе лосося, бефстроганов, котлета по-киевски; овощи на пару и овощи гриль, пюре, картофель фри и картофель по-домашнему и др.).

4. Повар холодного цеха. Несет ответственность за приготовление салатов и десертов. В ресторане IBIS Kitchen повар холодного цеха готовит такие блюда как сельдь под шубой, теплый салат с телятиной, салат «Греческий», салат Цезарь с курицей и с креветками; йогуртовое парфе, запеченное яблоко, чизкейк «Нью-Йорк», шоколадный фандан, «Наполеон» с вишневым соусом, штрудель яблочно-вишнёвый.

5. Повар завтраков. Отвечает за приготовление еды для завтрака («шведский стол»); заготавливает все с ночи; несет ответственность за замену закончившейся еды на «шведском столе».

6. Стюард. Занимается мойкой посуды и кухни, включая полы и стены, обеспечивает чистоту и рабочее состояние всех кухонных приспособлений, моющих и чистящих механизмов и оборудования, также занимается удалением мусора.

7. FB менеджер. Планирует, организует и контролирует работу ресторана: организация взаимодействия всех структурных подразделений ресторана; рациональная организация труда персонала ресторана; обеспечение и контроль наличия необходимых запасов товарно-материальных ресурсов; контроль технического состояния технологического оборудования; ведение учетной и отчетной документации; соблюдение правил охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности, санитарных правил и гигиенических нормативов. Планирует и рационально организует рабочее время персонала (составление графиков и расписания работы). Рассчитывает потребности ресторана в продуктах и иных товарно-материальных ценностях, планирует и организует его материально-техническое обеспечение (маркетинговый анализ рынка поставщиков; контроль сроков, объемов и качества приобретаемой продукции; анализ соотношения «цена – качество товара»). Контролирует качество обслуживания посетителей ресторана; управляет персоналом.

8. Супервайзер (администратор ресторана). Доводит до сведения подчиненных работников поставленные перед ними задачи. Организует наблюдение и контроль за соблюдением графика работ. Присутствует при общении работников с клиентами и посетителями; решает различные ситуации. Выполняет (если этого требует ситуация) работу отдельных работников: встречает приходящих гостей ресторана, обеспечивает непосредственный контроль за подачей блюд и напитков, принимает заказы у особо важных клиентов ресторана, оказывая им особые знаки внимания и расположение как представитель администрации заведения.

9. Официант. Обязанности: сервировка стола, контроль за чистотой, состоянием и комплектностью приборов, знание меню, основных и сезонных блюд и напитков, предлагаемых гостям, консультирование гостей по поводу особенностей блюд и напитков при составлении заказа, прием заказов от клиентов, подача блюд и напитков согласно установленным правилам обслуживания, создание в заведении атмосферы гостеприимства (отношение к гостям, манера поведения, внешний вид), предоставление счета гостям и получение оплаты.

10. Бармен. Отвечает за приготовление напитков, отчетность по расчетам с гостями, внешний вид бара, уровень обслуживания.

11. Старший бармен и старший официант. Контроль за выполнением работы официантов и барменов; участие в инвентаризации.

В ресторанную службу входит:

1) Руководитель F&B – 1 чел.

2) Шеф повар – 1 чел.

3) Супервайзер F&B – 2 чел.

4) Су-шеф – 2 чел.

5) Старший официант – 2 чел.

6) Старший бармен – 1 чел.

7) Официант – 5 чел.

8) Бармен – 3 чел.

9) Повар – 7 чел.

10) Стюард – 5 чел.

4. Тарифы и ценовая политика предприятия

Ценовая политика гостиничного предприятия «Ibis Krasnodar Center» представлена ниже в таблице 2.2.

В ней показана стоимость стандартного номера в будние и выходные дни.

Таблица 2.2 – Цена на номера отеля «Ibis Krasnodar Center»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория номера | Стоимость за номер в сутки, руб. | |
| Будни | Выходные |
| Стандартный номер с одной двуспальной кроватью | 3400 | 2900 |
| Стандартный номер с двумя раздельными кроватями | 3400 | 2900 |

Целенаправленная ценовая политика ресторана «Ibis Kitchen» при отеле «Ibis Krasnodar Center» заключается в следующем: надо устанавливать на свои услуги такие цены и так изменять их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы овладеть определенной долей рынка, получить желаемый объем прибыли.

При установлении цены в ресторане «Ibis Kitchen» учитывают следующие параметры (процентное соотношение является условным и определяет степень влияния указанных параметров на цену):

– себестоимость блюда – 25%;

– категория клиентов – 20%;

– склонность клиента к затратам – 15%;

– желаемый уровень дохода – 15%;

– финансовые возможности клиентов – 10%;

– цены конкурентов – 8%;

– стиль ресторана – 7%.

Для привлечения постоянной клиентской базы ресторан ввел бонусы (т.к. посетители ресторана-люди состоятельные, их не так интересуют скидки, как приятные бонусы в виде коктейля или десерта).

Ресторан «Ibis Kitchen» отличается хорошим интерьером, безупречной кухней, сервисом, громким именем, чем и компенсирует высокие цены. Средний чек за завтрак, обед и ужин представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Цены в ресторане «Ibis Kitchen» (составлена автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Будние дни, руб. | Выходные дни, руб. |
| Ранний завтрак | 350 | 350 |
| Завтрак шведская линия | 700 | 700 |
| Поздний завтрак | 700 | 700 |
| Бизнес-ланч | 350 | – |
| A la card | 140-900 за блюдо | 140-900 за блюдо |

Исчисление продажных цен на блюда и изделия в ресторане «Ibis Kitchen» осуществляется в калькуляционных карточках, которые нумеруются и регистрируются в специальном журнале. В калькуляционных карточках указывают наименование блюда, номер рецептуры, название Сборника рецептур, дата составления калькуляции или ее изменения, выход блюда в готовом виде и цена порции. Расчет стоимости блюда (изделия) производится исходя из стоимости сырья (с учетом наценки), расходуемого на 100 порций блюд или 10 кг изделий. Затем делением общей суммы стоимости набора сырья на 100 (или 10) определяется цена одной порции (или 1 кг изделия).

# 2.2 Проблемы сервиса в ресторане Ibis Kitchen.

Сверхзадача системы обслуживания состоит в том, чтобы создать восхитительный сервис для посетителей гостиничных ресторанов, баров, кафе, а также при организации обслуживания блюдами и напитками - непосредственно в гостиничных номерах. Современный менеджмент связывает восхитительный сервис с клиенто-ориентированным подходом к каждому гостю, что обеспечивает долговременные конкурентные преимущества гостинице и привлекает значительный поток новых и повторно прибывших гостей в отель. Центральным вопросом совершенствования системы обслуживания на предприятиях общественного питания в гостинице в настоящее время становится максимальный учет влияния человеческого фактора. Восхитительный сервис в обслуживании гостей гостиничного ресторана, бара или кафе создают люди, т.е. персонал официантов, барменов, метрдотелей и других работников, призванных оказать максимальное радушие и гостеприимство каждому гостю.

К сожалению, у многих гостиничных ресторанов есть определенные трудности в отношении обслуживания гостей. Самой серьезной проблемой является создание того самого восхитительного сервиса, и то что на это не обращается должного внимания. В ресторане при гостинице Ibis Kitchen есть определенный ряд проблем, следствием которых является плохой сервис.

Самой важной, на мой взгляд, не правильный подбор кадров, следствием чего является слишком молодой персонал. Руководство намеренно принимает на работу людей без опыта работы в данной сфере, чтобы научить работать, так как нужно именно им. В этой политике есть огромный риск потери клиента. Ведь пока сотрудник научится, пройдет много времени, он обслужит много гостей, показывая свою не компетентность, данная аудитория может больше не прийти в этот ресторан.

Так же сотрудники без опыта не смогут принести хороший доход, потому что еще не умеют правильно продавать продукт. На обучение может потребоваться слишком много времени. Так гостиница теряет доход.

Следующей важной проблемой является не правильное распределение нагрузки между официантами из-за динамики загрузки гостиницы, а именно то, что сложно угадать нужное количество персонала, чтобы штат был не переполнен или наоборот была нехватка персонала. Например, в понедельник много банкетов и мероприятий на большое количество гостей, и когда приходят гости не с какой-то организации, а просто жильцы гостиницы поужинать по системе аля-кард, у официантов просто не хватает времени на хорошее обслуживание. У сотрудников слишком много работы одновременно, и поэтому они не могут показать хороший сервис, и на банкете и просто обслуживая клиента, который пришел покушать.

Эта проблема сильно отражается на сервисе сотрудников ресторана. Появляются ошибки в обслуживание, такие как: демонстрация недовольства проблемами гостя и видимая раздраженность из-за усталости.

С другой стороны, через два дня, загрузка гостиницы значительно снижается и становится не такой большой, поэтому официанты просто весь день будут без работы. Это пример переполненного штата где гостиница несет определенные финансовые потери, платя сотрудникам зарплату и не получая при этом доход. Нужно грамотно подходить к вопросу о количестве сотрудниках и их возможностях.

Третья проблема, которая действительно существует в ресторане Ibis Kitchen – это пренебрежение приветствием с гостем и визуальным контактом с ним в процессе обслуживания. Очень важно организовать встречу гостя, чтобы заставить его ощутить гостеприимство с первых минут. Лишь половина коллектива уделяет этому должное внимание и следит за гостем и его желаниями.

Вследствие не соблюдения этого правила, в ресторане появляется атмосфера столовой или кафе, где гостям приходится кричать, чтобы официант заметил гостя и принял заказ. Здесь же идет и потеря дохода, ведь если официант осторожно будет наблюдать за гостем, он сможет предвидеть некие его желания, например повтор напитка, что сделает чек больше.

Сюда же можно и отнести такую проблему, как посторонние разговоры в присутствие гостей и в данном ресторане она имеет место быть. Недопустимо вести посторонние разговоры! Гость может подумать, что он вас отвлекает, или что вы его намеренно не видите.

Еще можно рассмотреть такую проблему, как плохо организованная связь между подразделениями гостиницы «Ibis Krasnodar Center». Последствием этого может быть то, что проживающие могут получить дискомфорт во время своего проживания, некачественное или неполноценное обслуживание. В большинстве ситуаций самое малое недопонимание одной службы другой может привести к некачественной услуги, либо эта услуга может вообще не дойти до ее потребителя.

Часто источником недостатков, а не успехов в гостиничных предприятиях являются методы управления. Это порождает возникновения проблемы управления качеством обслуживания.

В данном ресторане руководство просит, а не требует знания меню, сервиса; выполнения каких-либо своих прямых обязанностей и т. д. Это приводит к проблемам с гостями, появляются конфликтные ситуации и жалобы или даже просто замечания о плохом сервисе.

Для гостиницы жалобы или что еще хуже отзывы очень значимы. Часто именно отзывы сильно влияют на загрузку номерного фонда или загрузку ресторана. Таким образом, контроль, за соблюдением стандартов обслуживания, со стороны руководства поможет избежать плохой сервис и наоборот удивить гостей своим профессионализмом.

В условиях усиления конкуренции на рынке гостиничных услуг, в частности услуг питания, существенно возрастает роль качества предоставляемых услуг. Своевременное выявление проблем гостиничного предприятия и его сотрудников, и их грамотное разрешение в минимальные сроки является одной из самых главных задач.

# 3 Разработка программы совершенствования сервиса в ресторане Ibis Kitchen

Гостиничные рестораны – это не только престиж и лицо гостиницы, но и основной источник прибыли. Ключевую роль в эффективности функционирования ресторана выполняет качество обслуживания гостей.

Гостиница «Ibis Krasnodar Center» открылась совсем недавно, но уже старается ежедневно повышать свой сервис в ресторане и в других службах отеля. Совершенствование обслуживания можно осуществить разными методами.

1. Руководство гостиницы должно понимать, что её сотрудники их главное достояние. Успех и рост компании достигается путём тренинга и обучения. Каждый сотрудник должен получать возможность принимать участие в тренингах и образовательных программах, которые помогут лучше овладеть профессией.

Очень важной проблемой является не владение персонала гостиницы искусства приветствия и обслуживания гостей. ACCOR придумал корпоративную программу HEARTIST.

Она направлена на обучения искусству приветствия и обслуживания гостей на особенном уровне, а именно выработку специальных навыков сотрудниками для оказания радушного и персонализированного гостеприимства, чтобы гости и сотрудники ощущали себя ценными. Цель программы повысить интерес и приверженность гостей к отелям сети ACCOR, а также повысить вовлеченность персонала в рабочий процесс, посредствам повышения их навыков и профессионализма.

Для того чтобы персонализировать гостей и повысить их приверженность к сети ACCOR тоже разработаны определенные программы. Так «Ibis Krasnodar Center» работает по программе ACDC, благодаря которой официант может предугадать желание гостя.

ACDC – это сбор предпочтений гостей, и внесения ее в систему. Важно разграничивать информацию о гостях, передача от которой от отеля к отелю могла бы улучшить наш сервис услуг и сделать пребывание уникальным, персонализированным. Важно отметить, что гость имеет право доступа к информации о нем в любое время. Эта информация видна не только нашему отелю, но и всем отелям сети ACCOR,на региональном и международном уровне. Цель этого проекта предугадывать желания гостей и делать их пребывания наиболее комфортным , исключительным и уникальным.

Повышение приверженности гостей к отелям сети ACCOR одна из задач персонала гостиницы. Все сотрудники должны знать про данную гостиничную сеть и уметь рассказать гостю, так чтобы он всегда хотел останавливаться только в ACCOR HOTELS .

Программа тренингов «Welcomig» помогает сотрудникам узнать все о гостинице, о ее истории, услугах, преимуществах. Так же эта программа нацелена на знакомство ближе друг с другом, для большего сплочения коллектива и дружественной атмосферы.

Очень важно чтобы персонал ресторана был достаточно квалифицированным, на предмет продуктов, из которых готовится блюдо. Ведь именно официант общается с гостем и консультирует по определенным вопросам. Здесь разработана программа DIVERSEY.

Diversey – это организация, которая предоставляет консультацию по безопасному использованию/хранению пищевых продуктов и внедрение H.A.C.C.P согласно мировым стандартам. Diversey предоставляет тренинги и оказывает поддержку.

1. Все сотрудники должны быть замотивированы. Мотивация улучшит работу сотрудников и покажет лидеров команд.

Руководство гостиницы Ибис заинтересовано в улучшение сервиса и в том, чтобы команда отдавала себя на 100% работе и поэтому использует разные методы мотиваций сотрудников.

К материальным методам относятся денежное и не денежное вознаграждения.

1. Денежное вознаграждение.

У предприятия есть ежемесячный план 15 млн руб., по исполнению которого выплачивается премия 10% от заработной платы. Этот план достаточно маленький и его реализация возможна каждый месяц. Если персонал делает план 17 млн руб. то выплачивается премия 20%, а если 22 млн руб. – 50%.

Данная премиальная система заставляет продавать максимально больше и стараться показывать хороший сервис, ведь если будет жалоба - можно лишиться денег.

1. Неденежное вознаграждение – это реализация корпоративных социальных проектов, например специальные скидки для сотрудников ACCOR на все гостиницы сети.

К нематериальным методам мотиваций и стимулированию сотрудников относится:

1. возможность карьерного роста. Штат постоянно растет, спектр работы расширяется и появляются новые должности, такие как старший официант или официант конференц-залов;
2. публичное признание, похвала за успехи, например каждый сезон выбор лучшего сотрудника и вручение ему грамоты.

В гостинице «Ibis Krasnodar Center» совмещается материальная и не материальная мотивация. Один раз в сезон выбираются лучшие сотрудники от каждой службы и на общем мероприятии они участвуют в лотереи, где можно выиграть деньги, поездки в разные города и утешительные призы;

1. культурные мероприятия внутри организации, корпоративы;
2. мотивирующие совещания с руководителем службы.
3. Усовершенствовать сервис так же можно не только приятными бонусами для сотрудников, но и наказанием со стороны руководства.

Понимая, что за невыполнение поставленного плана сотруднику грозит штраф, он будет более ответственно относиться к своим обязанностям. Система штрафов или лишения премии эффективна только в том случае, если она используется как оказание психологического воздействия на него. При этом уровень материального наказания должен соответствовать уровню проступка.

В гостинице «Ibis Krasnodar Center» редко используется система штрафов или наказаний, что является существенным минусом. Руководство должно требовать выполнения обязанностей и наказывать за их невыполнение. Такая система работает, но только в тесной связке с поощрениями. Руководителю следует найти золотую середину и действовать по справедливости.

В целом, изучив работу ресторанной службы отеля «Ibis Krasnodar Center» можно сделать вывод о ее успешной организации и применяемых способах усовершенствования сервиса.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Питание как процесс употребления пищи удовлетворяет самую насущную потребность человека, выступает необходимым условием существования людей, их общественной и трудовой деятельности. Общественное питание в своих коллективно организованных формах является важнейшим фактором и механизмом реализации социальной политики. В гостиничном бизнесе услуги питания, как правило, являются неотъемлемой частью гостиничной услуги, а служба питания выступают важнейшим элементом организационной структуры гостиничного предприятия.

Так как роль службы питания стала возрастать, и в настоящее время практически сравнялась с ролью номерного фонда. Отсюда повышенное внимание к этой службе – рестораны отелей становятся все более роскошными, число их в одном отеле увеличивается, появляются специализированные рестораны с национальными кухнями, кофейни, бары и т.д. Сейчас чем выше класс отеля, тем значительнее роль ресторана.

Работа гостиничного ресторана отличается от работы обычного ресторана, но все же подразделение службы питания представляет собой неотъемлемую часть гостиничного бизнеса. Гостиничные рестораны – это не только престиж и лицо гостиницы, но и основной источник прибыли.

Ключевую роль в гостиничных комплексах играет менеджмент, обеспечивая в гостиничном бизнесе эффективное управление, включая все его аспекты: операции, персонал, финансы, маркетинг и обеспечение санитарного состояния гостиничного предприятия в т.ч. мероприятия для безопасного питания в гостиницах.

Исходя из этого, ресторан при гостинице должен уметь решать проблемы и анализировать их. Самой важной проблемой является привлечение гостей и их удержание. Решение этой проблемы состоит в развитие сервиса и качестве предоставляемых услуг.

Учет выявленных проблем организации работы предприятий общественного питания крайне необходим при ведении ресторанного бизнеса в средствах размещения. Это поможет грамотно организовать работу службы питания, максимального удовлетворять потребности гостей отеля, а также превратить службу питания в доходообразующий элемент организационной структуры гостиничного предприятия.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аристов О.В. Управление качеством / О.В. Аристов. – М.: Инфра-М, 2013. – 118 с.

2. Басовский Л.Л. Управление качеством: учебное пособие / Л.Л. Басовский. – М.: Высшее образование, 2012. – 314 с.

3. Белошапка М.И. Технология ресторанного обслуживания / М.И. Белошапка. – М.: Академия, 2012. 223 с.

4. Богушева В.И. Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров: учебник / В.И. Богушева – РнД.: Феникс, 2012. – 368 с.

5. ГОСТ Р 50764-2009 «Услуги общественного питания. Общие требования» [Электронный ресурс]: Информационный портал «Все госты». – Режим доступа: http://vsegost.com/Catalog/48/48553.shtml. – Дата обращения 13.03.2019.

6. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Система менеджмента качества. Требования» [Электронный ресурс]: Информационный портал «Все госты». – Режим доступа: http://vsegost.com/Catalog/34/3499.shtml. – Дата обращения 14.03.2019.

7. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь» [Электронный ресурс]: Информационный портал «Все госты». – Режим доступа: http://vsegost.com/Catalog/67/6744.shtml. – Дата обращения 10.03.2019.

8. Григорьев В.В. Оценка предприятия: теория и практика: учебное пособие / В.В. Григорьев, М.А. Федотова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.

9. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивости развития / Под ред. Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсона. / Пер. с англ. – М.: «Стандарты и качество», 2011. – 452 с.

10. Кондратьев К.П. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания: учебное пособие / К.П. Кондратьев. – Улан-Удэ.: Изд. ВСГТУ, 2012. – 287 с.

11. Кучер Л.С. Организация обслуживания общественного питания: учебное пособие / Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова. – М.: Деловая литература, 2012. – 368 с.

12. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учебное пособие / И.Ю. Ляпина – М.: Академия, 2011. – 5 с.

13. Новикова М. Почему не работают системы мотивации [Электронный ресурс]: HR-портал. – Режим доступа: http://www.cfin.rumanagement/people/ motivation/3typical\_troubles.shtml (дата обращения: 03.03.2019)

14. Официальный сайт «Ibis Krasnodar Center» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ibiskrasnodar.ru/. – Дата обращения 03.03.2019.

15. Подлесных В.И. Теория организации: учебник для вузов / В.И. Подлесных. – М.: СПб, 2009. – 650 с.

16. Радченко Л.А. Обслуживание на предприятиях общественного питания: учебное пособие / Л.А. Радченко. – М.: Феникс, 2011. – 379 с.

17. Уокер Дж. Введение в гостеприимство: Учебник / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 463 с.

18. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2013. – 187с.

19. Усов В.В. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: Учебник для нач. проф. образования: Учеб. пособие для сред. проф. образования. – 3-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 416 с.

20. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе: учебное пособие / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова – М.: Акалис, 2012. – 368 с.

21. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2012.

22. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. Практическое пособие по кадровому планированию организации. /С.А. Шапиро – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2014.

23. Эггерт М.А. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе / М.А. Эггерт. – М.: ГИППО, 2010. – 144 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

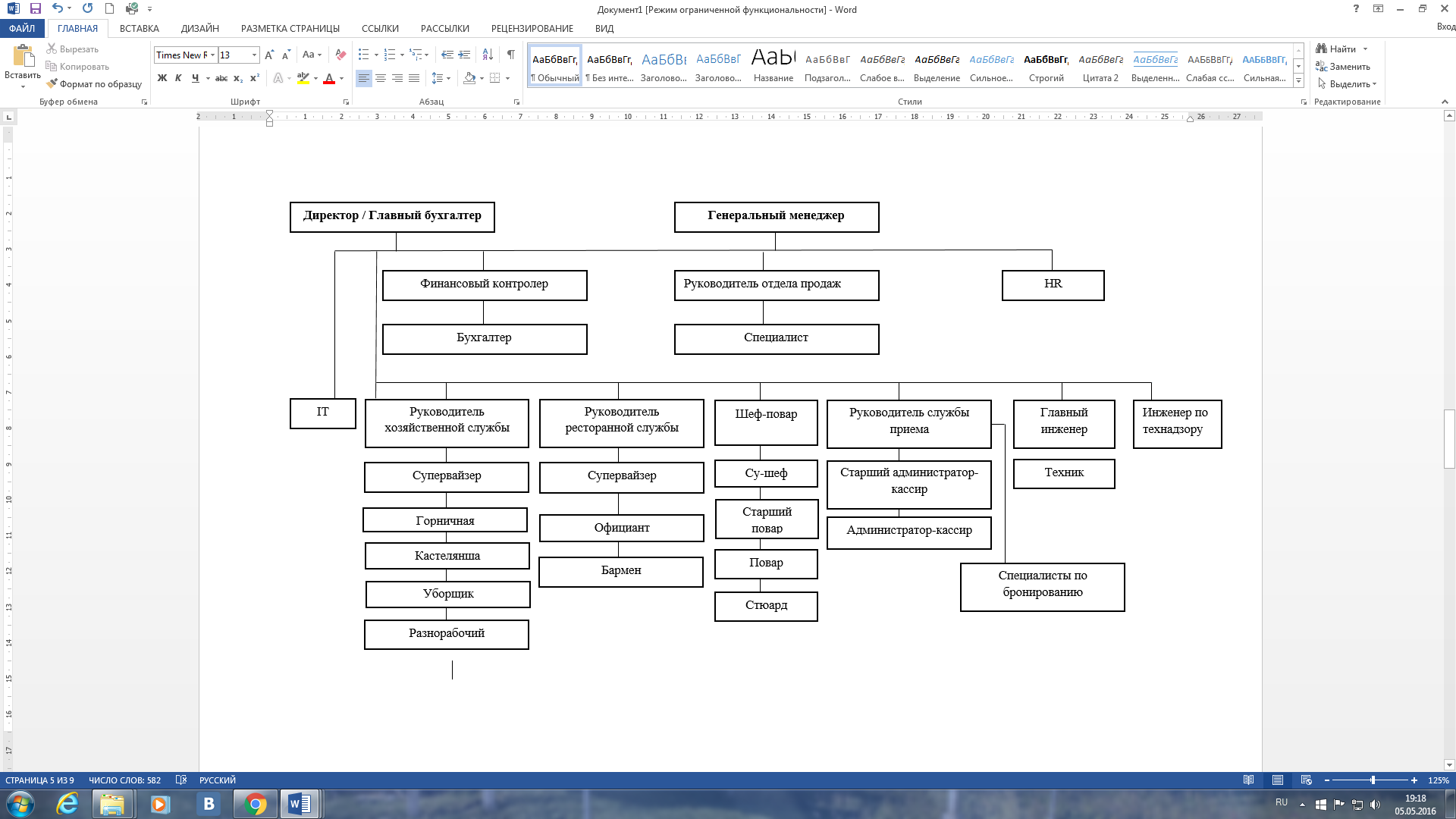


Рисунок А. – Организационная структура управления отелем «Ibis Krasnodar Center» (составлена автором).