



PROJEKT ERASMUS+

MARKET
QUALIFICATIONS
- A SIGNPOST
FOR MINIMIZING
COMPETENCE GAPS
BETWEEN EDUCATION
AND THE LABOUR
MARKET IN THE
HORECA SECTOR

[2020-1-PL01-KA202-082206]



Co-funded by
the European Union



102 QUALIFICATION

NOWOCZESNE, ELASTYCZNE ŚCIEŻKI UCZENIA SIĘ

- PROGRAMY NAUCZANIA I PAKIETY EDUKACYJNE (TRENER/UCZEŃ)

DLA BRANŻY HORECA

Projekt Erasmus+ pt.: **"Market qualifications - a signpost for minimizing competence gaps between education and the labour market in the HoReCa sector"**.

Numer projektu: 2020-1-PL01-KA202-082206

Finansowane w ramach programu Erasmus+ Unii Europejskiej:

Wsparcie Komisji Europejskiej na rzecz przedstawienia niniejszej publikacji nie stanowi poparcia dla treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji.

Rezultat 2: Nowoczesne, elastyczne ścieżki uczenia się - programy nauczania i pakiety edukacyjne (trener/uczeń) dla branży HoReCa

Opracowanie:

Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji - koordynator, Radom, Polska

EVACO - Kraków, Polska

EDITC LTD - Nikozja, Cypr

AKDENIZ UNIVERSITY - Antalia, Turcja

Fundación Equipo Humano (FEH) - Walencja, Hiszpania

Samerimpex Impulsi DOO - Skopje, Republika Macedonii Północnej

Kontakt:

Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji

ul. Królowej Jadwigi 15

26-600 Radom

innowacja.edukacja@onet.pl

<https://innowacja-edukacja.eu/>

WPROWADZENIE

Głównym celem projektu Market qualifications - a signpost for minimizing competence gaps between education and the labour market in the HoReCa sector (nr projektu: 2020-1-PL01-KA202-082206) jest zwiększenie dostępu do uczenia się przez całe życie o charakterze formalnym, nieformalnym i pozaformalnym w branży HoReCa poprzez opracowanie i wdrożenie modeli walidacji i certyfikacji zgodnie z Europejskimi Ramami Kwalifikacji.

Projekt HoReCa4VET przyczynia się do identyfikacji efektów uczenia się w ramach zidentyfikowanych efektów uczenia się przez pracodawców w oparciu o aktualne zapotrzebowanie rynku, jako dodatkowych umiejętności zawodowych w wymiarze europejskim, które można zdobyć w trzech kwalifikacjach w ramach projektu: Kreowanie smaków i dekorowanie dania; Zarządzanie pracą kuchni i Zarządzanie w branży HORECA.

Kwalifikacje wypracowane w projekcie mogą stanowić uzupełnienie umiejętności nabytych w ramach edukacji formalnej i pozaformalnej, gdyż jest to odpowiedź na zidentyfikowane w przeprowadzonych badaniach potrzeby rynku pracy.

Opracowany rezultat oferuje nowoczesne, elastyczne ścieżki kształcenia - programy nauczania i pakiety edukacyjne (trener/stażysta) dla sektora HoReCa opiera się na rozwoju szkoleń w środowisku pracy, a także aktywizujących metodach dydaktycznych, nowoczesnych, innowacyjnych metodach nauczania uwzględniających uwzględnić specyfikę HoReCa.

Przy opracowywaniu rezultatu duży nacisk położono na indywidualizację szkolenia, aktywne i praktyczne metody uczenia się, rozwiązania w zakresie organizacji i dydaktyki. Metodologia opracowanych programu nauczania i pakietów edukacyjnych koncentrowała się na najlepszych praktykach zidentyfikowanych w krajach partnerskich (Cypr, Polska, Hiszpania, Republika Macedonii Północnej i Turcja). Moduły zostały przypisane do kwalifikacji, natomiast jednostki do efektów uczenia się lub zadań zawodowych zostały opisane za pomocą zbiorów wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Opracowany program i pakiety edukacyjne uwzględniają specyfikę krajów partnerskich.

Program szkolenia został oparty na wynikach analizy pracy IO1. Program opisuje efekty uczenia się, które można osiągnąć poprzez naukę w miejscu pracy.

Partnerzy HoReCa4VET

KWALIFIKACJA 2 - ZARZĄDZANIE PRACĄ W KUCHNI

MODUŁ 1: ORGANIZACJA PRACY ZESPOŁU KUCHNI

PLANOWANIE ZATRUDNIENIA

Planowanie zatrudnienia personelu to proces, który ma na celu przewidywanie potrzeb kadrowych w firmie, zarówno teraźniejszych, jak i przyszłych, w celu osiągnięcia wyznaczonych celów.

Innymi słowy, ma na celu zakwalifikowanie i ilościowe określenie liczby osób, które optymalizują wyniki w krótkim, średnim i długim okresie, kluczowych informacji, które mogą mieć wpływ na zysk lub stratę, np. firma z liczbą personelu poniżej optymalnej nie jest w stanie zrealizować postawionych celów (np. poniesione).

Planowanie może przynieść wiele **korzyści**:

- Identyfikacja obecnych i przyszłych potrzeb kadrowych.
- Uzyskanie realnych danych.
- Wsparcie awansu i zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji personelu (plany kariery), przy uwzględnieniu potrzeb firmy.
- Zwiększenie motywacji do pracy.

Planowanie składa się z wielu fundamentach etapów, które są niezwykle ważne dla osiągnięcia sukcesu firmy:

- Plan rekrutacji.
- Plan treningowy.
- Planowanie kariery.
- Plan promocyjny.
- Plan kosztów personelu.

Niektóre z tych planów zostaną przedstawione w następujących rozdziałach.

Proces planowania personelu obejmuje następujące fazy: (1) analiza bieżącej sytuacji; (2) przegląd wymagań; (3) strategia; (4) ocena/przegląd/planowanie.

Faza 1. Zbieranie informacji jakościowych i ilościowych na temat całej struktury firmy, w celu poznania liczby pracowników i zakresu obowiązków każdego z nich (schemat organizacyjny, opis stanowisk, rotacja pracowników itp.).

Faza 2. Dzięki poprzedniej analizie firma wie, jakimi zasobami dysponuje, a także jakie potrzeby się pojawią, a które nie zostały zaspokojone. Ważne jest również, aby wziąć pod uwagę fakt, że wiele firm ma potrzeby, które różnią się znacznie w czasie, np. sezonowość. To właśnie na tym etapie szczególny nacisk kładzie się na planowanie siły roboczej, wyznaczanie miejsc pracy, działań i obowiązków każdego pracownika lub grupy pracowników, głównie w oparciu o działalność z poprzednich lat.

Faza 3. Wdrożenie strategii kadrowej w celu uwzględnienia wyników. Zwiększenie, zmniejszenie lub utrzymanie liczby pracowników w celu zaspokojenia potrzeb, a pracownicy mogą zostać przeniesieni do nowych funkcji, jeśli ich umiejętności nie są wykorzystywane (np. tymczasowe umowy o pracę, mobilność funkcjonalna (z przyczyn organizacyjnych) itp.).

Faza 4. Na koniec należy ocenić zastosowaną strategię i, jeśli to konieczne, dokonać nowych zmian i planowania. Jak wspomniano powyżej, planowanie może opierać się na doświadczeniu, poprzednich raportach lub wynikach oceny.

Modele można zaplanować w perspektywie krótko-, średnio- lub długoterminowej:

1. **Planowanie krótkoterminowe:** występuje wówczas, gdy planujemy na okres do jednego roku. To jest miejsce, w którym można przewidzieć, co wpłynie na firmę w krótkim okresie, na przykład przejścia na emeryturę, zwolnienia, urlopy itp. Analiza krótkoterminowa pozwala firmom poznać personel, który należy zabezpieczyć, aby zapewnić produkcję. Jednak ważne jest również, aby wiedzieć, ile osób jest potrzebnych w produkcji czy w obszarze administracyjnym, czyli siły roboczej bezpośredniej i pośredniej.

a) **Pracę bezpośrednią** można przewidzieć za pomocą następującego wzoru:

Zapotrzebowanie na personel = liczba jednostek do wyprodukowania rocznie / liczba jednostek wyprodukowanych na godzinę × liczba godzin na rok

b) **Pracę pośrednią** (administracyjną) można przewidzieć na podstawie analizy sprawdzonych lub opartych na doświadczeniu kryteriów organizacyjnych i przewidywanego obciążenia pracą.

2. Średnio- i długoterminowe zatrudnienie: Przy szacowaniu potrzeb kadrowych na okres 3 i 10 lat. Wiąże się to z bardziej złożoną zgodnością, ponieważ istnieje większe zróżnicowanie czynników wpływających na personel.

Do oszacowania planowania średnio- i długoterminowego można wykorzystać następujące metody statystyczne:

A. **Ekstrapolacja trendu:** jest metodą opartą na danych historycznych.

B. **Korelacja i regresje.**

C. **Modele prognostyczne:** Jest to metoda, która dokonuje oszacowań na podstawie oczekiwanych i nieoczekiwanych zmiennych.

D. **Nieilościowe metody prognozowania:** opierają się na opiniach ekspertów lub specjalistów i są często stosowane jako uzupełnienie powyższych metod.

Poniżej kilka przykładowych pytań, które pomagają zrozumieć sytuację firmy:

- Ilu pracowników zatrudnia moja firma? Ilu pracowników potrzebuję w mojej firmie?
- Jakiej mają umiejętności techniczne? A jakie umiejętności techniczne muszą posiadać?
- W jakim dziale są? Czy są tam, gdzie powinny? W jakich innych działach mogą być?
- Jakiej mają obowiązki? Jakiej pełnią funkcje? A co muszą zrobić?
- Czy pracownicy mają szkolenia, czy powinienem szkolić swój personel, czy zatrudnić przeszkolony personel, ilu trzeba przeszkolić?
- Czy umiejętności moich pracowników są wykorzystywane?
- Czy przy obecnym układzie optymalizują produkcję?
- Jakiej zmiany mogę wprowadzić, aby zoptymalizować zatrudnienie w mojej firmie, aby lepiej wykorzystać zasoby i korzyści ekonomiczne?

PLANOWANIE PRACY ZESPOŁOWEJ

ZNACZENIE ŚRODOWISKA PRACY

Miejsce pracy jest często przedstawiane jako podstawowa przyczyna dyskomfortu pracowników i uważa się, że powoduje bóle pleców, przyrost masy ciała i zmęczenie oczu. Podczas gdy wiele współczesnych biur sprzyja urazom pracowników, możliwe jest, że pracownicy opuszczają swoje firmy każdego dnia w lepszym stanie niż przed przyjazdem.

Dzięki starannemu planowaniu i zrozumieniu odpowiednich badań, kierownicy obiektów mogą tworzyć zdrowe miejsca pracy, które minimalizują niekorzystne zagrożenia dla zdrowia i związane z nimi koszty. Przemyślane względy projektowe, elastyczne rozwiązania kontrolowane przez użytkownika i przyszłościowa kultura firmy to tylko kilka elementów, które przyczyniają się do dobrego samopoczucia pracowników w fizycznym miejscu pracy.

Sektorowe czynniki wewnętrzne określa się w następujący sposób:

1. Wysokie zatrudnienie tymczasowe jest jedną z cech branży HORECA, co wynika z jej sezonowości.
2. Dobór personelu stanowi kryterium doświadczenia i innych subiektywnych kryteriów wynikających z pilnej potrzeby inkorporacji. Pomijając szkolenie i inne bardziej bezstronne aspekty.
3. Przywrócenie wymaga dostępności godzinowej i kar za tydzień pracy.
4. Promocja nie jest zbyt opłacalna, zwykle firmy to MŚP i istnieje niewiele możliwości awansu, dlatego też, aby doskonalić się zawodowo, wymagana jest rotacja w ramach renowacji lub poza nią.

Jeśli chodzi o **wewnętrzne czynniki organizacyjne**, możemy znaleźć politykę wynagrodzeń, politykę zatrudniania, ocenę wyników oraz analizę i poprawę środowiska pracy i warunków pracy.

Krótko mówiąc, charakterystyczne czynniki wewnętrzne firmy odnoszą się konkretnie do zestawu sytuacji, które będą miały bezpośredni wpływ na pracownika. Ustalono, że gdy pracownik nie osiąga określonego poziomu satysfakcji, szuka innej pracy.

Firma dąży do zatrzymania personelu; w przeciwnym razie znacznie zwiększyłoby to jego koszty. Aby osiągnąć ten cel, należy ograniczyć rotację oraz rozwiązać problemy związane z klimatem i satysfakcją z pracy, które są eliminowane z pracownika. Jeśli pracujesz nad tzw. nad tym pracować, są tymczasowe.

MOŻLIWOŚCI ROZWOJU DLA PRACOWNIKÓW SEKTORA HORECA

1. **Dostosowanie miejsca pracy do nowych koncepcji biznesowych opartych na dostawie do domu.** Rewolucja dostarczania żywności i jej ogromne wykorzystanie przez klientów powoduje, że firmy hotelarskie muszą dostosować swoje struktury do nowych stanowisk, przy czym część logistyczna ma kluczowe znaczenie przy ocenie funkcji. Dlatego firmy hotelarskie i przedsiębiorcy muszą dostosować się do nowych okoliczności, dostosowując miejsca pracy do aktualnych wymagań klientów.
2. **Oszczędność kosztów jako priorytet.** W czasach niestabilności transakcje są zwykle ograniczane, a priorytetem jest osiągnięcie większej rentowności przy mniejszej sprzedaży.
3. **Szkolenia jako narzędzie lojalności i uznania pracowników.** Obecnie brakuje dobrych specjalistów, a utrzymanie zespołu roboczego będzie niezbędne do osiągnięcia celów.

- 4. Bliższe trendy gastronomiczne.** Gusta konsumentów zwracają się ku propozycjom prostszym w wyglądzie i o wyraźnie określonych smakach. Szukając wspomnienia lub rozpoznawalnego smaku głównego produktu, kładzie się coraz większy nacisk na oryginalne i zabawne dodatki. W ostatnim czasie rozkwitły trendy oparte na weganizmie lub coraz bardziej zdecydowanym zaangażowaniu w włączenie produktów roślinnych i innych alternatyw, dzięki którym można przezwyciężyć alergię i nietolerancję.
- 5. Nowe technologie.** Wykorzystanie innowacji technologicznych jest niezbędne, aby zapewnić klientowi spersonalizowaną, wyróżniającą się i wysokiej jakości obsługę.

ZARZĄDZANIE TALENTAMI W ORGANIZACJI

Zarządzanie talentami to proces, który dodaje wartość Twojej organizacji na każdym z jego etapów. Zarządzanie talentami ma na celu **zachowanie najcenniejszych aktywów Twojej firmy**, aby budować lojalność talentów i być efektywnym. Posiadanie zespołu z doskonałymi profesjonalistami oznacza lepszą wydajność i przewagę konkurencyjną.

Można go zdefiniować jako **zestaw zintegrowanych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, których celem jest przyciąganie, rozwój, motywowanie i zatrzymywanie pracowników organizacji**. Dobre zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie staje się coraz ważniejsze, ponieważ idea, że ludzie są jednym z najważniejszych zasobów w organizacji, staje się coraz bardziej powszechna.

Z punktu widzenia pracownika, właściwe zarządzanie talentami pozwala również zobaczyć, gdzie w organizacji mieści się jego rola, a co za tym idzie, pozwala mu uczestniczyć w całościowym zarządzaniu firmą.

Zarządzanie talentami w Twojej firmie to szacowanie wiedzy, umiejętności i wyników niezbędnych i/lub pożądanych w celu uzyskania maksymalnego tworzenia wartości. Pozwoli Ci to zaprojektować zestaw polityk i praktyk niezbędnych do ukierunkowania aspektów związanych z Twoim kapitałem ludzkim.

Generalnie w ramach zarządzania i rozwoju talentów znajdziemy związek z sekcjami modułu takimi jak rekrutacja, szkolenia i/lub ocena wyników.

ZALETY

Oceniając wartość wdrożenia zarządzania talentami, należy pamiętać o płynących z niego korzyściach. Jest to jeszcze bardziej wartościowe, gdy firmy zdają sobie sprawę, że nowe zatrudnienie jest dla nich nawet trzy razy droższe niż zatrzymanie cennego zasobu.

Eksperti ds. zarządzania zasobami ludzkimi określają następujące ramy czasowe:

- Czas adaptacji nowego pracownika w firmie może trwać nawet do sześciu miesięcy. Czas ten odpowiada czasowi, jaki upływa od momentu dołączenia do firmy do osiągnięcia oczekiwanego poziomu produktywności.
- Integracja nowego pracownika z kulturą firmy może zająć nawet 18 miesięcy.
- Aby nowy pracownik dowiedział się wszystkiego o strategii i działalności firmy, proces ten może zająć nawet 24 miesiące.

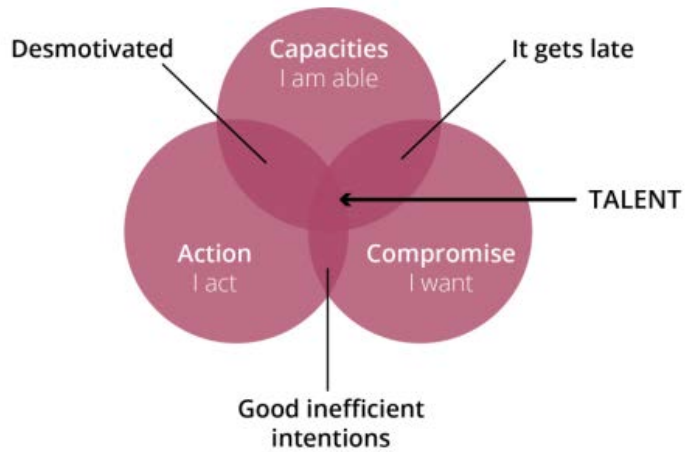
Wszystkie te powody sprawiają, że zatrzymanie pracowników, którzy są częścią ich stałej siły roboczej, jest jeszcze bardziej wartościowe dla firm. Taką strategię wdrażają najbardziej konkurencyjne firmy. Firmy rozwijają się dzięki dobremu zarządzaniu zasobami ludzkimi, które odgrywają istotną rolę w firmie i podnoszą jej wartość. Organizacja z utalentowanymi ludźmi jest bardziej konkurencyjną firmą, zdolną do podejmowania (i kompensowania) ryzyka i stawiania czoła nowym sytuacjom.

ETAPY ZARZĄDZANIA TALENTAMI

1. Zdefiniuj talent

Aby proces zarządzania talentami zakończył się sukcesem, musimy poprawnie zdefiniować, czym jest talent. W obszarze biznesowym zdefiniujemy cechy talentów dla organizacji, takie jak kompetencje, umiejętności i pożądane wartości zgodne z misją i wartościami firmy. Innymi słowy, zdefiniowanie talentu nie jest łatwe...

Talent jest definiowany na podstawie potrzeb firmy, jej klientów, sposobu, w jaki działa, stylu przywództwa, stanowiska itp. Jest to złożony termin, który zależy od cech każdej firmy.



2. Przyciąganie talentów

Aby przyciągnąć talenty, konieczne jest stworzenie marki jako pracownika, osiągając większą widoczność talentu, który chcesz uchwycić. Trzeba przeanalizować, gdzie firma jest i gdzie ją skierować, zorientować na aktywne poszukiwanie nowych talentów i generowanie nowych kontaktów.

Przyciągnięcie nowych pracowników doda wartości Twojej firmie. **Bardzo ważne jest, abyś znał cechy, które posiada firma i polegał na nich, aby móc uchwycić różnych kandydatów i osiągnąć proponowane cele i zadania.** Osoba zaangażowana w przyciąganie kandydatów do pracy powinna opierać się na trzech fundamentalnych aspektach, aby skutecznie przeprowadzić tę rekrutację.

W tym celu należy:

- **Napisz szczegółowo profil**, którego szukasz (obowiązki, minimalne doświadczenie na stanowisku, wymagania językowe, dyspozycyjność do podróży itp.).
- **Opisz, jakie umiejętności są dostępne dla kandydata, aby kwalifikować się do zatrudnienia** (przywództwo, umiejętności komunikacyjne itp.).
- **Mieć umiejętność promowania stanowiska w sposób profesjonalny, poważny i atrakcyjny** (poprzez korporacyjną stronę internetową, targi pracy, rozpowszechnianie wśród pracowników itp.). Ta część znajduje się w dziale Selekcja i rekrutacja.

Kreatywność jest niezbędna w przyciąganiu talentów, ponieważ osoba odpowiedzialna za rekrutację musi korzystać z różnych zasobów, które działają motywująco. Oprócz tego musimy też mieć możliwość wyboru optymalizacji kosztów i elastycznego oparcia się na nowych portalach społecznościowych, umowach z uczelniami czy wewnętrznymi promocjach.

Jak przyciągnąć talenty:

1. Pracować dla Marki jako pracodawca.
2. Zrobić z pracowników ambasadorów firm.
3. Jasno zdefiniować rodzaj talentu, którego szukamy.
4. Aktywnie szukać nowych talentów na targach, forach, uczelniach...
5. Aktualizować bazę kandydatów.

Jak nie przyciągać talentów:

1. Dawać nierealistyczny wizerunek firmy na zewnątrz.
2. Nie dbać o swoich pracowników i o to, żeby źle mówili o firmie.
3. Zatrzymać się tylko z kandydatami, którzy wykazują zainteresowanie.
4. Nie publikować profili i wartości, których szukamy u kandydatów.

3. Doceniać talent

Aby ocenić talent, wskazane jest wykrycie tego, co mamy w organizacji, z ustalonym **systemem pomiaru talentów**, jasnym określeniem, co jest mierzone i dlaczego jest mierzone, tworzeniem mapy talentów.

Punktem wyjścia do tworzenia narzędzi oceny talentów są dla nas kompetencje i cele.

Kluczowym czynnikiem sukcesu będzie zastanowienie się nad kompetencjami organizacji i na których z nich powinniśmy się skupić, aby osiągnąć cele i rezultaty wynikające z Planu Strategicznego oraz osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku.

Wykrycie indywidualnego potencjału w firmie jest najważniejszą zmienną predykcyjną sukcesu jednostki na danym stanowisku.

4. Rozwijanie talentów

Konieczne jest również, abyśmy znali obawy i motywacje różnych talentów, które wykryliśmy w firmie, aby ustanowić różne działania dostosowane do potrzeb każdej osoby, zawsze zgodnie z możliwościami firmy.

Działania rozwojowe mogą być prowadzone zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim, na podstawie tych planów oceniając, czy realizowane działania są dostosowane do potrzeb pracowników i firmy w chwili obecnej, a nawet w przyszłości.

Rozwój karier zawodowych ujmowany jest zwykle pod pojęciami:

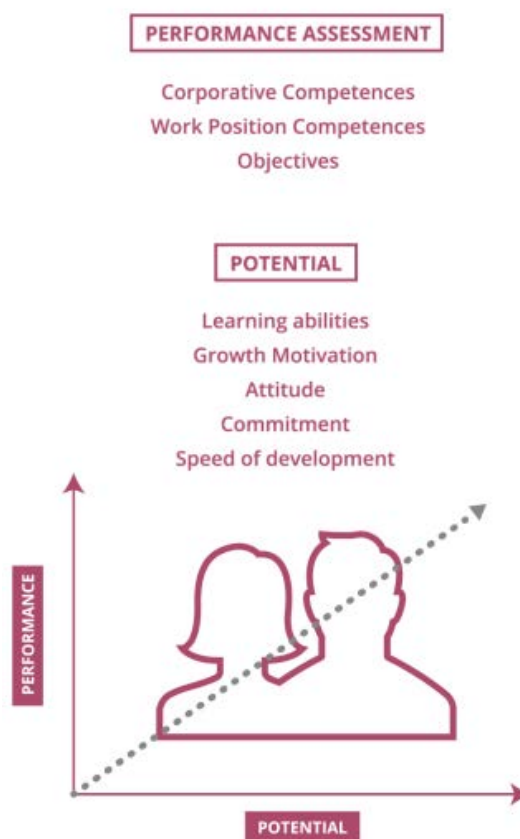
- **Planowanie kariery:** Kiedy problem jest analizowany z perspektywy pracownika.
- **Kierunek kariery:** Z punktu widzenia firmy.

Firmy muszą ocenić rzeczywiste możliwości kariery w oparciu o swoje **strategiczne potrzeby**. Liczba i specjalizacja osób o wysokim potencjale prawdopodobnie nie dorówna liczbie i specjalizacji pracowników, którzy mogą mieć realną szansę na karierę w firmie (awans poziomy lub pionowy). Istotne jest, aby nie stwarzać pracownikom fałszywych oczekiwań co do przyszłych awansów.

Z drugiej strony możliwość stworzenia planu sukcesji wiąże się z zaplanowaniem możliwości wymiany personelu w krótkim, średnim i długim okresie. Taka sytuacja pozwala firmom na większą stabilność, ponieważ będą one przygotowane na straty kadrowe, zarówno planowane, jak i nieplanowane.

Plan ten musi uwzględniać każde stanowisko lub najważniejsze (strategiczne) i określać, kto będzie najodpowiedniejszy dla każdego z nich.

W przypadku, gdy nie możemy w krótkim czasie zidentyfikować żadnej osoby wewnętrznej o niezbędnych cechach, konieczne jest skorzystanie z **rekrutacji zewnętrznej**.



5. Zatrzymanie talentu

Ważne jest, abyśmy na bieżąco **analizowali atmosferę organizacji, oceniali obawy, motywacje i potrzeby pracowników**. W ten sposób możemy wykryć motywacje, które kierują ukierunkowaniem na dobre wyniki, aby nadal rozwijać strategię, które dodają wartości firmie.

Ustalenie strategii zatrzymywania ludzi w naszych firmach jest sprawą fundamentalną, ponieważ zależy to od monitorowania i ciągłości oraz integracji ich ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu.

Talent ludzki jest zasobem strategicznym, ponieważ jest cenny, niepowtarzalny i niezastąpiony, a także stanowi trwałą przewagę konkurencyjną. Firmy muszą dbać o zatrzymanie ludzkich talentów. Pracownicy posiadają wiedzę, doświadczenie, umiejętności i z biegiem czasu specjalizują się w wykonywaniu prac w naszych firmach.

Zatrzymywanie talentów wynika z potrzeby zachowania przez firmy najcenniejszych aktywów, a pozostali pracownicy nie ponoszą konsekwencji rotacji:

- Demotywacja grupy.
- Restrukturyzacja planów pracy.

Znaczenie zatrzymywania najlepszych talentów jako strategii biznesowej pociąga za sobą ocenę metod i dobrych praktyk zarządzania personelem, stosowanych od momentu przeprowadzenia rekrutacji profesjonalisty, wprowadzenia i zaplanowania celów organizacji.

A jakie są podstawowe zasady zachowania talentów?

- Zapytaj pracowników, porozmawiaj z nimi i dowiedz się, czego potrzebują.
- Wykrywaj motywacje świadczące o lepszych wynikach.
- Postaraj się mieć wszystkie potrzebne zasoby.
- Nagradzaj dobrze wykonaną pracę.
- Zastanów się nad strategią, bądź spójny jako firma i okazuj realną troskę o sytuację pracowników.
- Nie tylko mów, ale także uważnie słuchaj.

Istotne jest między innymi, aby nasza organizacja:

- **Motywowała**, o ile zaczyna się od podstawy uczciwego wynagrodzenia, istnieją ważne niepieniężne zachęty do zatrzymywania talentów (pojednanie, wynagrodzenie emocjonalne itp.).
- Zaoferowała **warunki pracy** zapewniające ludziom odpowiednie narzędzia i technologię do wykonywania ich zadań, oprócz komfortowego dnia pracy, odpowiednie warunki ergonomiczne, higieniczne i temperaturowe.
- Przekazała **pozytywną informację** zwrotną, gdy zadania są dobrze wykonywane, a wkład w firmę jest godny uwzględnienia.
- **Zaoferowała atrakcyjne możliwości pracy** w firmie, aby pracownik był zmotywowany do podejmowania nowych projektów w firmie i odczuwał satysfakcję.
- Zagwarantowała **poczucie przynależności**, oparte na powiązaniu między pracownikiem a firmą, które wzmacnia istniejący związek (np. pracownik jest dumny z przynależności do firmy).
- Zaoferowała **szkolenia** umożliwiające wzrost i rozwój zawodowy, doskonalenie procesów i satysfakcji osobistej, związane z poprawą pozycji w firmie (np. oferowanie przez firmę szkoleń).

ABSENCJA

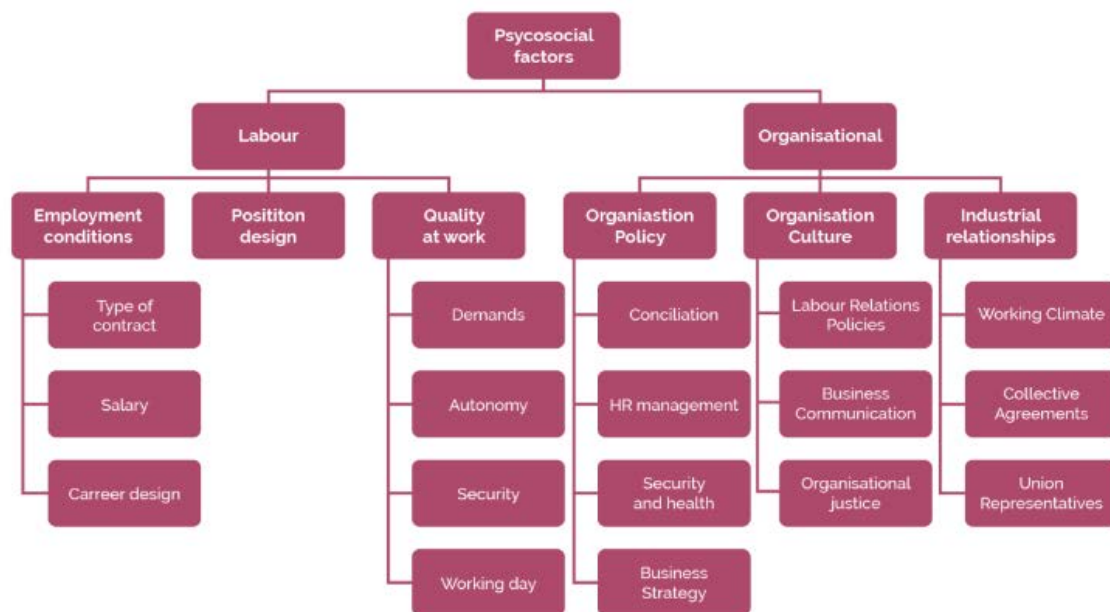
Jak wyjaśniono, pracownicy w sposób zrozumiany proszą o zachowanie zaangażowania w organizację w zakresie następujących elementów:

- Szkolenie.
- Bezpieczeństwo pracy.
- Elastyczność.
- Punktualne wynagrodzenie.
- Dobre warunki pracy.

Łamanie tych warunków, a także obowiązków

Łamanie tych warunków, niedostosowanie obowiązków do stanowiska, nadmierne obciążenie pracą itp. pociąga za sobą spadek motywacji, spadek wydajności, wzrost absencji i wzrost rotacji personelu.

Z tych wszystkich powodów niezwykle ważne jest, abyśmy utrzymywali odpowiednie środowisko pracy, ponieważ jego brak zwykle ma negatywne konsekwencje dla zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników oraz funkcjonowania firmy. Absencja jest obroną przed niezadowolaniem z pracy.



WSPÓŁPRACA MIĘDZYWYDZIAŁOWA

Na przestrzeni dziejów nie doceniano znaczenia relacji międzyludzkich w dziedzinie restauracji. Jednak począwszy od lat 80. rola pracodawcy w branży HORECA zaczęła wymagać pewnego zarządzania zarówno w sprawach ekonomicznych (budżet, koszty, planowanie itp.), jak i pracowniczych (prawo pracy, prawo związkowe itp.).

Obecnie istnieje korelacja między zarządzaniem kuchnią a zarządzaniem personelem; kierownik kuchni musi ściśle współpracować z kierownikiem ds. personalnych, wskazując profil rekrutowanego pracownika, przekazując zachowanie personelu itp. Ponadto te dwie osoby muszą wspólnie dbać o IT i marketing w sektorze HORECA. Następnie rysunek, który pokazuje zgodność niektórych obszarów z innymi, tak aby działalność firmy była prowadzona pomyślnie.

INTEGRACJA I TRANSFER WIEDZY O TALENTACH POMIĘDZY DZIAŁAMI

Integracja i transfer wiedzy to coś, z czego skorzystają wszystkie części firmy.

Posiadanie ustrukturyzowanego procesu i możliwość transferu wiedzy w ramach organizacji ma znaczący pozytywny wpływ na wskaźnik sukcesu projektów i inicjatyw. Sukces firmy związany jest z wysokim rozwojem zarządzania talentami, a także z wysokim poziomem korelacji pomiędzy różnymi rolami i działami.

Różne badania, takie jak przeprowadzone przez American Society for Training and Development we współpracy z Institute for Corporate Productivity, wskazują, że **następujące praktyki mają pozytywny wpływ na zarządzanie talentami:**

- Standaryzacja procesów recenzji i informacji zwrotnych;
- Przypisanie jedynej funkcjonalnego właściciela w zakresie zarządzania talentami;
- Rozwijanie kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie talentami;
- Zapewnienie spójności działań związanych z zarządzaniem talentami;
- Zwiększenie widoczności inicjatyw zarządzania talentami.

METODY MOTYWOWANIA W BRANŻY HORECA

- **Stwórz dobrą atmosferę:** Praca w lokalu HORECA, w którym panuje dobra atmosfera, to podstawa. Im lepiej czują się Twoi pracownicy, tym lepsze będą ich wyniki, ponieważ będą spokojni i szczęśliwi.
- **Szkolenia:** Kluczową motywacją każdego pracownika jest przekonanie, że jego szef stawia na niego. A szkolenie to bez wątpienia wielkie uznanie. Jeśli pomożesz swoim pracownikom się szkolić, dasz im możliwość doskonalenia się, a jednocześnie sprawisz, że będą lepiej wykonywać swoją pracę.
- **Komunikacja:** Komunikacja jest podstawą wszystkich relacji międzyludzkich. Komunikuj się z nimi odpowiednio, słuchaj ich, pozwól im być częścią Twojego projektu, a będziesz w stanie stworzyć zgrany zespół, w którym każdy poczuje się doceniony.
- **Docenianie wysiłku:** Każdy lubi być doceniany za swoją pracę, dlatego nie skąpić gratulacji, jeśli wyniki na to zasługują. Uznanie dobrze wykonanej pracy zwiększy satysfakcję Twoich pracowników i zmotywuje ich do dalszej pracy w taki sam lub lepszy sposób.
- **Elastyczność:** Twoi pracownicy to ludzie i dlatego mają własne życie poza pracą. W większości przypadków w branży HORECA czas zamknięcia może być dłuższy niż oczekiwano. Dlatego staraj się być elastyczny również w godzinach wejścia. Rekompensuj im dniami wolnymi, które można łączyć między sobą, aby nie pozostawiać kuchni bez opieki. Na pewno Ci podziękują.

- **Wynagradzanie finansowe:** Jeśli twoi pracownicy otrzymują godziwe wynagrodzenie, będą mieli poczucie, że otrzymują należyte wynagrodzenie za swoją pracę. Co sprawi, że będą zmotywowani i będą chcieli dać z siebie wszystko? Podział napiwków równo między nich i zrekompensowanie ich finansowo, jeśli korzyści na to pozwolą, sprawi, że poczują się częścią biznesu i będą zmotywowani do kontynuowania pracy z taką samą intensywnością.
- **Promowanie koleżeństwa:** Staraj się nie porównywać swoich pracowników, a tym bardziej, aby niektórzy czuli się bardziej zaopiekowani lub cenieni niż inni. Traktuj ich wszystkich tak samo i staraj się pomagać sobie nawzajem. Praca zespołowa jest kluczem do pracy zespołowej.
- **Dbanie o objekty:** Praca w czystym i zadbanym miejscu sprawi, że będą one z większą łatwością pełnić swoje funkcje. Dbaj o to, aby łazienki były zawsze w dobrym stanie, aby Twoje narzędzia pracy były w nienagannym stanie i prowadź stałą konserwację swojego lokalu.
- **Zaangażowanie:** Pozwól swoim pracownikom być częścią wszystkiego. Wysłuchaj ich propozycji i spróbuj je zrealizować, jeśli mogą być korzystne dla Twojej firmy. Jeśli chcesz wprowadzić zmiany, wyjaśnij powody i pozwól im wyrazić swoją opinię, w końcu pracownicy spędzają w Twoim lokalu wiele godzin i doskonale zdają sobie sprawę z ewentualnych mankamentów, jakie może mieć kuchnia.

| Other actions in order to... | |
|---|---|
| Motivate employees | Demotivate / Avoid in the workplace |
| <ul style="list-style-type: none"> • Promote the desire for belonging, achieving goals and planning joint actions. • Offer opportunities for the employee so that they assume responsibilities and greater leadership. • Guarantee measures for individual development and improvement, especially to strengthen their skills. | <ul style="list-style-type: none"> • Business policies such as favoritism, unvalued promotions and the like. • Too many rules, excessive control. • Poorly designed work processes. • Lack of supervision. • Insufficient resources. |

TEORIE MOTYWACYJNE

Jako podsumowanie najbardziej znanych dotychczas teorii motywacji, najczęściej stosowana w systemach zarządzania zasobami ludzkimi jest teoria Masłowa, chociaż można również znaleźć teorie Alderfera i McClellanda.

Znajomość tych teorii może pomóc nam lepiej zrozumieć przyczyny motywacji pracownika:

- **Teoria Masłowa:** Motywacja jest funkcją pięciu potrzeb psychologicznych: fizjologicznej, bezpieczeństwa, uczucia, uznania i samorozwoju. Podstawową zasadą teorii jest to, że potrzeby pracownika można umieścić na różnych pozycjach, gdzie podstawowe potrzeby są na dole, a najbardziej rozwinięte na górze.
- **Teoria Alderfera:** Motywacja jest funkcją trzech podstawowych stanów: istnienia, relacji i wzrostu. Frustracja na wyższym poziomie oznacza pogardę dla następnego poziomu.
- **Teoria McClellanda:** Motywacja oparta na potrzebach: przynależności, władzy, kompetencji i osiągnięć.

What Motivates Employees ?

Maslow's Hierarchy can help us understand Employee's motivation

Purpose

Employees whose work enables them to contribute towards a greater cause that they believe in, are driven by a higher sense of achievement and fulfillment.



Independence

Employees empowered with the appropriate degree of choice and autonomy have a greater level of pride and ownership in their work.



Learning & Growth

Employees who have the opportunity to continuously learn and are challenged in their job, are motivated by a sense of achievement and personal development.



Voice & recognition

Employees who are able to voice their views and ideas across feel that their contributions are recognized and appreciated. Employees are then better able to realize self-actualization.

Belong & connect

A sense of belonging and connection can only be fostered in an environment of fair and just treatment for all Employees. Employees must have a sense of pride in being part of the organization.



Opportunity to contribute

Employees must be provided with the appropriate opportunities to contribute at a level appropriate to their capabilities. If they do not feel valued, they can feel threatened which will negatively impact their performance.

Fairness

Consistent fair treatment of all employees is the foundation for creating a culture of trust within the organization. Mistrust within the organization will lead to high stress levels and low motivation.



Security & Certainty

High levels of uncertainty in the organization leads to employees feeling insecure & threatened. This has a negative effect on employee performance and productivity levels.



ZALETY NIEPRZERWANEJ PRACY W HORECA

Poza dostosowaniem się do ograniczeń wynikających ze środków mających na celu walkę z COVID-19, nieprzerwane godziny pracy zapewniają również istotne korzyści dla przedsiębiorstw HORECA.

- Zwiększenie motywacji pracowników dzięki zdobytemu czasowi osobistemu na życie osobiste.
- Wzmacnienie i identyfikacja z projektem i z firmą poprzez kojarzenie firmy z organizacją uwzględniającą jej potrzeby.
- Zmniejszenie stresu generowanego przez dłuższe godziny pracy.
- Stymulowanie optymalizacji czasu poprzez zagęszczenie tych samych zadań w mniejszej liczbie godzin.
- Uczenie planowania, z powyższego powodu: nie ma optymalizacji czasu bez planowania.
- Umożliwienie nauki i pracy zespołowej ze względu na znaczenie zarządzania personelem lub zmian w ramach tego planowania.
- Poprawa odpoczynku, zwłaszcza dzięki unikaniu transportu do miejsca pracy w połowie przypadków.
- Ułatwienie oderwania się od pracy, tak wymaganego przez szablony, poprzez posiadanie harmonogramów, które pozwalają zrationalizować dzień.
- Poznawanie nowego oblicza pracowników, którzy mają teraz możliwości takie jak wykorzystanie zyskanego czasu na szkolenia lub inne.
- Zwiększenie produktywności, co jest bezpośrednią konsekwencją wielu punktów uwzględnionych na tej liście.

CELE I ZADANIA ZESPOŁU

Oprócz zatrudniania wysokiej jakości pracowników o niezwykle dużej wiedzy z obszaru HORECA, chodzi o to, aby każdy mógł działać w synergii, ramię w ramię z każdym z celów i wartości firmy. Aby osiągnąć tę skuteczność w zarządzaniu, niektóre z zalecanych technik coachingu gastro to:

CELE

- Przeprowadzaj szkolenia, podczas których rozumie się umiejętności członków zespołu i na tej podstawie przydziel im role i obowiązki, dzięki czemu ich umiejętności zostaną podniesione.
- Generuj zaufanie zespołu, delegując zadania zgodnie z ich obszarem.
- Zagwarantuj zdrowe środowisko pracy, w którym dobre działania są nagradzane, a problemy rozwiązywane bez obawy o sankcje.
- Zachęcaj do współpracy za pomocą ćwiczeń i zajęć rekreacyjnych, które poprawiają ich komunikację i umiejętności.
- Zbierz członków zespołu i zaangażuj ich w podejmowanie decyzji, takich jak określanie celów i zadań.
- Promuj zaangażowanie pracowników, aby czuli się częścią firmy, zasiewając w nich tożsamość i kulturę korporacyjną.

PĘTLE INFORMACJI ZWROTNYCH OD PRACOWNIKÓW DO PRACY ZESPOŁOWEJ

CZYM JEST PĘTLA INFORMACJI ZWROTNEJ I JAKI JEST ZWIĄZEK Z ZARZĄDZANIEM HR W HORECA?

Zasadniczo pętla sprzężenia zwrotnego to koncepcja wyrażająca działanie, które ma również wpływ na pochodzenie tego działania.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi polega na przekazywaniu jednostce informacji o tym, jak wpływa to na innych. Polega na podkreślanu dobrych zachowań, chwaleniu pozytywnych działań i dostosowywaniu działań wymagających poprawy. Polega to na włączeniu pracownika w pętlę rozwoju umiejętności, gdzie w każdym nowym cyklu zasoby pracownika są ponownie oceniane i w razie potrzeby korygowane, aby skorelować je z celami firmy.

Korzyści z zastosowania pętli sprzężenia zwrotnego

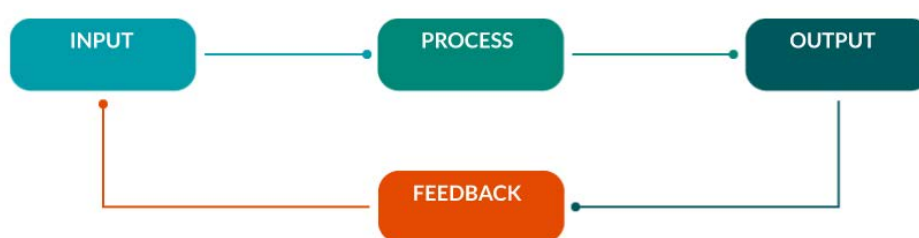
Strategia pętli sprzężenia zwrotnego wpływa na prawie wszystkie obszary organizacji, ponieważ może służyć jako sposób na **zwiększenie produktywności poszczególnych osób, pracy zespołowej nad projektem i/lub procesów**.

Z indywidualnej perspektywy pętle informacji zwrotnych pomagają regularnie identyfikować obszary wymagające poprawy w każdym konkretnym zadaniu. Przekształcenie tych potencjalnych ulepszeń w praktyczne elementy pracy i ułatwienie śledzenia i rozwiązywania kluczowych wyzwań, przed którymi stoimy, związanych z dowolnym zadaniem, produktem lub procesem.

Z perspektywy pracy zespołowej projektu pętle informacji zwrotnych pomagają zespołom uzyskać bardziej skoordynowane, oparte na współpracy i zaangażowane rezultaty. Ponadto mogą również zachęcać do bardziej proaktywnej i współdzielonej odpowiedzialności w zespole, poprawiać wydajność zespołu i zwinność.

A najlepsze jest to, że ten sposób interakcji, ponieważ jest stały i ciągły, pozwala im zintegrować się z kulturą organizacji i stać się jej istotną częścią bez ponownego wymagania zewnętrznego wkładu. Umożliwienie integracji wszystkich tych pozytywnych zasad zarządzania.

The Components of a Feedback Loop and How to Build an Effective System for Your Business



COACHING I/LUB SZKOLENIA MAJĄCE NA CELU ROZWÓJ WENĘTRZNEJ ZATRUDNIALNOŚCI I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW W SEKTORZE HORECA

Employability to termin używany do opisania **podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, w którym pracodawcy zapewniają miejsca pracy i możliwości rozwoju umiejętności**, które można wykorzystać do budowania mobilnej kariery, „uogólnione inwestycje w pracowników”.

Zatrudnialność różni się od mobilności pracowników w tym sensie, że zdolność do zatrudnienia odnosi się do umiejętności przekrojowych, które pracownik rozwija i zajmuje na każdym stanowisku, które zajmuje w organizacji (umiejętności zapewniające pracę), podczas gdy mobilność organizacyjna odnosi się do przemieszczania się pracowników na różne stanowiska pracy które mogą wiązać się z rozwojem umiejętności specyficznych dla danego stanowiska.

Coaching w środowisku biznesowym to **metoda szkoleniowa**, w której bardziej doświadczona lub wykwalifikowana osoba **udziela pracownikowi porad i wskazówek, które mają pomóc w rozwoju umiejętności, wydajności i karierze danej osoby**. Coaching różni się od podobnych praktyk HR jak mentoring i doradztwo (jako krok w progresywnym systemie dyscyplinarnym).

W przeciwieństwie do programów mentorskich, programy coachingowe i szkoleniowe mają **szersze zastosowanie i wpływają** na mobilność pracowników oraz wewnętrzne szanse na zatrudnienie. Coaching i szkolenia są bardziej ukierunkowane na krótkoterminowe wsparcie rozwojowe w aktualizowaniu umiejętności pracowników, nacisk kładziony jest na rozwój umiejętności związanych z pracą i zapewnieniem bezpieczeństwa oraz zapewnienie wsparcia socjalnego.

Na poziomie ogólnym coaching i szkolenia to procesy rozwijania umiejętności pracowników, które pomagają im skutecznie odpowiadać na wyzwania związane ze stanowiskiem pracy, podczas gdy **mentoring** to proces rozwijania kluczowych umiejętności poprzez zapewnianie pracownikom możliwości objęcia nowych stanowisk.

Coaching między obecnymi i byłymi pracownikami **tworzy wartość dodaną** nie tylko dla firmy, ale także dla całego społeczeństwa, poprzez zachęcanie do tworzenia powiązań między jednostkami. Jest to nie tylko korzystne dla coachowanego i organizacji, ale również korzystne dla coacha.

Z drugiej strony **zaangażowanie byłych pracowników w strategię zarządzania zasobami ludzkimi firmy** jest sposobem na **zatrzymanie know-how** w firmie i jego utrwalenie. Dla emerytów, okazjonalny powrót do pracy, aby porozmawiać o swoich doświadczeniach, przekazać swoją wiedzę, sukcesy i trudności, umożliwia dalsze podtrzymywanie więzi z firmą.

Dzisiejszym pracownikom przynosi to inny wymiar, wykraczający poza oczekiwania zawodowe i ekonomiczne. Jest to perspektywa, w której więź między jednostkami jest nadal tworzona, nawet jeśli nie są one już bezpośrednio zaangażowane w cele swojej firmy.

Celem nie jest promowanie modelu, w którym zacierają się granice między zakończeniem życia zawodowego a emeryturą, ale zachęcenie do tworzenia więzi społecznych między osobami, które od dłuższego lub krótszego czasu są zaangażowane w życie firmy. W centrum uwagi coachingu znajdują się wewnętrzne programy coachingowe, które umożliwiają i wspierają tego typu powiązania społeczno-rozwojowe wśród pracowników firmy.

Dzisiejszym pracownikom przynosi to inny wymiar, wykraczający poza oczekiwania zawodowe i ekonomiczne. Jest to perspektywa, w której więź między jednostkami jest nadal tworzona, nawet jeśli nie są one już bezpośrednio zaangażowane w cele swojej firmy.

Celem nie jest promowanie modelu, w którym zacierają się granice między zakończeniem życia zawodowego a emeryturą, ale **zachęcenie do tworzenia więzi społecznych między osobami**, które od dłuższego lub krótszego czasu są zaangażowane w życie firmy. W centrum uwagi coachingu znajdują się wewnętrzne programy coachingowe, które umożliwiają i wspierają tego typu powiązania społeczno-rozwojowe wśród pracowników firmy.

ZEWNĘTRZNE VS. WEWNĘTRZNE PROGRAMY COACHINGOWE

Program coachingu organizacyjnego, który koncentruje się na ogólnych celach organizacyjnych, głównych zmianach, zmianach kulturowych, rozwijaniu przywództwa, zwiększaniu zaangażowania i retencji lub jakimkolwiek innym celu lub wyzwaniu, pozytywnie wpływa na cały biznes. Coachowie pracują zarówno z jednostkami, jak i grupami w ramach firmy, aby stale dostosowywać wysiłki i decyzje do ogólnego celu, wizji i misji organizacji.

Niektóre organizacje zatrudniają trenerów na pełny etat, szkolą obecnych liderów do pełnienia funkcji trenerów lub współpracują z **zewnętrznymi usługami coachingowymi** w celu zaprojektowania i przeprowadzenia ich programu. W niektórych przypadkach do początkowego prowadzenia programu zatrudniona zostanie zewnętrzna usługa coachingowa, ale częścią tego wysiłku będzie stworzenie kultury coachingowej i szkolenie liderów, którzy przejmą i będą prowadzić program coachingowy po zakończeniu zaangażowania.

Ponieważ rolą trenera jest wydobycie z innych tego, co najlepsze, menedżerowie HR muszą poprowadzić ich, aby wykorzystali ich mocne strony, wywarli wpływ i wspierali ich narzędziami i strategiami, aby stale się rozwijać.

W porównaniu z zewnętrzną usługą coachingową, **wewnętrzny program coachingowy** jest długoterminowy i ma moc napędzania rzeczywistych zmian w organizacji. Staje się coraz bardziej popularny, zwłaszcza że tego typu program jest często bardziej opłacalny, ale także specyficzny dla firmy i może być bardziej skuteczny w rozwoju pracowników, jeśli kultura organizacyjna jest wspierająca. Wewnętrzne spotkania coachingowe są zwykle krótsze, mają określoną liczbę sesji i są skierowane do osób, które są na początku swojej drogi przywódczej. Wewnętrzni trenerzy mogą wykorzystać swoją wiedzę na temat kultury firmy, procesów i kluczowych liderów, aby pomóc podopiecznemu osiągnąć lepsze wyniki lub przezwyciężyć wyzwania.

ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI COACHINGOWYCH

Gdy postawy i przekonania są na miejscu, kolejnym krokiem jest **budowanie i doskonalenie umiejętności pracowników**, którzy będą pełnić rolę coachów. Tak więc trzecim krokiem w uruchomieniu wewnętrznego programu coachingowego jest skupienie się na rozwijaniu umiejętności coachingowych. **Istnieją 3 zestawy umiejętności, które są niezbędne, aby być silnym trenerem:**

1. Umiejętność pierwsza: Aktywne słuchanie

Najważniejszym zadaniem coacha, jeśli chodzi o coaching wewnętrzny, jest pomaganie coachowanemu w identyfikacji, nauce i stosowaniu nowych i/lub innych umiejętności lub sposobów pracy. Aby to osiągnąć, trener musi ćwiczyć aktywne słuchanie. To samo może być trudne, ponieważ badania wskazują, że dorośli mają średnio krótki czas skupienia uwagi i skupiają się na niej przez maksymalnie 17 sekund na raz. To nie pozwala na osiągnięcie takiej głębi i zrozumienia, jakie są potrzebne, aby naprawdę usłyszeć i wzmocnić osobę coachowaną. Parafrazowanie jest kluczowym elementem aktywnego słuchania. Skuteczna rozmowa coachingowa składa się ze słuchania i parafrazowania. Parafrazowanie pozwala osobie coachowanej usłyszeć z powrotem to, co mówili, w przemyślany, klarowny sposób. Nawet jeśli parafrazowanie nie jest powtórzeniem, przeformułowanie tej samej wiadomości pomaga im zrozumieć ich myśli i kontekstualizować ich zrozumienie.

2. Umiejętność druga: ukierunkowane pytania

Kolejnym etapem skutecznego coachingu jest opracowanie ukierunkowanych (mocnych) pytań. Mocne (lub ukierunkowane) zadawanie pytań oznacza stosowanie pytań otwartych, aby wprowadzić uczestnika głębiej w jego własne doświadczenia i zbliżyć go do tego, co najważniejsze. Pytania, które powodują, że osoba głębiej myśli i zastanawiają się nad odpowiedzią, mają większą moc. Kluczem jest zadanie pytania, które może skłonić osobę do głębszego kopania lub rozważenia możliwości, których wcześniej nie zidentyfikowała. Ponadto mocne pytanie nie powinno zawierać więcej niż 5-7 słów, aby słuchacz wiedział, o co jest proszony.

3. Trzecia umiejętność: wyznaczanie celów

Jedną z rzeczy, które sprawiają, że coaching jest tak skuteczny, jest to, że coach pomaga osobie coachowanej w dążeniu do wyznaczonego przez siebie celu i konsekwentnie zachęca go do refleksji nad wyznaczonym celem. Coaching może odbywać się bez wyznaczania celów, ale powinien być stosowany w celu wspierania mobilności pracowników i wewnętrznych szans na zatrudnienie.

KULTURA ORGANIZACYJNA

Zwykle przekonania organizacji i wspólne wartości nie są jawne, nie są zdefiniowane, spisane ani udokumentowane, ale są ukryte. Ludzie znają ich na co dzień, ze sposobu, w jaki pracują w firmie. Chociaż nie jest to jednoznaczne, **kultura organizacyjna może zadecydować o sukcesie lub porażce.**

Jest to zbiór percepcji, uczuć, postaw, nawyków, przekonań, wartości, tradycji i form interakcji wewnątrz i pomiędzy grupami we wszystkich organizacjach.

Kultura organizacyjna może ułatwiać realizację strategii, jeśli istnieje między nimi silna spójność lub wręcz przeciwnie, uniemożliwić lub opóźnić jej realizację. Jeżeli przyjmujemy założenie, że strategia biznesowa, oprócz prowadzenia firmy w kierunku osiągnięcia określonych celów ekonomicznych, jest drogowskazem w jej nieustannym dążeniu do doskonalenia jej funkcjonowania, można zatem wywnioskować, że kultura może i ma wpływ na wyniki działalności firmy.

Należy pamiętać, że kultura firmy może mieć znaczący wpływ na jej działalność, dlatego ważne jest, aby była ona stale weryfikowana w celu upewnienia się, że cele są realizowane.

Kultura nie jest czymś wiecznym, stałym i niezmiennym. Jest to coś, co powstaje w czasie i może zmieniać się wraz z ewolucją organizacji. Ponadto kultura organizacyjna nie jest czymś, co po prostu należy do organizacji. Kultura może być typowa dla działu, działu lub zespołu roboczego. Nie jest to ani dobre, ani złe samo w sobie, będzie zależało od sytuacji i sposobu, w jaki trzeba rozwijać pracę, aby osiągnąć cele organizacji.

CHARAKTERYSTYKA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Kultura biznesowa ma pewne cechy, które są kluczowe dla osiągnięcia pozytywnego wpływu zarówno na relacje międzyludzkie, jak i na wizerunek organizacji. Od każdej firmy zależy, czy zastosuje je lub dostosuje do swojej wizji. Oto kilka podstawowych cech:

- **Przestrzeń fizyczna:** Fizyczna przestrzeń organizacji również wpływa i może sugerować ideę kultury firmy. Niektóre z tych elementów obejmowałyby sposób dystrybucji i wyznaczania granic przestrzeni (wspólne, otwarte przestrzenie, zamknięte drzwi, bezpieczeństwo, sprawiedliwy podział itp.), ewentualne dekoracje osobiste i/lub korporacyjne (zdjęcia osobiste, zdjęcia służbowe, tytuły zawodowe; logo firmy firma; produkty wystawiennicze; ostentacyjna dekoracja), a nawet funkcjonalność przestrzeni (obecność/brak przestrzeni socjalnych, porządek, czystość, czas na relaks).
- **Tolerancja ryzyka:** odnosi się do stopnia swobody, jaką mają pracownicy przy podejmowaniu ryzykownych decyzji.
- **Proaktywność:** odnosi się do stopnia niezależności jednostek w podejmowaniu samodzielnych decyzji w ramach organizacji.
- **Tożsamość:** Dotyczy nie tylko wizerunku firmy (tożsamość graficzna, logo, charakterystyczna kolorystyka itp.), ale także stopnia spójności. Im bardziej spójna tożsamość, tym trwalsza będzie w czasie. Zwykle odnosi się to do stopnia, w jakim osoby pracujące w firmie identyfikują się z nią. W najbardziej powierzchownym znaczeniu odnosi się również do stylu, wyglądu lub ubioru narzuconego przez firmę, swobody i indywidualności stylu lub innych pokrewnych.
- **Wspólna kultura:** odnosi się do wartości, przekonań i zachowań, które są wspólne dla członków organizacji.
- **Model komunikacji:** implikuje hierarchię funkcji i procesów w komunikacji wewnętrznej firmy. Komunikacja jest niezbędnym elementem szkolenia i utrzymania kultury organizacyjnej firmy. Niektóre ważne elementy to procedury ustanawiania wymiany informacji i pomysłów (poczta, telefon, twarz w twarz itp.); ułatwienia w znalezieniu określonych osób w organizacji (zaplecze, dużo administracji, dostępność) lub sposób, w jaki można zamówić lub sformalizować spotkania (formalne, między współpracownikami, potrzebne w nich osoby, opinie, na które odpowiedziano itp.).
- **Kontrola:** Cechą potwierdzającą płynność procesów w organizacjach jest stopień bezpośredniego nadzoru nad pracownikami. Ogólnie rzecz biorąc, przy większym stopniu lub liczbie przełożonych procesy są mniej płynne.
- **Zachęty:** Kultura biznesowa musi uwzględniać istnienie lub brak systemu motywacyjnego, a także kryteria, dzięki którym pracownicy mogą z nich korzystać: produktywność, staż pracy itp.

Jednymi z najważniejszych pojęć związanych z Kulturą Organizacji są **misja, wizja i wartości firmy**.

Te trzy koncepcje określają cele organizacji, a także stanowią fundamentalną część definicji kultury organizacji, ponieważ leżą u podstaw pozostałych koncepcji.

W wielu przypadkach cele firmy w taki czy inny sposób będą determinować sposób ich osiągnięcia oraz sposób, w jaki pracownicy muszą zachowywać się w miejscu pracy.

Posiadanie dobrze zdefiniowanej misji, wizji i wartości jest niezbędne dla rozwoju odpowiedniej kultury organizacyjnej dla celów przedsiębiorstwa. Spójność jest niezbędna, aby pracownicy zaakceptowali i przyswoili sobie kulturę swojej organizacji.

MISJA

Określa *raison d'être* firmy, potrzeby zaspokajane przez nią swoimi produktami i usługami, rynek, na którym firma się rozwija oraz publiczny wizerunek firmy lub organizacji.

Misja firmy odpowiada na pytanie: po co istnieje organizacja?

Definiując misję naszej organizacji, musimy pamiętać o **trzech podstawowych elementach**:

1. Opis czym zajmuje się organizacja (co robić).
2. Jaki jest cel naszej pracy (kto będzie ją realizował).
3. Co jest wyjątkowego w organizacji (co nas różni od reszty).

Kilka innych odpowiedzi:

- W jakim celu powstała firma? (oryginalny pomysł, potrzeby, satysfakcja itp.).
- Co firma dobrze wie? (diagnoza, produkty, dobór osobisty itp.).
- Czego firma nie może zapewnić swoim pracownikom? (bezpieczeństwo, zmiana awansów, rozwój osobisty i zawodowy itp.).

WIZJA

Zdefiniuj i opisz przyszłą sytuację tego, co firma chce mieć. Celem wizji jest pokierowanie kontrolą i zachęcenie organizacji jako całości do osiągnięcia pożądanego stanu.

Wizja firmy jest odpowiedzią na pytanie: jaka chcemy, aby nasza firma/organizacja była w kolejnych latach?

- Jaką pozycję zajmuje firma w odniesieniu do pozycji, jaką chce zajmować w swojej branży w najbliższych latach (w sprzedaży, rentowności, jakości, innowacyjności itp.)?
- Czy istnieje firma w tym samym sektorze lub innym, nawet na świecie, jak firma chciałaby wyglądać?
- Jako pracownik, co chciałbyś, aby firma osiągnęła / przekształciła, abys jako pracownik był zaangażowany i dumny?

Ważne jest, aby wizję firmy podzielało jak najwięcej pracowników. Aby zapewnić długoterminową przyszłość i pozytywną ewolucję, istotne jest, aby aspiracje pracowników mogły zostać spełnione i aby czuli, że uczestniczą w rozwoju organizacji.

WARTOŚCI

Określa zbiór zasad, przekonań i norm, które determinują zarządzanie organizacją. Wartości to zasady przewodnie, którymi kierują się członkowie organizacji i dzieląją je.

Podstawowym celem definicji wartości korporacyjnych jest posiadanie układu odniesienia, który inspirowa i reguluje życie firmy.

Wartości to jeden z podstawowych filarów kultury organizacji, choć oczywiście nie jedyny. Bardzo ważne jest zdefiniowanie w sposób zgodny z celami firmy. Jeśli chcesz, aby pracownicy czuli się częścią organizacji i

współpracowali w ewolucji i poszukiwaniu wizji, te wartości muszą być podzielane i akceptowane przez wszystkich, nigdy nie mogą być narzucane.

Kilka pytań do pracy nad wartościami:

- Jakie wartości są uważane za ważne w firmie? (Jakość usług, zorientowanie na klienta, praca zespołowa, zorientowanie na wyniki itp.).
- W jaki sposób wartości odzwierciedlają się w codziennej pracy?
- Jak ważna jest każda z tych wartości w firmie? (na przykład w skali od 1 do 5).

Przykłady wartości:

- Orientacja na klienta.
- Zaangażowanie w wyniki.
- Zrównoważony rozwój.
- Zainteresowanie ludźmi.
- Odpowiedzialność społeczna.
- Uczciwość.
- Narzędzia organizacyjne

Firmy często używają **schematów organizacyjnych**, aby stworzyć system podziału zadań i personelu, który odpowiada ich potrzebom. Schemat organizacyjny firmy składa się z informacyjnego graficznego przedstawienia struktury firmy. Reprezentuje pracowników i zasoby ludzkie firmy oraz struktury działów i jest dobrym zarysem relacji hierarchicznych w organizacji.

Każda firma będzie miała swój własny schemat organizacyjny, który będzie zależał od jej działalności, wielkości produkcji i kultury biznesowej.

Przygotowanie schematu organizacyjnego służy do:

- Formalnego stworzenia hierarchii pomiędzy różnymi stanowiskami i działami.
- Wyjaśnienia obowiązków i obciążenia pracą (procesy, komunikacja itp.).
- Odzwierciedlenia roli każdego stanowiska w każdej firmie.
- Ułatwienia globalnej wizji organizacji nowym inkorporacjom.
- Wyjaśnienia zależności hierarchicznej.
- Sformalizowania relacji wewnętrznych.

Wygodnie jest posiadać różne schematy organizacyjne, ogólne (firmowe), szczegółowe (obszary lub działy, procesy), funkcjonalne (zadania do wykonania przez każdego) lub relacyjne, w zależności od tego, kto będzie korzystał ze schematu organizacyjnego i jego celu.

Dobrze zdefiniowany schemat organizacyjny ułatwia zarówno codzienne zarządzanie, jak i planowanie strategiczne. Niektóre z podstawowych elementów, które mają wszystkie firmy, zostały pokazane w następujących punktach:

- **Zarządzanie:** Wyższa część kierownicza firmy. Odpowiadają za podejmowanie istotnych dla organizacji decyzji.
- **Linia środkowa:** obejmuje wszystkich menedżerów średniego szczebla w firmie. Można powiedzieć, że są łącznikiem pomiędzy najwyższym kierownictwem a linią działania organizacji.
- **Rdzeń operacji:** składa się z pracowników, którzy są bezpośrednio związani z produkcją dobra lub usługi oraz ich dystrybucją.

Innymi składnikami przedsiębiorstwa mogą być:

- **Technostruktura:** Są to analitycy spoza kierownictwa firmy, którzy analizują i przedstawiają zmiany w strukturze firmy (rozbudowy, restrukturyzacje itp.) w celu zwiększenia jej efektywności.
- **Personel pomocniczy:** Jest to część firmy, która nie współpracuje bezpośrednio przy wykonywaniu czynności, ale jest przeznaczona do pełnienia funkcji pomocniczych w celu uzyskania lepszych wyników. Mogą nie być częścią firmy, ale raczej być zlecane podwykonawcom (np. doradztwo).

Jednak nie wszystkie te elementy są przedstawione w schemacie organizacyjnym firmy, ponieważ w zależności od branży i rodzaju firmy mogą się one różnić. Będzie to również zależeć od wielkości firmy, niezależnie od tego, czy pochodzi z tej samej branży.

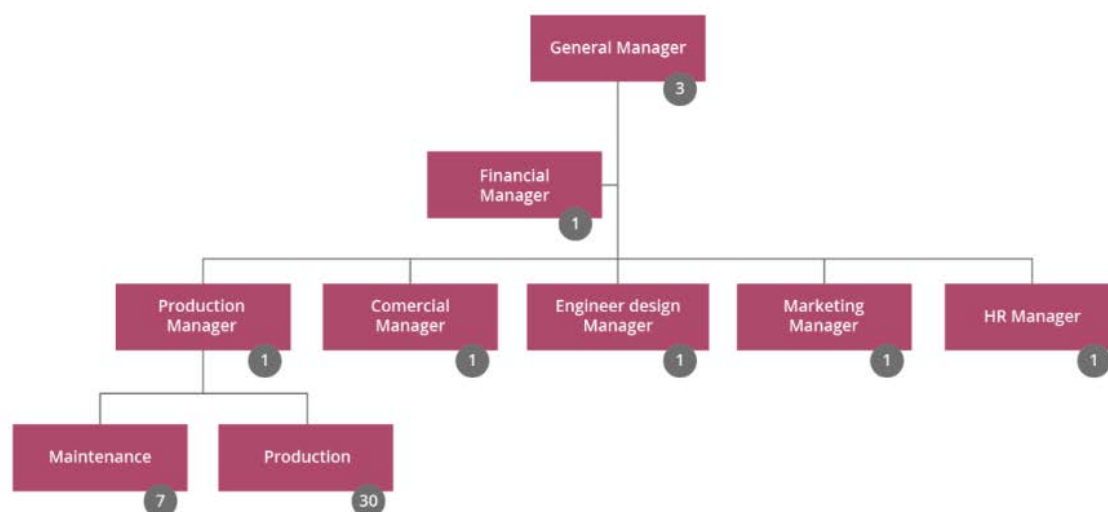
RODZAJE SCHEMATÓW ORGANIZACYJNYCH

Poniżej znajdują się najbardziej rozbudowane schematy organizacyjne w organizacjach:

PROSTA ORGANIZACJA

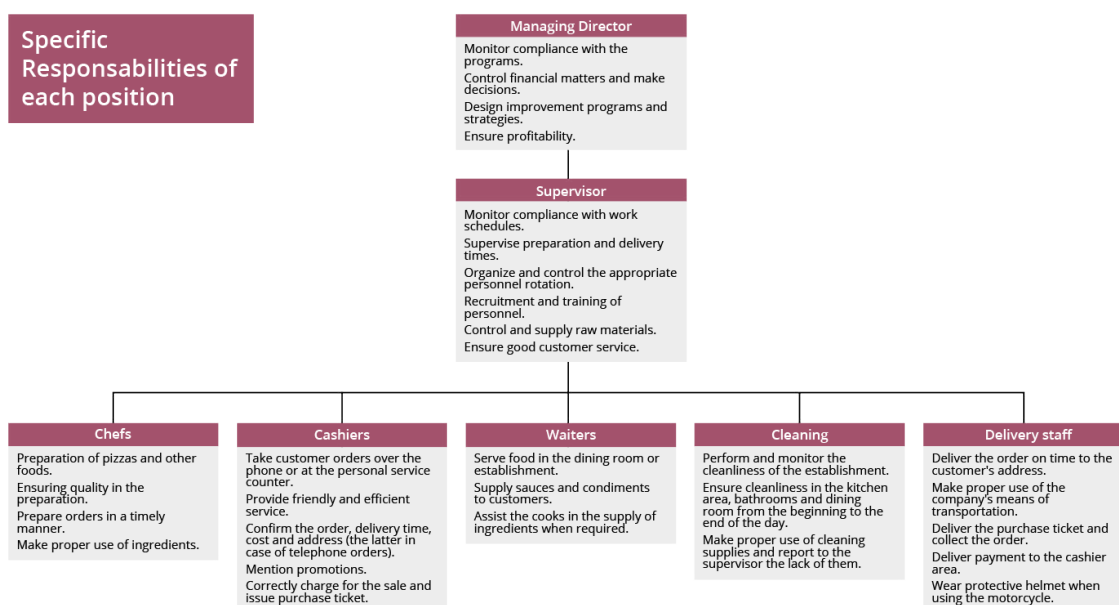
Najczęściej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Obejmuje głównie menedżerów i trzon operacji i nie zawiera innych możliwych elementów.

Taka struktura pozwala na płynną komunikację między kierownictwem wyższego szczebla a operatorami, co jest kluczowym punktem, jeśli chodzi o nowe firmy, które dostosowują się do otoczenia i muszą być elastyczne.



SCHEMAT FUNKCJONALNY

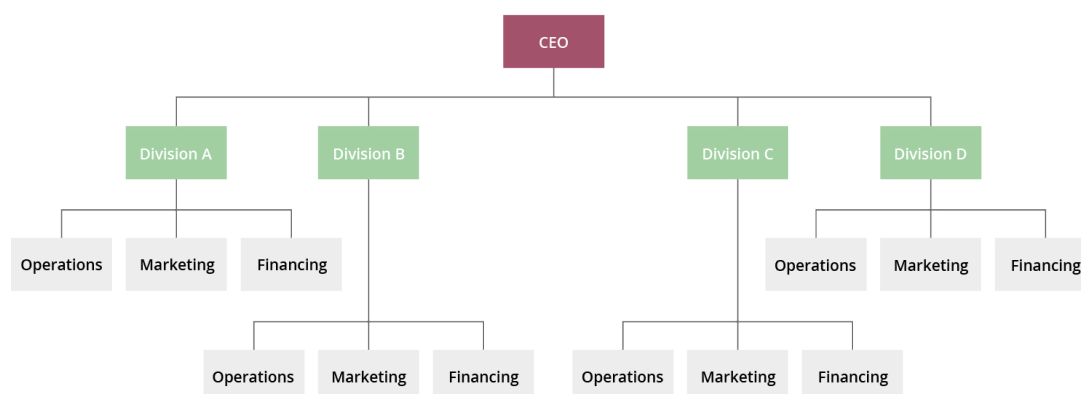
Ta reprezentacja obejmuje główne funkcje przypisane różnym centrom pracy, a także jednostki i ich wzajemne relacje. Ten typ schematu organizacyjnego jest bardzo przydatny do szkolenia personelu i ogólnego przedstawiania organizacji.



FORMA DYWIZJI

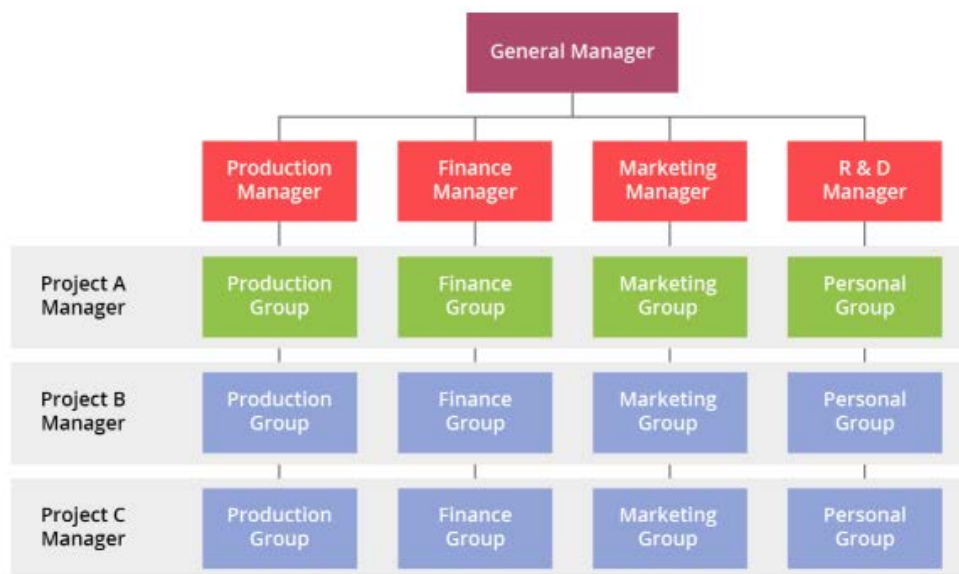
Typowe dla dużych firm, które potrzebują bardziej złożonej struktury ze względu na rodzaj wykonywanej pracy lub wielkość.

Ma strukturę, w której występują wszystkie elementy, ale trzon działania stanowią inne kompletne struktury organizacyjne. Dlatego w firmie istnieje bardzo szeroka hierarchia, jak pokazano poniżej.



STRUKTURA MACIERZY

Reprezentuje strukturę korporacyjną, w której pracownicy uczestniczą w określonych projektach, kontynuując jednocześnie wykonywanie swoich obowiązków. Wykorzystywane są podwójne kanały: z jednej strony główna hierarchia; a z drugiej konkretne programy/projekty.



Jak krok po kroku wykonać schemat organizacyjny firmy?

Przede wszystkim musisz wziąć pod uwagę, że ta sama osoba może jednocześnie zajmować kilka działów; kilka działów można zjednoczyć, wykonując zadania od tej samej osoby, a nawet można mieć jeden lub więcej działów zleconych na zewnątrz.

Mając to na uwadze, **podstawowymi krokami tworzenia schematu organizacyjnego** byłyby:

1. Zrób listę wszystkich możliwych działów Twojej firmy.
2. Zdefiniuj, na ile to możliwe, funkcje, które mają być wykonywane w każdym dziale oraz osobę, która byłaby odpowiedzialna za wykonywanie tych zadań.
3. Zrób mały zarys na papierze i ołówku lub za pomocą niektórych programów biurowych. Powyższe przykłady mogą służyć jako inspiracja.
4. Przeanalizuj, czy działy i ich funkcje zostały poprawnie zidentyfikowane. Zmiany można wprowadzić później.
5. Przekaż pracownikom schemat organizacyjny, aby poznali swoich kierowników i wewnętrzne funkcjonowanie firmy.

Fakt posiadania sformalizowanego i dostępnego dla wszystkich pracowników schematu organizacyjnego:

- Ułatwia globalną wizję organizacji nowym inkorporacjom.
- Wyjaśnia zależności hierarchiczne.
- Formalizuje relacje wewnętrzne.

LISTY KONTROLNE

Niejednokrotnie w kuchni hotelu, baru, restauracji... może zapanować chaos. Kiedy tak się dzieje, coś tak prostego jak **lista kontrolna w kuchni** może z łatwością pomóc rozwiązać problem.

Lista kontrolna to lista działań, które należy przejrzeć, sprawdzić lub skontrolować. Listy kontrolne to narzędzia, które służą do **lepszego organizowania zadań i łatwego sprawdzania, które zadania są najważniejsze w codziennej pracy**. Korzystanie z niej pozwoli Ci upewnić się, że nie pominiesz żadnych ważnych kroków.

Każdy, kto nigdy nie pracował w kuchni, byłby zaskoczony, gdyby dowiedział się, ile pracy i czasu pochłania przygotowanie i zamykanie jej każdego dnia.

Wszystkie składniki należy przygotować rano, a następnie odpowiednio przechowywać na koniec dnia. Chłodnie i piece muszą być ustawione na precyzyjne temperatury, aby zachować jakość żywności. Powierzchnie i naczynia drobnego sprzętu kuchennego muszą być stale czyszczone, aby zapewnić bezpieczeństwo i higienę gości i personelu.

Powody, dla których warto korzystać z kuchennej listy kontrolnej

Jak widzieliśmy, otwieranie i zamykanie list kontrolnych ma fundamentalne znaczenie dla wewnętrznej organizacji kuchni, ponieważ:

- Są jasne i zwięzłe. Wszyscy zapominamy o zrobieniu czegoś. Dzięki liście kontrolnej, która zawiera jasne zadania i instrukcje, Twój zespół nie może zapomnieć o zrobieniu czegoś.
- Pomagają zorganizować zespół. Możesz ich użyć do podziału zadań zespołu kuchennego według własnego uznania, w zależności od wielkości zespołu, kuchni i listy zadań.
- Są łatwe w użyciu. Każdy pracownik, od szefa po zmywacza do naczyń, może korzystać z listy kontrolnej, jeśli jest wystarczająco prosta.
- Pomagają ujednoczyć pracę. Nawet jeśli masz najlepsze procesy na świecie, nic ci one nie pomogą, jeśli nie masz ich udokumentowanych lub nie masz możliwości sprawdzenia, czy są przestrzegane.
- Są łatwe do aktualizacji. Chcesz dodać kolejne zadanie do procedury zamknięcia kuchni? Dodaj go do swojej listy kontrolnej i wydrukuj/udostępnij nową kopię na następny dzień.

Powody, dla których warto korzystać z kuchennej listy kontrolnej

Jak widać, otwieranie i zamykanie list kontrolnych ma fundamentalne znaczenie dla wewnętrznej organizacji kuchni, ponieważ:

- **Są jasne i zwięzłe.** Wszyscy zapominamy o zrobieniu czegoś. Dzięki liście kontrolnej, która zawiera jasne zadania i instrukcje, Twój zespół nie może zapomnieć o zrobieniu czegoś.
- **Pomagają zorganizować zespół.** Możesz ich użyć do podziału zadań zespołu kuchennego według własnego uznania, w zależności od wielkości zespołu, kuchni i listy zadań.
- **Są łatwe w użyciu.** Każdy pracownik, od szefa po zmywacza do naczyń, może korzystać z listy kontrolnej, jeśli jest wystarczająco prosta.
- **Pomagają ujednoczyć pracę.** Nawet jeśli masz najlepsze procesy na świecie, nic ci one nie pomogą, jeśli nie masz ich udokumentowanych lub nie masz możliwości sprawdzenia, czy są przestrzegane.
- **Są łatwe do aktualizacji.** Chcesz dodać kolejne zadanie do procedury zamknięcia kuchni? Dodaj go do swojej listy kontrolnej i wydrukuj/udostępnij nową kopię na następny dzień.

Company name: Your company



FoodDocs - Opening and closing checklist

Date: _____

fooddocs.com

| Done | Opening checklist |
|------|--|
| | Set an agenda for the staff meeting |
| | Establish goals for the day |
| | Explain daily specials to the staff |
| | Review menu items |
| | Staff tasting of the menu items |
| | Pay bills |
| | Answer emails, respond to reviews and social media posts |
| | Organize any incoming inventory deliveries |
| | Equipment inspection and coordinate any maintenance appointments to fix the premise or equipment |
| | Inspect bathroom to make sure everything is fully stocked |
| | |

| Done | Closing checklist |
|------|---|
| | Check staff schedule for next day |
| | Check clock-in and clock-out times |
| | Take notes on staff performance |
| | Keep track of overtime scheduling |
| | Assure that cash registers are balanced |
| | Do a final walk through to check that all the proper equipment is turned off |
| | |
| | Look at the detailed sales report at the end of the day |
| | Check the inventory to ensure that the kitchen and bar are fully stocked for the next day |
| | |

JAK ZROBIĆ WSTĘPNĄ LISTĘ KONTROLNĄ?

Celem listy kontrolnej otwarcia kuchni jest, aby zespół kuchenny miał jasność co do najważniejszych zadań do wykonania w ciągu dnia.

Rano zazwyczaj nowe zamówienie na żywność musi zostać odebrane i odpowiednio zapisane. Jednocześnie żywność, która ma być przygotowana na dzienną sprzedaż, musi zostać wyjęta z magazynu. Mając tak wiele do zrobienia, jest prawie nieuniknione, że coś prześlizgnie się przez szczeliny.

Oto jak opracować system, który zapobiegnie temu wszystkiemu:

Krok 1. Określ zadania wstępne: usiądź z personelem swojej firmy i poproś ich, aby opowiedzieli ci wszystko, co robią rano. Porozmawiaj ze znajomymi, którzy pracują w innym lokalu HORECA i poproś ich, aby opowiedzieli, co robią, aby otworzyć swoją kuchnię. Obserwuj swój zespół kuchenny podczas porannej pracy i notuj wszystkie jego czynności.

Niektóre z typowych zadań związanych z otwieraniem kuchni to:

- Konserwacja i kalibracja sprzętu.
- Przyjmowanie surowców i umieszczanie ich w sklepach.
- Przygotowanie przyborów kuchennych i przyborów kuchennych.
- Rozpalanie / podgrzewanie piekarników, frytownic i grzałek.
- Porcjowanie, przygotowywanie i przetwarzanie żywności.
- Przechowywanie w tackach gastronomicznych i utylizacja resztek.

Gdy będziesz mieć wszystko, co musisz zrobić, będziesz mieć wszystkie działania, które musisz uwzględnić na liście kontrolnej otwierania.

Krok 2. Uporządkuj zadania wstępne: Właściwym sposobem sporządzenia listy kontrolnej jest podzielenie zadań na sekcje, takie jak przygotowywanie posiłków, sprzątnięcie, organizowanie itp.

Przejrzyj listę zadań i znajdź między nimi wspólne wątki. Następnie pogrupuj je według priorytetu, relacji zadań, bliskości itp.

Krok 3. Utwórz listę kontrolną otwierania kuchni: Po uporządkowaniu wszystkich zadań dodaj je do arkusza kalkulacyjnego (podobnego do Excela), wydrukuj i użyj jako listy kontrolnej otwierania kuchni na papierze.

Zachowaj kopię swojego programu Excel, aby móc go przedrukowywać/udostępniać co tydzień oraz gdy procedury są dostosowywane lub zmieniane.

Pamiętaj, aby zostawić miejsce na dole, aby dodać komentarze i podpis każdego, kto przeglądał zadania, abyś mógł śledzić błędy i sugestie.

JAK ZROBIĆ ZAMYKAJĄCĄ LISTĘ KONTROLNĄ?

Proces zamykania listy kontrolnej w kuchni jest bardzo podobny do procesu otwierania listy kontrolnej.

Jednak w przeciwieństwie do początkowej listy kontrolnej, końcowa lista kontrolna powinna kłaść większy nacisk na bezpieczeństwo i czystość.

Ponieważ żywność jest przechowywana przez noc, należy to zrobić w odpowiedni sposób, ponieważ wszelkie błędy w tym zakresie mogą spowodować poważne problemy. Pozostawienie włączonej kuchenki lub piekarnika albo niedomykanie prawidłowo drzwi lodówki może zaszkodzić firmie lub zepsuć żywność.

Podczas tworzenia tej listy kontrolnej należy zachować dodatkowe środki ostrożności, aby upewnić się, że te małe (lub duże) problemy nie wystąpią.

Krok 1. Zidentyfikuj zadania zamykające: obserwuj swój zespół podczas pracy i kiedy zamykają się na noc.

Zanotuj wszystkie luźne końce, które chcesz związać z listą kontrolną zamknięcia kuchni.

Niektóre z typowych zadań związanych z zamykaniem kuchni to:

- Bezpieczne przechowywanie szklanek, naczyń i przyborów kuchennych.
- Wyłącz wszystkie gorące powierzchnie, światła, piekarniki, grille i kuchenki.
- Zapakuj, sfilmuj i przechowuj wszystkie resztki jedzenia do późniejszego wykorzystania.
- Zdezynfekuj wszystkie powierzchnie i wyczyść wszystkie podłogi.
- Wyczyść patelnię w kuchni.
- Wyczyść okap kuchenny.
- Wynieś śmieci.

Krok 2. Uporządkuj końcowe zadania: Podobnie jak w przypadku początkowej listy kontrolnej, bardzo przydatne będzie uporządkowanie końcowej listy kontrolnej kuchni według typowych zadań.

Ponieważ na zamknięciu jest więcej zadań do wykonania niż na otwarciu, taka organizacja staje się niezbędna. Bezpieczeństwo i czystość to tylko niektóre z kategorii, których możesz użyć do organizacji zadań związanych z zamknięciem.

Zadania należy podzielić na:

- Codzienne zadania (po serwisie).
- Cotygodniowe zadania (dokładniejsze sprzątnięcie, w tym lodówek, okapów i półek).

Krok 3. Utwórz listę kontrolną zamknięcia kuchni: Gdy wszystko będzie gotowe, wypisz zadania w arkuszu kalkulacyjnym i użyj go jako listy kontrolnej zamknięcia kuchni w wersji do druku.

Tak jak poprzednio, zostaw miejsce na komentarze i podpis każdego, kto przeglądał zadania, aby można było śledzić błędy i zalecenia.

PLANOWANIE ZMIAN

Technologia umożliwia dobre dopasowanie zmian, a dobre oprogramowanie do planowania może zaoszczędzić dużo czasu. Pomimo tego, że w hotelarstwie rozkłady jazdy są bardzo zróżnicowane, powinniśmy starać się ułożyć rozkład jazdy z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem:

- Zapoznaj się z rodzajami umów każdego członka personelu i ich ograniczeniami, aby ich nie naruszać.
- Zaznacz dni wolne dla każdego członka personelu.
- Określ i zorganizuj, które stanowiska i punkty w restauracji/barze/kawiarni..., zarówno na zapleczu, jak i w recepcji, powinny być objęte obsługą lub z większą liczbą pracowników w zależności od różnych pór dnia. Liczba kucharzy, kelnerów, pracowników baru itp.
- Upewnij się, że zmiany kierowników są rozdzielone i rozłożone w czasie.
- Wykonywanie codziennych zmian w celu zagwarantowania obsługi.
- Oblicz umowy na pełny etat dla celów czysto księgowych.

Nieoczekiwane zdarzenia są bardzo częste w hotelarstwie. Dlatego należy pamiętać, że ogólnie cały czas powyżej 40 godzin to nadgodziny. Pracownikom można zaproponować możliwość dłuższego pobytu jako zachętę. Zaleca się również posiadanie puli pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin lub pracowników dorywczych.

Jak zorganizować dni wolne dla pracowników

Musimy być sprawiedliwi w przydzielaniu zmian, aby zapewnić cotygodniowy czas odpoczynku:

- Często zmieniaj harmonogramy dla każdego pracownika: W zakładzie HORECA szczytowe obciążenie pracą i godziny szczytu różnią się w zależności od potrzeb firmy. Ważne jest, aby pracownicy byli otwarci na ewentualne zmiany zmianowe, w zamian np. za czas wolny.
- Sprawiedliwe planowanie zmian z rotacją zmian dla starszych pracowników, jak również dla nowych pracowników, zapewni, że cały zespół będzie przygotowany do radzenia sobie z poziomem pracy w różnych porach dnia.
- Zawsze planuj precyzyjną obsadę: Kluczowe jest dopasowanie siły roboczej do rzeczywistego zapotrzebowania i w tym celu warto polegać na rozwiązaniach, które pomogą Ci jak najdokładniej oszacować popyt lub sprzedaż.

- Bądź w kontakcie z niektórymi pracownikami, gdy jest to konieczne: Chociaż idealnie jest nie trzymać personelu pod telefonem, wskazane jest, aby mieć pewnych członków zespołu, którzy mogą dostosować swoją zmianę w pewnych wyjątkowych sytuacjach. Jest to alternatywa łatwiejsza do osiągnięcia z menedżerami.
- Dwóch kierowników to nie jeden: Posiadanie więcej niż jednego kierownika zapewni lepszą kontrolę zmian i zasięg usług. Jest to droższe, ale w dłuższej perspektywie będzie to zwrot z inwestycji.
- Pracownicy mają życie poza pracą: Planując rozkład zajęć, należy wcześniej sprawdzić ich dostępność.
- Zapewnij okresy odpoczynku: Przestrzeganie umów o pracę, ale także myślenie o stresie i zmęczeniu, między innymi w celu promowania dobrego środowiska pracy.
- Ustal zasady i wytyczne, aby zapewnić dobre zarządzanie: Pomoże to uniknąć ewentualnych błędów i ciągłej weryfikacji rozkładów jazdy.
- Rejestruj wszystkie prośby personelu o czas wolny i dni wolne: poprzez wytyczne, które określają minimalne okresy wypowiedzenia dla pracowników lub zasady dla wszystkich pracowników.
- Poniżej znajduje się przykład harmonogramu kuchni:

BLACK MOUNTAIN HOH

| | Sun 8/26/2018 | Mon 8/27/2018 | Tue 8/28/2018 | Wed 8/29/2018 | Thur 8/30/2018 | Fri 8/31/2018 | Sat 9/1/2018 | |
|---------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----|
| Bob | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | | | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 40 |
| Carl | | | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 40 |
| Juan | | | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 40 |
| Jose | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | | | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 7:00 AM 3:00 PM | 40 |
| | | | | | | | | 0 |
| Tom | 2:00 PM 11:00 PM | | | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 45 |
| Cindy | | | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 45 |
| Ralph | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | | | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 45 |
| William | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | | | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 45 |
| Henry | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | | | 2:00 PM 11:00 PM | 45 |
| Phillip | | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | | 45 |
| Tim | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | | | 2:00 PM 11:00 PM | 2:00 PM 11:00 PM | 45 |
| Saute | | | | | | | | 0 |
| Grill | | | | | | | | 0 |
| Wheel | | | | | | | | 0 |
| Pantry | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | 0 |

We must be equitable in allocating shifts to ensure weekly rest times:

JAK ZORGANIZOWAĆ DNI WOLNE DLA PRACOWNIKÓW

Musimy być sprawiedliwi w przydzielaniu zmian, aby zapewnić cotygodniowy czas odpoczynku:

- Często zmieniaj harmonogramy dla każdego pracownika: W zakładzie HORECA szczytowe obciążenie pracą i godziny szczytu różnią się w zależności od potrzeb firmy. Ważne jest, aby pracownicy byli otwarci na ewentualne zmiany zmianowe, w zamian np. za czas wolny.

Sprawiedliwe planowanie zmian z rotacją zmian dla starszych pracowników, jak również dla nowych pracowników, zapewni, że cały zespół będzie przygotowany do radzenia sobie z poziomem pracy w różnych porach dnia.

- Zawsze planuj precyzyjną obsadę: Kluczowe jest dopasowanie siły roboczej do rzeczywistego zapotrzebowania i w tym celu warto polegać na rozwiązaniach, które pomogą Ci jak najdokładniej oszacować popyt lub sprzedaż.
- Bądź w kontakcie z niektórymi pracownikami, gdy jest to konieczne: Chociaż idealnie jest nie trzymać personelu pod telefonem, wskazane jest, aby mieć pewnych członków zespołu, którzy mogą dostosować swoją zmianę w pewnych wyjątkowych sytuacjach. Jest to alternatywa łatwiejsza do osiągnięcia z menedżerami.
- Dwóch kierowników to nie jeden: Posiadanie więcej niż jednego kierownika zapewni lepszą kontrolę zmian i zasięg usług. Jest to droższe, ale w dłuższej perspektywie będzie to zwrot
- Oprogramowanie do zarządzania kuchnią

Oprogramowanie do zarządzania kuchnią pozwoli właścicielom i menedżerom firm HORECA zaoszczędzić czas, ale poszukiwanie tego idealnego może być dość czasochłonne. Wiele firm oferuje kompleksowe systemy, jednak nie wszystkie będą idealnie pasować do każdej kuchni.

Poniżej znajduje się lista najlepszych programów do zarządzania:

- XTRACEF: Narzędzia finansowe i operacyjne platformy pozwalają operatorom z branży spożywczej maksymalizować marżę. Niektóre funkcje systemu zarządzania obejmują automatyzację AP, zarządzanie kosztami żywności, raporty w czasie rzeczywistym, zarządzanie recepturami i zarządzanie zapasami.
- RESTAURANT 365: Ten system oferuje oprogramowanie do księgowości, inwentaryzacji, listy płac i raportowania, które można zintegrować z systemem POS restauracji i partnerami bankowymi. Na tym samym dashboardzie wyświetlane są narzędzia operacyjne i finansowe, a w ramach systemu firma oferuje również aplikację mobilną. Jest to realna opcja dla restauracji wielostanowiskowych i franczyzowych.
- FOODAGER: Główne zalety Foodager obejmują wydajne zamawianie, zautomatyzowane księgowanie i planowanie menu w celu maksymalizacji zysków. Dzięki temu systemowi restauracje mogą całkowicie zrezygnować z papieru w całym procesie zamawiania i przyjmowania. Ten system zarządzania działa w placówkach jedno- i wielostanowiskowych, w tym QSR, restauracjach z pełnym zakresem usług, barach, klubach nocnych i hotelach. Dzięki możliwości śledzenia każdego kosztu Foodager pozwala operatorom zaoszczędzić pieniądze i zwiększyć zyski.
- APICBASE: Platforma dla restauracji z pełnym zakresem usług, hoteli, sieci restauracji i punktów szybkiej obsługi. To oprogramowanie pozwala użytkownikom śledzić i kontrolować koszty żywności, obliczać marżę i zarządzać wszystkimi operacjami zaplecza. Firma oferuje dziewięć komponentów „modułowych”, w tym analitykę sprzedaży, zapasy i planowanie menu, które można wykorzystywać i dodawać zgodnie z potrzebami restauracji.

- POSIST CLOUD KITCHEN MANAGEMENT: Obsługuje QSR, eleganckie restauracje i wszystko pomiędzy, w tym kuchnie w chmurze, piekarnie, minibrowary i food courty. POSist może współpracować z restauracjami i placówkami dowolnej wielkości i oferuje intuicyjną technologię POS.
- URBANPIPER: Oferuje narzędzia do optymalizacji możliwości cyfrowych restauracji i obecności w Internecie. Pakiet produktów firmy obejmuje konfigurowalne strony internetowe i aplikacje, pulpit nawigacyjny CMS + CRM oraz narzędzia do prowadzenia kampanii. System oparty na chmurze umożliwia bezpłatne pobieranie najnowszych aktualizacji systemu i poprawek błędów.
- JAMIX: Z systemu zarządzania kuchnią Jamix mogą korzystać wszelkiego rodzaju lokale gastronomiczne, w tym restauracje i sieci, kafeterie. Oparty na chmurze „system zarządzania kuchnią” oferuje planowanie menu, analizę wartości odżywczych, zarządzanie zapasami, zarządzanie przepisami i zaopatrzenie. Ma na celu stworzenie bardziej zrównoważonych kuchni i może być używany przez każdą wielkość działalności gastronomicznej.

KOMPETENCJE PERSONELU POTRZEBNE DO WYKONYWANIA ZADAŃ W KUCHNI

1. **Kreatywność:** profesjonalny szef kuchni zostawia cząstkę siebie w każdym daniu. Posycie, połączenie kolorów, smaków i zapachów to tylko niektóre z czynników, które trzeba z dużą kreatywnością zmodyfikować, aby finalny produkt był pyszny. Na studiach kulinarnych nie uczy się kreatywności (uważa się, że ta umiejętność jest wrodzona), ale uczy się, jak ją kształtować.
2. **Porządek:** nigdy nie możesz powiedzieć, że widziałeś profesjonalnego kucharza robiącego bałagan w kuchni. W rzeczywistości uzyskanie certyfikatu zawodowego kucharza w każdej szkole gotowania jest podstawowym wymogiem. Porządek to umiejętność, którą rozwija się w domu, a następnie przenosi na pole zawodowe. Ponadto praca w środowisku komputerowym pozwala na większą szybkość i wszechstronność.
3. **Inicjatywa:** wśród najważniejszych umiejętności są kompetencje w tym zakresie. Praktycy kuchni mają ogromne zamiłowanie do tworzenia czegoś nowego.
4. **Umiejętność tworzenia zespołów:** kuchnia generalnie nie składa się z jednego kucharza. Jest wielu członków jednego, a praca zespołowa jest niezbędna, aby wydobyć potrawy na czas i zgodnie z recepturą. Jeśli nie czujesz się gotowy do pracy w zespole, może lepiej poświęcić się innej profesji.
5. **Szybkość:** Kolejnym ważnym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę przed przeprowadzeniem badań kulinarnych, jest szybkość działania. W profesjonalnej kuchni wszystko dzieje się absolutnie szybko. Dlatego szybkość idzie w parze z radzeniem sobie ze stresem. Profesjonalny kucharz musi być w stanie zachować spokój podczas pracy na pełnych obrotach.
6. **Dobry gust:** kim byłby kucharz, gdyby nie był pewien, kiedy jego/jej jedzenie smakuje dobrze? Podniebienie profesjonalisty musi być tak skalibrowane, aby wyczuwało słodkie lub kwaśne, słone lub pikantne jedzenie, aby w ten sposób mógł wygenerować równowagę smaków, które składają się na wykwintne danie.

UMIĘJĘTNOŚCI DELEGOWANIA

Umiejętność delegowania jest ważna dla każdego przełożonego lub kierownika. Menedżerowie muszą być w stanie powierzyć pracownikom obowiązki, jednocześnie zapewniając, że praca jest wykonywana dobrze. W środowisku pracy delegacja zwykle oznacza przeniesienie odpowiedzialności za zadanie z kierownika na

podwładnego. Decyzję o delegowaniu podejmuje zazwyczaj kierownik. Czasami jednak pracownik zgłasza się na ochotnika do objęcia rozszerzonej roli.

Delegacja może również mieć miejsce, gdy istnieje mniej formalny łańcuch uprawnień. Na przykład członek grupy rówieśniczej, który został wyznaczony jako lider zespołu, może delegować zadania rówieśnikom w grupie.

Czym są umiejętności delegowania?

W większości przypadków dobrzy menedżerowie wiedzą, jak wykonać każde zadanie wymagane przez zespół. Lepszy menedżerowie wiedzą, że nie powinni próbować ukończyć każdego zadania z dwóch powodów.

Po pierwsze, wiedzą, że jest bardzo prawdopodobne, że każdy członek zespołu mógłby wykonać większość tych zadań równie dobrze lub lepiej. Po drugie, świetni menedżerowie rozumieją, że nie powinni przytłaczać własnego harmonogramu przez mikrozarządzanie. Liderzy, którzy wiedzą, jak zarządzać, zawsze będą delegować. Uczą się, jak radzić sobie z własnymi obawami o to, czy członkowie ich zespołu są godni zaufania. Wiedzą, jak poinstruować członków swojego zespołu w sposób, który sprawia, że członkowie czują się uprawnieni do wykonywania wymaganych od nich zadań.

Delegacja niekoniecznie oznacza przeniesienie pełnej odpowiedzialności. Na przykład kierownik może poprosić podwładnego o zatrudnienie asystenta administracyjnego, ale kierownik nadal będzie przeglądał działania podejmowane przez podwładnego w celu wykonania zadania i udzielał wskazówek.

RODZAJE UMIEJĘTNOŚCI DELEGOWANIA

1. Szkolenie

Często podczas delegowania będziesz musiał upewnić się, że twój pracownik lub współpracownik posiada umiejętności i zdolności niezbędne do wykonania zadania. Może to wymagać przeszkolenia przed delegowaniem. Dobry menedżer wie, jak skutecznie przeszkolić swoich pracowników w nowym zadaniu lub umiejętności. Niektóre zadania wymagają wglądu i wiedzy menedżera.

Przed delegowaniem menedżerowie muszą ocenić zadania, aby ustalić, czy przekazanie ich podwładnemu ma sens.

Innym zadaniem delegowania, którego podejmują się menedżerowie, jest identyfikacja zewnętrznych zasobów – czy to technologii, czy innych firm – które mogą pomóc w codziennych zadaniach.

Identyfikacja działań o wysokiej wartości:

- Ocena mocnych i słabych stron pracowników
- Tworzenie zachęt
- Zarządzanie talentami
- Promowanie
- Tworzenie opisów stanowisk
- Zatrudnianie
- Wyszukiwanie dostępnych narzędzi szkoleniowych
- Outsourcing
- Współpraca

2. Zaufanie

Często menedżerowie nie delegują, ponieważ nie ufają, że ich pracownicy wykonają tak dobrą pracę, jak oni. Dobry menedżer ufa umiejętnościom swoich pracowników. Jasno określa oczekiwania i udziela informacji zwrotnych, ale nie zarządza mikrozarządzaniem, gdy pracownik pracuje nad zadaniem. Zaufanie jest kluczem do skutecznego delegowania.

ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW W ORGANIZACJI

KONFLIKT W FIRMIE

Konflikty w pracy są prawie normalne, ponieważ ludzie o różnych osobowościach, celach i potrzebach muszą żyć razem w miejscu pracy. Konflikty te mogą wytworzyć atmosferę wrogości, którą należy rozwiązać. W rzeczywistości, jeśli zostaną odpowiednio rozwiązane, można wydobyć pozytywne elementy, takie jak rozwój osobisty lub zawodowy.

Konflikt obejmuje sytuację, w której **jedna część członków grupy zajmuje stanowisko znacznie różniące się od pozostałych członków, zmniejszając lub eliminując spójność**. W zespole roboczym może powstać, gdy istnieje rozbieżność kryteriów między członkami tworzącymi grupę.

W rozwoju zespołu roboczego często zdarza się, że w pewnym momencie mogą pojawić się konflikty osobiste, problem pojawia się, gdy konflikty prowadzą do poważnej konfrontacji między dwoma lub więcej członkami zespołu. Ta sytuacja powoduje natychmiastowe **pogorszenie wyników** zespołu. Aby zespół był efektywny, jego członkowie muszą być doskonale ze sobą zgrani. Mając to na uwadze, jasne jest, że zespół nie może dopuścić do tego typu konfrontacji wewnątrz siebie, a jeśli już, to należy ją natychmiast przerwać.

Lider i wszyscy członkowie grupy są zobowiązani do **zapewnienia tej harmonii i dobrej atmosfery pracy**, co znacznie ograniczy możliwości konfrontacji.

RODZAJE KONFLIKTÓW

- Utajone: Istnieją, ale się nie manifestują.
- Manifesty: Manifestują się w jasny sposób.

Konflikt opiera się na dwóch podstawowych filarach: emocjonalnym i strukturalnym. Podczas rozwiązywania konfliktu należy wziąć pod uwagę obie strony, racjonalną i emocjonalną. Z tego powodu pierwszą rzeczą jest wykrycie przyczyn, które wywołują ten emocjonalny dyskomfort.

Może się zdarzyć, że ten emocjonalny dyskomfort ma swoje źródło w problemach strukturalnych, takich jak złe zaprojektowanie struktury pod względem organizacji wewnętrznej, ról... Po wykonaniu tego pierwszego kroku należy podjąć działania, aby konflikt nie przerodził się w krnąbrny.

O konfliktach nie należy zapominać, ale je rozwiązywać, ponieważ nierozwiązany konflikt prędzej czy później doprowadzi do podziału i rozwiązania zespołu roboczego. Nierozwiązywanie konfliktów z powodu braku zdolności lub niechęci do tego może prowadzić do przeniesienia konfliktów na poziom personalny, niszcząc możliwość prawidłowego funkcjonowania zespołu i marnując talent jego członków. **Ponadto tworzy złe środowisko pracy, które pogarsza wydajność.**

PRZYCZYNY KONFLIKTÓW PRACOWNICZYCH

| Konflikt | Elementy | Opis |
|-----------------------------------|---|---|
| Źródła konfliktów | Materiały, pracownia komputerowa, etc. | Jeśli kilka osób w zespole potrzebuje tych samych zasobów, lider powinien starać się, aby wszyscy efektywnie korzystali z zasobów, przy czym przeważa interes zespołu. |
| Style konfliktów | Sposoby pracy, osobowość, style zachowań (porządek/chaos, nadzór/autonomia) | Podczas tworzenia zespołów i przydzielania ról w pracy należy wziąć pod uwagę różne style, które są naznaczone osobowością i potrzebami. |
| Konflikty w postrzeganiu | Różne punkty widzenia, plotki, różnice między grupami. | Należy ułatwić otwartą komunikację i zapewnić solidne argumenty dla każdego postrzegania. |
| Konflikt celów | Kilka celów i zadań w firmie | Przełożeni muszą być skoordynowani w ustalaniu celów i unikaniu sprzecznych celów. Cele muszą być jasne, a do ich wyznaczenia konieczna jest dobra komunikacja. |
| Konflikty powstające pod presją | Nagle sytuacje, które sprzyjają presji i stresowi. | Występuje, gdy nie można posunąć się naprzód w pracy, ponieważ jesteś zależny od innych działów, które mają inne sytuacje awaryjne, ale masz termin. Konieczne jest uelastycznienie planowania i ustalenie wspólnych priorytetów. |
| Konflikty ról | Ten sam pracownik musi wykonywać zadania, które nie odpowiadają jego roli. | Walka o władzę lub starcia między pracownikami mogą być generowane z powodu nakładających się funkcji. Potrzebna jest dobra komunikacja o potrzebie wykonania zadania przez każdą osobę. |
| Konflikty wartości | Różne wartości osobiste. | Dokonaj dobrego doboru personelu, biorąc pod uwagę zgodność wartości zatrudnianych przez pracownika-firmę. Konflikt dotyczący polityki firmy |
| Konflikt dotyczący polityki firmy | Niejasna polityka firmy. | Wszyscy pracownicy muszą znać politykę firmy. Muszą być napisane w sposób jasny, aby uniknąć nieporozumień i spójności między tym, co jest napisane, a tym, co jest stosowane. |

W celu **rozwiązania konfliktów w grupach** należy podjąć następujące kroki:

- Zdefiniuj problem (Co jest nie tak?).
- Przeanalizuj jego przyczyny (Dlaczego?).
- Zdefiniuj cele działania (Co chcemy osiągnąć?).
- Generuj alternatywy (Co możemy zrobić?).
- Wybierz najbardziej optymalną alternatywę (Co powinniśmy zrobić?).
- Zoperacjonalizuj wybrane rozwiązanie (Jak to robimy?).
- Wprowadź to w życie (Zrób to).
- Oceń (Jak nam poszło?).

Inne **korzyści**, których być może nie brano pod uwagę, można osiągnąć poprzez rozwiązanie konfliktu. Na przykład większe zrozumienie wśród pracowników można osiągnąć, ponieważ aby go rozwiązać, zaangażowane osoby muszą uświadomić sobie sytuację, oferując im nową perspektywę, w jaki sposób osiągnąć swoje cele.

Prowadzi to również do większej spójności grupy, stwarzając większy szacunek wśród członków zespołu i większą zdolność do współpracy.

Praca zespołowa jest definiowana jako połączenie dwóch lub więcej osób zorganizowanych w określony sposób, współpracujących dla osiągnięcia wspólnego celu, jakim jest realizacja projektu.

Jak możemy rozwiązać te konflikty? Kluczem jest asertywność i sposób zarządzania nią w celu zarządzania konfliktami.

Asertywność to egocentryczne zachowanie, które nie jest samolubne, ale oznacza głęboki szacunek zarówno dla naszego rozmówcy, jak i dla nas samych. Oba na tym samym poziomie. Aby wiedzieć, jak używać asertywności, musisz wiedzieć, jak prosić, odmawiać, negocjować i być elastycznym w uzyskiwaniu tego, czego chcesz lub osiągnięciu celów. Asertywność to także przyjmowanie krytyki i przyjmowanie skarg.

Jak zwiększyć taką asertywność może być kluczem do zarządzania wewnętrznymi konfliktami w firmie. Jej opracowanie pomoże w zarządzaniu wszelkimi konfliktami w firmie/organizacji. Niektóre wytyczne, których należy przestrzegać w firmach, mogą rozwinąć tę jakość u menedżerów zasobów ludzkich lub przedsiębiorców MŚP.

1. Opisz konkretne fakty:

Tylko wtedy możesz przeprowadzić negocjacje, w których możesz rozpocząć dyskusję. Opisując ustalenia lub zdarzenia, które miały miejsce, kontrahent nie może im zaprzeczać. Następnie możemy omówić rozwiązania i wypracować konkretne podejście. Oto kluczowe pytanie, aby uniknąć osądów wartościujących.

2. Wyraź uczucia:

Komunikuj się jasno i ustal mocne punkty na temat tego, jak to, co się stało, wpłynęło na twoje samopoczucie i swoje wyobrażenia na ten temat. Jest to również czas na opisanie tego, co ci się podobało, a co nie; jeśli czułeś się upokorzony lub nie możesz już znieść sytuacji. Nie chodzi o to, czy masz rację, czy nie, ale o wyrażanie swojego punktu widzenia z szacunkiem. Nie powinieneś starać się mieć racji i nie powinieneś być za to krytykowany.

3. Zapytaj konkretnie, czego oczekujemy od innych:

Nie chodzi o mówienie ogólnie. Musisz być konkretny i konkretny. Chodzi o wyrażanie zachowań i sytuacji, które druga strona może zrozumieć.

4. Wyjaśnij konsekwencje (pozytywne lub negatywne) swoich działań:

Chodzi o wyjaśnienie konsekwencji niewykonania tego, o co cię poproszono. Lepiej jest komentować pozytywne aspekty.

KLUCZE DO ZARZĄDZANIA KONFLIKTAMI

- Wiadomość wstępna: od samego początku oferuj asertywnie współpracę
- Zdefiniuj problem: Wspólnie ustalcie problem z wyprzedzeniem.
- Poznaj opinie innych: Niezależnie od tego.
- Wyraź swoją opinię: Bez konfrontacji z kimkolwiek
- Znajdź wspólne cele: Czego oboje chcemy?

- Burza mózgów, alternatywy: To może rozwiązać sytuację i leży w interesie wszystkich.
- Wybierz możliwe rozwiązania.
- Zdecyduj, jak oceniać i kontrolować wyniki.

KLUCZE DO ZARZĄDZANIA KONFLIKTAMI

- Wiadomość wstępna: od samego początku oferuj asertywnie współpracę
- Zdefiniuj problem: Wspólnie ustalcie problem z wyprzedzeniem.
- Poznaj opinie innych: Niezależnie od tego.
- Wyraź swoją opinię: Bez konfrontacji z kimkolwiek
- Znajdź wspólne cele: Czego oboje chcemy?
- Burza mózgów, alternatywy: To może rozwiązać sytuację i leży w interesie wszystkich.
- Wybierz możliwe rozwiązania.
- Zdecyduj, jak oceniać i kontrolować wyniki.

JAK ZAPOBIEGAĆ I RADZIĆ SOBIE ZE STRESEM I WYPALENIEM ZAWODOWYM?

Stres, silnie związany z absencją w pracy, pogarsza stan zdrowia pracowników i zwiększa prawdopodobieństwo brania zwolnień lekarskich lub nieobecności w pracy. Od czasu do czasu ludzie nieuchronnie doświadczają stresu. Jednak gdy jest on nadmierny, pociąga za sobą wiele problemów, organizacje muszą zadbać nie tylko o jej rozwiązanie, ale także o zapobieganie jej.

Strategie zarządzania stresem w miejscu pracy mogą pomóc Twojej firmie przygotować się i poradzić sobie z nieuniknionym, aby zminimalizować negatywny wpływ. Istnieje wiele strategii zarządzania stresem w miejscu pracy, które liderzy i menedżerowie mogą przyjąć, aby zmniejszyć poziom stresu w zespole.

Stres w pracy Przyczyny i znaczenie zarządzania stresem w firmie

Ważnym środkiem kontroli ryzyka stresu związanego z pracą jest uwzględnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w zapewnianiu zasobów. Brak szybkiego wykrycia i wdrożenia skutecznego zarządzania stresem w miejscu pracy może mieć długofalowe skutki dla zdrowia pracownika i firmy.

W tym sensie organizacje, które chcą wdrożyć podejście do zarządzania stresem, powinny przeprowadzić badania obciążenia pracą i posiadać model organizacyjny, który pozwala na ustanowienie zwinnych i dynamicznych mechanizmów pracy, tak aby dominowała efektywność, a stres był redukowany poprzez dobry podział pracy, i uniknąć wąskich gardeł.

Jakie są najczęstsze przyczyny stresu w pracy?

Globalizacja, outsourcing gospodarki oraz postęp technologiczny spowodowały znaczne zmiany w świecie pracy. Zmiany te spowodowały, bezpośrednio lub pośrednio, zwiększone obciążenie pracą, zmniejszenie zatrudnienia w ramach planów restrukturyzacji, zwiększoną niepewność zatrudnienia i rosnącą potrzebę elastyczności w umiejętnościach pracowników, z których wszystkie przyczyniają się do zwiększonego poziomu stresu w miejscu pracy. Wśród przyczyn, które są regularnie cytowane, są następujące:

- Reorganizacja pracy.
- Niepewność pracy.
- Długie godziny pracy.
- Przeciżenie pracą.
- Nękanie i przemoc w pracy.

Według badania przeprowadzonego przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy stres w miejscu pracy jest odczuwany przez około połowę wszystkich pracowników i szacuje się, że odpowiada on za 50-60% wszystkich straconych dni roboczych.

Stres stanowi jedno z największych wyzwań dla zdrowia i bezpieczeństwa publicznego w pracy w nadchodzących dziesięcioleciach, ale także pod względem wyników ekonomicznych. W 2013 roku stres, depresja i lęk były drugimi najczęstszymi problemami zdrowotnymi związanymi z pracą (16%), po schorzeniach układu mięśniowo-szkieletowego (60%), takich jak ból pleców.

Stres związany z pracą może być spowodowany różnymi zdarzeniami. Na przykład osoba może odczuwać presję, jeśli wymagania związane z jej pracą (takie jak godziny lub obowiązki) są większe, niż jest w stanie znieść. Inne źródła stresu związanego z pracą to konflikty ze współpracownikami lub szefami, ciągłe zmiany i zagrożenia bezpieczeństwa pracy, takie jak ewentualne zwolnienie. Jednak to, co jedna osoba może postrzegać jako stresujące, inna może postrzegać jako wyzwanie. To, czy dana osoba doświadcza stresu związanego z pracą, zależy od pracy, stanu psychicznego danej osoby i innych czynników (takich jak życie osobiste i ogólny stan zdrowia).

Niektóre typowe stresory w miejscu pracy to:

- Niskie pensje.
- Nadmierne obciążenie pracą.
- Niewiele możliwości rozwoju lub awansu.
- Praca, która nie jest atrakcyjna ani wymagająca.
- Brak wsparcia społecznego.
- Brak wystarczającej kontroli nad decyzjami związanymi z pracą.
- Sprzeczne wymagania lub niejasne oczekiwania dotyczące wydajności.

RADZENIE SOBIE ZE STRESEM W MIEJSCU PRACY

Ważne jest, aby menedżerowie uznali stres związany z pracą za główny problem BHP. W miejscu pracy głównym celem powinno być dopasowanie między pracownikami a otoczeniem. Jeśli jest to dobre dopasowanie, pracownik prawdopodobnie się zrelaksuje. Złe dopasowanie zwiększa napięcie i stres. Menedżerowie i firmy muszą zbadać środowiska, które tworzą dla pracowników. Muszą dopilnować, aby firmy oferowały biuro spełniające definicję pracowników bezstresowych.

1. Odnów siedlisko.
2. Zezwól na elastyczne godziny pracy.

3. Zachęcanie do aktywności społecznej.
4. Tworzenie cichych chwil.
5. Udzielaj porad.
6. Rozpoznaj swoich pracowników.
 - Low salaries.
 - Excessive workloads.
 - Few opportunities for growth or advancement.
 - Work that is not attractive or challenging.
 - Lack of social support.
 - Not having enough control over work-related decisions.
 - Conflicting demands or unclear performance expectations.

SELEKCJA I REKRUTACJA W ORGANIZACJI

Dobór personelu ma na celu znalezienie odpowiedniego kandydata na określone wolne stanowisko w Twojej firmie. Aby optymalnie przeprowadzić ten proces, należy wziąć pod uwagę cele strategiczne Twojej organizacji (misję, wizję, wartości) oraz ich specyfikę, a także wymagania stanowiska, które chcesz obsadzić.

Dla małych firm proces ten może być kosztowny, ponieważ nie ma wyspecjalizowanego personelu zajmującego się HR.

W kolejnych działach można znaleźć **praktyczne porady**, jak dokonać dobrego doboru personelu, głównie w branży HORECA, tak aby personel firmy z tego sektora miał wystarczające zasoby do obsadzenia wakatów optymalnym kandydatem, i przy możliwie najniższych kosztach.

Zanim rozważymy włączenie nowej osoby do naszej firmy, powinniśmy zadać sobie następujące pytania:

- Czy naprawdę konieczne jest przeprowadzenie nowej inkorporacji?
- Czy myśleliśmy o pracy, za którą będzie odpowiedzialna ta osoba? Kto poniesie odpowiedzialność za tę osobę?
- Czy w firmie nie ma pracownika, który mógłby przejąć te funkcje?

Nie ma prostego sposobu na dopasowanie tych pytań, ale niektóre aspekty, które należy wziąć pod uwagę, to:

- **Bieżący i przewidywany nakład pracy**, a także rozliczenia, które firma musi osiągnąć, aby uzasadnić koszt stanowiska, które chcę utworzyć.
- **Dokonaj analizy funkcji** poprzez opis stanowisk pracy.
- Osoby, które wewnętrznie mogą wykonywać obowiązki związane z nowym stanowiskiem, które mają zostać obsadzone, mogą wybrać to stanowisko. Ten proces jest znany jako „**promocja wewnętrzna**”.

OPIS PRACY

Jak sama nazwa wskazuje, jest to dokument, który uszczegóławia i wyjaśnia podstawowe aspekty centrum pracy (obowiązki, wzajemne relacje itp.). W szczególności dokument zwykle obejmuje następujące aspekty:

- Nazwa zadania.
- Wymagane szkolenie.
- Misja.
- Hierarchiczna zależność i pozycja w schemacie organizacyjnym.
- Stosunki międzywydziałowe.
- Główne obowiązki i funkcje.
- Profil kompetencyjny (kompetencje ogólne i szczegółowe).
- Rodzaj powiązania z firmą.
- Zakres wynagrodzenia.

Jest to tak zwany **projekt analizy i opisu stanowiska pracy**, w którym mogą uczestniczyć wszyscy menedżerowie firmy, w tym pracownicy na tych samych stanowiskach iz większym doświadczeniem.

A jakie są cele wspomnianego powyżej projektu analizy i opisu stanowiska pracy?

- A. Zsyntetyzować i sformalizować podstawowe aspekty (kluczowe) stanowisk pracy, tak aby służyły jako **punkt odniesienia dla prawidłowego funkcjonowania firmy**.
- B. Wspieranie **wspólnej wizji organizacji**.
- C. **Zaangażowanie personelu** w proces wewnętrzny i przekrojowy, taki jak TPD.
- D. Ustanowienie **podstaw dla przyszłego rozwoju oceny wyników**.

FAZY PROJEKTU ANALIZY I OPISU STANOWISKA PRACY

Oczekiwane rezultaty po tym procesie to większa zwinność i kontrola nad następującymi procesami:

- Rekrutacja i selekcja personelu.
- Poprawiona przejrzystość funkcjonalna.
- Unikanie nakładania się lub luk funkcyjnych.
- Planowanie treningu.
- Procesy jakości.

W celu zebrania informacji niezbędnych do realizacji Opisu Stanowisk, zaleca się łączenie różnych metod zbierania informacji, tak aby zintegrować kluczowe informacje o firmie i składających się na nią stanowiskach pracy.

- **Kwestionariusz:** Określi różne umiejętności i ich definicje, tak aby w zależności od działu i stanowiska wybrano szereg umiejętności i uszeregowano je pod względem ważności.

- **Wywiady indywidualne:** Z których wydobędziemy wszystkie informacje o stanowisku dostarczone przez próbkę osób, które obecnie zajmują dane stanowisko.
- **Grupa fokusowa:** Tworzenie grup dyskusyjnych w celu przedstawienia i zestawienia aspektów związanych ze schematem organizacyjnym oraz hierarchicznymi jednostkami lub funkcjami, a także w celu omówienia kluczowych kompetencji dla organizacji (ogólnych lub korporacyjnych) oraz kluczowych kompetencji stanowiska (specyficzne).

FAZY PROCESU SELEKCJI

Gdy już zdecydujemy się rozpocząć proces selekcji, najlepiej jest znać etapy, przez które będziemy musieli przejść. Zaleca się wykonanie tych etapów zgodnie z poniższym opisem i krótkim opisem:



For those more important and to consider, you may find a description that may help you implementing a selection process:

Dla tych ważniejszych i wartych rozważenia możesz znaleźć opis, który może pomóc w przeprowadzeniu procesu selekcji:

1. Analiza potrzeb

Jak sama nazwa wskazuje, głównym celem jest dokładne określenie, jakie potrzeby mają zostać zaspokojone poprzez to włączenie, a także umiejętności i cechy, które muszą spełniać, aby obsadzić wakat.

Dwa narzędzia, które pozwalają nam wyjaśnić ten proces to:

- Oświadczenie o opisie stanowiska.
- Spotkanie z przyszłym przełożonym w celu ustalenia kontekstu i wymagań stanowiska, które ma być objęte. Ta część nie jest konieczna, jeśli jesteś odpowiedzialny za ten obszar.

Ponieważ pierwsza część została już opisana powyżej, przejdziemy do analizy drugiej części. W tym celu będziemy musieli opracować ofertę zawierającą co najmniej:

- Nazwa stanowiska i krótki opis.

- Umiejętności niezbędne do obsadzenia stanowiska.
- Codzienne zadania do wykonania.
- Wymagana wiedza techniczna.
- Umiejętności wymagane do wykonania i zastosowania na otwartej pozycji.
- Umiejętności zawodowe.
- Narzędzia, maszyny lub aplikacje komputerowe jako atut na opisywanej pracy.

W zależności od wiedzy, umiejętności i doświadczenia każdego kandydata lepiej wybierzemy wolne stanowisko.

W przypadku firm z branży HORECA będzie to uzależnione od wielkości i umiejętności wymaganych od profili przychodzących. W takim przypadku, jeśli szukamy profilu technicznego, skupimy się na tych umiejętnościach, które są ściśle związane ze stanowiskiem technicznym, które ma być obsadzone. Jeśli jest to profil bardziej elastyczny, będziemy musieli przeanalizować inne rodzaje kompetencji (przywództwo, skuteczność, towarzysztwo itp.).

Na końcu tej części zaproponujemy różne metody odrzucania i wybierania kandydatów.

1. Rekrutacja

Na tym etapie musimy jak najefektywniej pozyskać kandydatów na stanowisko, które chcemy objąć. Rekrutacja to zespół działań i procedur, których celem jest przyciągnięcie właściwych kandydatów do zajęcia wolnego stanowiska w organizacji.

Zasadniczo istnieją dwa rodzaje rekrutacji, wewnętrzna i zewnętrzna.

- Rekrutacja wewnętrzna to taka, która dostarczy kandydatów, którzy już pracują w Twojej organizacji, czyli wśród pracowników, którzy chcą zajmować inne stanowisko niż to, które obecnie pełnią w Twojej firmie.
- Rekrutacja zewnętrzna to taka, która pozwoli Ci znaleźć kandydata poprzez różne źródła rekrutacji istniejące poza Twoją firmą.

Aby być skutecznym w rekrutacji zewnętrznej, niezbędna jest znajomość różnych źródeł rekrutacji zewnętrznej. Jego celem jest dostarczenie nam odpowiedniej liczby kandydatów spełniających kompetencje wymagane na oferowanym stanowisku.

W zależności od profilu stanowiska do obsadzenia zostaną wybrane źródła kandydatów zewnętrznych. Najważniejsze są szczegółowo opisane poniżej:

- Rekomendowani kandydaci za pośrednictwem Twojej sieci.
- Ogłoszenia w urzędach i agencjach dla bezrobotnych.
- Ogłoszenia w ośrodkach szkolenia zawodowego i na uczelniach.
- Firmy doradcze specjalizujące się w doborze osobistym.
- Agencje Pracy Tymczasowej (TWA).

Źródła Rekrutacji 2.0:

- Portale pracy (Indeed Job Search, Glassdoor Jobs, LinkedIn, Google for Jobs itp.).
- Profesjonalne sieci społecznościowe (LinkedIn, Womenalia, Xing itp.).

Te ostatnie to kilka przykładów renomowanych sieci dotyczących osób poszukujących pracy/ofert. Poniżej masz listę zalet i wad:

Zalety

- Bardziej ekonomiczne niż tradycyjne procesy.
- Dostęp do większej liczby kandydatów (aktywa i pasywa) oraz wysoko wykwalifikowanych.
- Szybki dostęp do informacji o kandydatach.
- Reakcje kandydatów są obserwowane w czasie rzeczywistym.
- Analiza obserwowanych ruchów konkurentów o stanowisko pracy.
- Uzyskaj połączenie i powiązanie między organizacją a kandydatem.
- Poprawia Employer Branding, pokazując nowoczesną i aktualną firmę.
- Większa dyfuzja oferty pracy i kandydatów niepowiązanych z siecią.

Wady

- Czas inwestycji w budowę sieci i określenie strategii.
- Znaczenie posiadania konta firmowego, które nie zależy zbyt od osoby, która nim zarządza, ale od ogólnych wartości korporacji.
- Inwestycja czasu na sprawdzenie referencji kandydatów, którzy znaleźli się w sieci.
- Otwarte wystawianie się na krytykę.
- Możesz ponieść ryzyko utraty formularzy podczas przeprowadzania selekcji.
- Możliwe słabe wykorzystanie przez kandydatów portali społecznościowych.
- Odejdź od punktu ostrości.

Istnieją inne sposoby klasyfikacji strategii rekrutacyjnych. Klasyfikacja ta uwzględnia formy publikacji kandydatów. W tym sensie niektóre sposoby pozyskiwania kandydatów można podzielić na:

- **Kanały formalne:** Lokalne agencje rozwoju, oficjalne szkoły, ośrodki szkoleniowe, uniwersytety lub szkoły biznesu, ogłoszenia prasowe, własne kandydaty, za pośrednictwem korporacyjnej strony internetowej.
- **Drogi nieformalne:** Znajomi, krewni pracowników, rekomendacje itp.
- **Usługi specjalistyczne:** Usługi doradcze.

Musimy pamiętać, że liczy się dla nas skuteczność rekrutacji, a ta będzie się różnić w zależności od oferowanego stanowiska, naszej firmy i marki.

2. Preselekcja

Gdy już mamy kandydatów do naszej oferty, kolejnym krokiem jest zidentyfikowanie tych, którzy najlepiej odpowiadają naszym potrzebom.

Zapoznanie się z uzyskanymi programami nauczania jest pierwszym podejściem do kandydata, ponieważ daje nam wiele informacji o osobie, o wszystkim pod kątem wcześniejszego doświadczenia zawodowego, szkoleń itp. Głównym celem jest wybranie tych kandydatów, których program nauczania jest bardziej odpowiedni do naszego idealnego profilu.

Dlatego też screening programów nauczania pozwala nam usprawnić każdy proces selekcji, ponieważ jest to pierwszy filtr przed rozmową telefoniczną.

W tej wstępnej selekcji programowej zaczynamy od zadanego:

Kandydat niespełniający wymagań stanowiska zostanie odrzucony z procesu, chyba że etap rekrutacji nie przyniósł oczekiwanych efektów.

Aby dokonać dobrej wstępnej selekcji, należy wziąć pod uwagę pewne aspekty i kryteria programu nauczania, takie jak:

Kształt

- Jeśli CV ma list motywacyjny: czy jest spersonalizowany czy standardowy.
- Czcionka, projekt itp.
- Projekt: wybitny tytuł ułatwiający czytanie.

Kiedy zaczniesz czytać

- Właściwa organizacja i rozmieszczenie różnych sekcji.
- Jeśli zostaną podkreślone te aspekty, które są ważne dla stanowiska.
- Logika w prezentacji swojej kariery zawodowej.
- Spójność, poprawki i błędy ortograficzne.

Treść

- Dane osobowe (nazwiska, adres, ludność, telefon, e-mail...).
- Cel zawodowy: szkolenie podstawowe, akademickie, uzupełniające.
- Doświadczenie zawodowe: wejście i wyjście z firm i sektorów, funkcje, obowiązki w każdym z nich

Fotografia

Toczy się wiele dyskusji na temat przydatności zdjęcia w programie nauczania i w procesie selekcji, ponieważ może ono prowadzić do dyskryminacji, a tym samym pomijać inne ważniejsze aspekty. Dlatego zaleca się skupienie się na treści CV, a nie na istnieniu lub braku zdjęcia.

MARIUS DU RAND

ID Number: 8712295074080 | Mobile No: 072 910 4171
Email: mariusduvand00@gmail.com | Languages: English & Afrikaans
Physical Address: 153 Balfour Ave., Lyttelton Manor, Centurion Pretoria
Drivers Licence & Own Transport; Code 08 | Willing to Relocate: Yes

TIMELINE

ROYAL MANDI
Regional Manager
June 2011 to Nov 2013

- Overall Control of Events Department
- Overall & Manage all Front of House
- Food Costing / Function Outlets / Menu Outlets
- Reservations / Banquet Staff: 100 to 3000 delegates
- Publicity / Hiring Staff: 100 to 3000 delegates
- Client Liaison
- Managing Kitchen: Tasks Simultaneously
- Stock Control
- Maintaining Impeccable Hygiene & Safety Standards
- Implementing High Hygiene Standards
- Ensuring Quality Control: Tables are Set on Schedule
- Steady & Create New Menu as Needed

VALLEY LODGE & SPA HOTEL
Food & Beverage Deputy GM
January 2009 to June 2011

- Four Star Rating
- Overall Control of Staff in a 100 Bedroom Hotel
- Overall Control of Front of House
- Overall Control of Conference Rooms / Functions
- Overall Control of Banquet Department
- Weekly & Monthly Staff of Sales / QC Reports / Main Accounts
- Client Liaison
- Managing Managers & Staff on all Levels
- Stock Control of all Food & Beverage Outlets / Main Wine Cellar
- Manager of Food & Beverage Department
- Monthly Expenses as per Budget
- Ensuring that Staff Maintain an Effective System in Line with Company Policy & Procedures
- Qualifies on Individual Persons on all Departments: Weekly
- Monthly & One On One Meetings with Staff
- Food, On House, Housekeeping, Reservations
- In House Training of Staff Members
- Planning of Outlets in the Size of Star Rating

MAIN ACHIEVEMENT
Hosted Team PORTUGAL for the World Cup 2010
Reason for Leaving: Career progression

MWANDI SUPPORT SERVICES
Operations Manager
June 2005 to December 2008

MAIN ACHIEVEMENT
Winner of Chef of the Year competition
Winner of Whitey Chef Competition
Hosted Nelson Mandela Country Award for 2008
Reason for Leaving: Career progression

HOLIDAY INN PRETORIA
Food & Beverage Manager
March 2006 to June 2005

REASON FOR LEAVING
Career progression

MORE WORK EXPERIENCE CAN BE SUPPLIED ON REQUEST.

PATRIZIO SACCHETTO

Executive Chef



Hong Kong China

SPECIAL HIGH PROFILE EVENTS

Experienced in Organize special event dinner for dignitaries including: Luciano Pavarotti, Silverstein Station, Vice President Al-Gore, Senator John McCain, and Actor Jackie Chan.

WORK HISTORY

Oct 2013 - Executive Chef
Regal Hotels International 5*
Oversee 5 Hotels, Engineering menu and cost, Wine List, Training F.O.B at the House, auditing, performance and consistency and standards.

Sep 2012 - Consultant chef
Open new Restaurant: Train F.O.B at the House, Design the menu and food cost, Design the kitchen.

May 2012 - Consultant chef (Four Months as agree for Consulting)
Sabatini Restaurant, Royal Garden 5* Hotel
Engineering the whole menu, searching for top ingredients, training the whole staff, teaching new techniques, work with the team closely for four months.

EDUCATION

Jun 1973 - Bachelor Degree
E. MAGGISA CULINARY SCHOOL
Culinary arts

ACHIEVEMENTS AND SPECIAL HIGH PROFILE EVENTS

Recognition for contributions in four published cookbooks and achievement in national media publication including: Bon Appetit, Esquire, Sunset, The New Yorker, Gourmet Magazine, selected by En Route Magazine as one of the top chefs in Country, selected by American express for commercial.

REFERENCES EXPERIENCE

- Executive Chef at Spasso Restaurant, Hong Kong
- Executive Chef at Chicotta Restaurant, Hong Kong
- Executive Chef & B at Woodfin Hotels, San Diego, CA
- Executive Chef & B at Delaware North Company Inc, San Diego, CA
- Chief De Cuisine at Bally's & Paris Hotel Al Dente Restaurant, Las Vegas
- F&B Director and Executive Chef Limbardo Corp, San Francisco, CA
- Executive Chef at Danatello Hotel 5* Boutique Hotel, San Francisco
- Executive Chef at The Blue Inn Restaurant, San Francisco, CA
- Chef Instructor at Culinary academy, San Francisco, CA
- Sous Chef at Rex II Ristorante, Los Angeles, CA
- Under the Direction of Chef Gaetano Marchio (Three star Michelin)

REFERENCES

Dieder Spaagy, F&B Director
rsh.dorb@regalhotels.com
+852 67991036

Peter Martin, G.M
rsh.gm@regalhotels.com
+852 63179301

4. Wywiad osobisty

Rozmowa kwalifikacyjna może mieć różne cele, ale głównym jest: **poinformowanie kandydata o firmie i stanowisku, poznanie cech osobistych i zawodowych kandydata oraz jego motywacji** do pracy, a także przekazanie wizerunku firmy.

Podczas rozmowy osobistej należy uzyskać jak najwięcej informacji o kandydacie, aby dowiedzieć się, czy jest on odpowiedni na wolne stanowisko. Istotne jest również, aby nie skupiać się tylko na swojej wiedzy, ale **poznać osobę** i sprawdzić, czy wpisuje się ona w kulturę i działalność naszej firmy.

Struktura podstawowego wywiadu jest zwykle zorganizowana w następujący sposób:

- A. Pozdrowienia / Przywitanie.** Zwykle jest to pierwszy osobisty kontakt kandydata z ankieterem.
- B. Wstępna rozmowa.** Krótka rozmowa wprowadzająca, która ma na celu stworzenie swobodnej atmosfery między Tobą a kandydatem.
- C. Wprowadzenie. Rozpoczyna się tematem, przedstawieniem stanowiska lub firmy w celu skupienia rozmowy.
- D. Pytania ankietera / Odpowiedzi kandydata.** Pytania zwykle dotyczą na początku tematów ogólnych, a w miarę postępu rozmowy wnikają w szczegóły i bardziej szczegółowe aspekty.
- E. Zamknięcie wywiadu.** Zazwyczaj interesujące jest powtórzenie niektórych punktów lub tematów, które wypróbowałeś, aby upewnić się, że zrozumiałeś kandydata i że nie zostawiamy niczego w kałamarnicy. Wskazane jest poinformowanie kandydata o kolejnych etapach procesu, w przypadku większej liczby rozmów kwalifikacyjnych, przewidywanym terminie włączenia kandydata i zamknięcia procesu oraz umożliwienie mu zadawania pytań dotyczących ewentualnych wątpliwości poruszono podczas wywiadu.

Wskazane jest poinformowanie kandydata o kolejnych etapach procesu, w przypadku większej liczby rozmów kwalifikacyjnych, przewidywanym terminie włączenia kandydata i zamknięcia procesu, a także umożliwienie mu zadawania pytań w przypadku ewentualnych wątpliwości.

W każdym razie kilka praktycznych ogólnych aspektów, które możesz wziąć pod uwagę podczas przeprowadzania wywiadu:

1. Utrzymuj kontakt wzrokowy z osobą, z którą przeprowadzasz wywiad.
2. Zwróć uwagę; staraj się unikać nieoczekiwanych przerw, takich jak telefon komórkowy, poczta itp.
3. Dbaj o postawę ciała i głos.
4. Zwróć uwagę na sposób formułowania pytań. Unikaj tych pytań, które pokazują twoją opinię na temat typowej kwestii.

Obecnie najczęściej stosowanym wywiadem jest **wywiad incydentów krytycznych**. Rozmowa ta pozwala poznać profil kandydata i sprawdzić, czy pasowałby do firmy, zadając pytania o jego zachowanie ukazane w sytuacjach z przeszłości.

Należy podkreślić, że aby pomyślnie przeprowadzić tego typu rozmowę kwalifikacyjną, należy **zdefiniować każdą z kompetencji** wymaganych na stanowisku, które ma być obsadzone.

- Do tej pory wspomnieliśmy o dwóch rodzajach wywiadów:
- Wywiad dotyczący incydentów krytycznych.
- Rozmowa kwalifikacyjna według kompetencji.

WYWIAD DOTYCZĄCY INCYDENTÓW KRYTYCZNYCH

Wywiad dotyczący incydentu krytycznego charakteryzuje się następującymi aspektami:

- Zwykle pytamy kandydata o ważną dla niego lub jej poprzednią sytuację w ostatnim czasie.
- Poszukujemy kandydata, który przedstawi konkretną sytuację, której doświadczył (opowiadając to jak film), w której opowiedział nam, co się wydarzyło, co zrobił i jak rozwiązał ten problem lub sytuację.
- Pozwala zobaczyć, do jakich elementów kandydat przywiązuje wagę oraz jaki jest jego sposób podejmowania decyzji i rozumowania w sytuacjach stresowych.

WYWIAD WEDŁUG KOMPETENCJI

Ważna jest znajomość kompetencji kandydata. Informacje zawarte w programie nauczania są bardzo statyczne i nie pozwalają nam w pełni zrozumieć obowiązków, konkretnych działań i możliwości, jakie mogą mieć w firmie.

Niektóre kompetencje, które można ocenić za pomocą kilku prostych pytań, to:

- Orientacja na klienta.
- Zdolność uczenia się.
- Produktywność.
- Adaptacyjność – elastyczność.
- Przywództwo.
- Perswazja i wpływ.
- Praca zespołowa.
- Tolerancja na nacisk.
- Stabilność emocjonalna.
- Rozwiązanie problemu.
- Obraz własny.
- Adaptacja osoba-biuro-firma.
- Oczekiwania dotyczące rozwoju zawodowego.
- Motywacja związana z nowym stanowiskiem.

Wywiad kompetencyjny jest przydatny w tak zwanej ustrukturyzowanej strategii eksploracji i ma na celu znalezienie wskazówek, że osoba, z którą przeprowadzono wywiad, ma szereg kompetencji, sprawdzając, czy zostały one wcześniej wprowadzone w życie.

Pytania zadawane podczas rozmowy behawioralnej lub kompetencyjnej prowadzą kandydatów do rozmowy o swoich wcześniejszych doświadczeniach zawodowych, o tym, co faktycznie powiedzieli lub zrobili, ponieważ kandydat jest proszony o opisanie takich rzeczy, jak „doświadczenie, które miał”, „Okazje, kiedy... „i” przykłady... „. Tego typu pytania zniechęcają kandydata do udzielania teoretycznych odpowiedzi.

Wskazówki: Liczy się tylko to, co kandydat mógł już zrobić w jakiejś konkretnej sytuacji ze swojej niedawnej przeszłości. Nie szuka się ogólników ani tego, co kandydat „myśli, że zrobiłby, gdyby...”. Pytania o konkretne zachowania nie prowadzą kandydata do prawidłowej odpowiedzi, ponieważ nie ma prawidłowej odpowiedzi.

Tego typu wywiady oparte są na modelu **STAR**:

- Prawdziwa sytuacja, w której rozmówca żył w swojej niedawnej przeszłości.
- Jakie Zadanie miał wykonać rozmówca w tej sytuacji, czyli jaka była jego/jej rola.
- Jaka była Akcja lub konkretne działanie, czyli co dokładnie zrobił?
- Jaki był rezultat tej akcji?

Jeśli rozmówca udziela bardzo ogólnych odpowiedzi na otwarte pytanie lub ma tendencję do gubienia się w opisywaniu nieistotnych aspektów, możemy użyć tego typu pytań, aby uzyskać wyjaśnienia:

- Co sprawiło, że znalazłeś się w takiej sytuacji?
- Kto interweniował?
- Jaka była dokładnie twoja rola?
- Co wtedy zrobiłeś?
- Jaki wynik został osiągnięty?
- Czy możesz mi to bardziej szczegółowo opisać?

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA I KLIMAT PRACY

Komunikacja wewnętrzna jest kluczowym elementem każdej organizacji oferującej dobrą obsługę zarówno klientom zewnętrznym, jak i wewnętrznym (pracownikom i współpracownikom). W tym sensie i całkowicie teoretycznie możemy wyróżnić komunikację **codzienną** (operacyjną) i **komunikację strategiczną** (średnio-terminową).

Pierwszy związany jest z codzienną działalnością firmy, która na ogół jest realizowana poprzez:

- Poczta elektroniczna.
- Telefon.
- Twarzą w twarz.

Drugi odnosi się do wszystkich różnych aspektów związanych z tą samą organizacją (struktura, funkcjonowanie itp.).

W celu analizy tych aspektów częściej stosowane są metody:

- Sesja robocza dla ciągłego doskonalenia.
- Comiesięczne spotkania.
- Doroczne spotkania.
- Badania dotyczące środowiska pracy.

W tej sekcji skupimy się na środowisku pracy, które ma następujące cele:

- **Poznanie opinii i opinii pracowników** w odniesieniu do różnych kwestii tematycznych (ogólnie główne kwestie dotyczą komunikacji, pracy zespołowej, przejrzystości struktury hierarchicznej, satysfakcji, wynagrodzenia itp.)
- Aby pracownicy byli aktywnymi uczestnikami, aby czuli się zmotywowani, a ich opinie wysoko cenione.
- **Uzyskaj cenne informacje** o sytuacji firmy na co dzień.
- **Wypracować kierunki działań**, których celem jest optymalizacja codziennej pracy poprzez uczynienie jej bardziej efektywną.

Zgodnie z formalną definicją, klimat organizacyjny można zdefiniować jako zestaw percepcji, jakie mają na jego temat ludzie w organizacji.

Im lepsze środowisko pracy w organizacji, tym bardziej zadowoleni i zmotywowani będą ludzie, a co za tym idzie, ich stopień zaangażowania i członkostwa w organizacji będzie większy, co wpłynie na poprawę ich pracy i większe zadowolenie klientów .

JAKIE ELEMENTY SPRZYJAJĄ DOBREJ ATMOSFERZE W FIRMIE?

Niektóre aspekty, które firmy powinny wziąć pod uwagę podczas **promowania pozytywnego klimatu organizacyjnego**, to:

- Charakter samej pracy: różnorodność, samodzielność, ekscytujący projekt, rozwój osobisty i zawodowy.
- Godziny pracy: elastyczność, ilość godzin, zmiany.
- Grupa robocza: spójność, środowisko, relacje.
- Uznanie: rozważenie, udział w podejmowaniu decyzji, nagrody.
- Typ organizacji: prestiż, sława, wielkość, przyszłość, udział w projektach.
- Zachęty: wynagrodzenie, nagrody, status.

Pozytywny klimat organizacyjny jest ważny z kilku powodów:

- Zadowolenie z pracy. Nie ulega wątpliwości, że pozytywna reakcja w miejscu pracy wiąże się z dobrymi wynikami w środowisku pracy firmy.
- Udowodniono, że jeśli ludzie są niezadowoleni, organizacje nie mogą aspirować do konkurencyjnego poziomu jakości obsługi klienta, produktywności i jakości produktów. Zmotywowani i zaangażowani pracownicy są decydującym czynnikiem sukcesu organizacji.

ANALIZA KLIMATU PRACY

Analiza klimatu pracy pomaga nam analizować te aspekty i je ulepszać. Na czym jednak musimy się skupić, aby osiągnąć dobry klimat pracy? Poniżej znajduje się seria pytań, które pomogą nam:

- Czy zbadaliśmy i zidentyfikowaliśmy istotne aspekty i ich względne znaczenie dla osiągnięcia satysfakcji naszych pracowników?
- Czy okresowo pytamy naszych pracowników o zadowolenie za pomocą ankiet, ustrukturyzowanych wywiadów lub grup fokusowych?

- Czy zidentyfikowaliśmy wewnętrzne wskaźniki wydajności, które dostarczają nam informacji uzupełniających poprzedni?
- Czy analizujemy wyniki i wskaźniki wydajności, ustalamy cele i plany doskonalenia oraz porównujemy się na zewnątrz?
- Czy przekazujemy wyniki naszym pracownikom?

W tym celu konieczne jest posiadanie narzędzi pomiarowych i diagnostycznych, które pozwalają na analizę i zrozumienie środowiska pracy, aby pomóc organizacjom w doskonaleniu zarządzania.

Badanie opinii pracowników jest najskuteczniejszym narzędziem pomiaru, kontroli i osiągnięcia poprawy poziomu satysfakcji pracowników. Jest to główny mechanizm, dzięki któremu głos pracownika jest słyszany i słyszany na szczycie organizacji.

Oprócz wyników uzyskanych w ramach ankiety istnieją inne **wskaźniki**, obserwowalne i wymierne, które można wykorzystać do określenia niezadowolenia pracowników z pracy. Przykładami tych wskaźników są:

- **Rotacja:** Procent odejścia firmy w stosunku do całkowitej liczby pracowników.
- **Absencja i choroba:** Średnia liczba dni urlopu rocznie na osobę.
- **Punktualność:** średni czas opóźnienia na osobę.
- **Konflikt pracowniczy:** Dni utracone w ciągu roku z powodu strajków, przestojów, zgromadzeń itp.

OCENA I POPRAWA WYDAJNOŚCI

Czym jest ocena 360 stopni lub informacja zwrotna i jej wdrożenie?

Ocena 360 stopni to zestaw informacji zwrotnych na temat kompetencji osobistych, które pracownik otrzymuje od swoich współpracowników, co stanowi wsparcie w określeniu jego głównych mocnych stron i obszarów możliwości. Nazywa się to 360, ponieważ obejmuje samoocenę osoby ocenianej, a także oceny jej współpracowników, w tym Bezpośredniego Przełożonego, Zabezpieczeń, Współpracowników oraz Klientów Wewnętrznych lub Zewnętrznych.

W przeciwieństwie do corocznych przeglądów wydajności, które oceniają pracowników pod kątem osiągnięcia wymiernych celów i wyników, **ocena 360 stopni koncentruje się na kompetencjach zawodowych i osobistych, które mają kluczowe znaczenie dla tych obowiązków.**

Te cechy są znane jako **kompetencje**, a niektóre z głównych to:

- **Przywództwo.** Delegowanie, Odpowiedzialność za działania, Motywacja, Podejmowanie decyzji, Podejmowanie ryzyka, Dostępność.
- **Inteligencja emocjonalna.** Empatia, stabilność, bezpieczeństwo.
- **Wartości osobiste.** Szacunek, etyka, prezentacja fizyczna.
- **Praca zespołowa.** Uczestnictwo, informacja zwrotna, akceptacja różnic, negocjacje.
- **Komunikacja.** Prezentacja ustna, rozumienie idei, umiejętność słuchania.
- **Kreatywność.** Rozwiązywanie problemów, innowacje.
- **Organizacja.** Sporządzanie notatek, wypełnianie obowiązków.
- **Wartości organizacyjne.** Zgodność z wizją i misją, lojalność wobec firmy.

Ocena 360 nie służy do oceny realizacji celów i wyników współpracownika. Nie jest właściwe, aby bezpośredni podwładni, klienci lub poręczyciele oceniali nasze wyniki, co jest rolą bezpośredniego szefa. Mogą jednak oceniać wyniki pod kątem swoich umiejętności technicznych i zawodowych.

Kompetencje, o których mowa w poprzednim punkcie, odnoszą się konkretnie do kompetencji osobistych, ale równie dobrze można by zająć się innymi rodzajami kompetencji, które są bardziej istotne dla wyników pracownika:

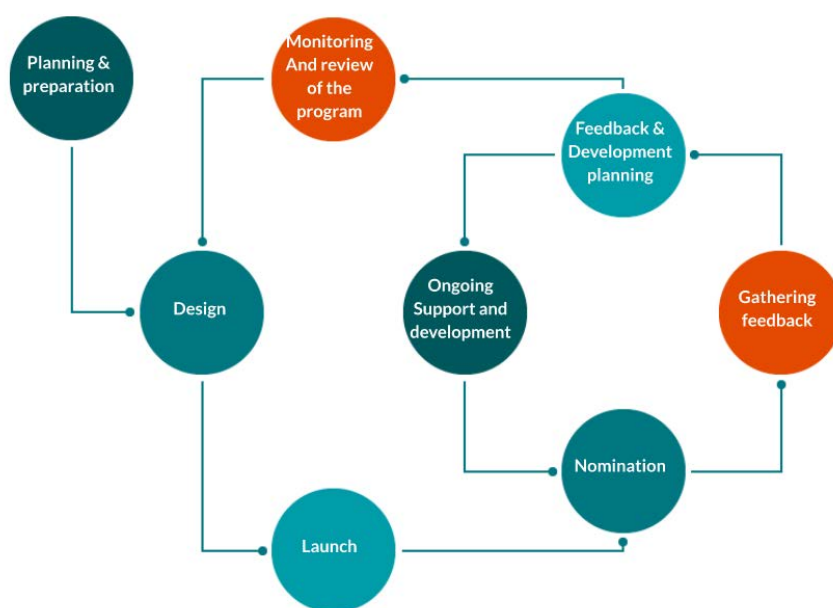
- **Wiedza techniczna.** Domena platform, wiedza księgowa i finansowa m.in.
- **Domena Produktu lub Usługi.** Związane ze znajomością przez pracownika produktu lub usługi oferowanej przez firmę.
- Dla współpracowników zajmujących się bezpośrednio klientami zewnętrznymi.
- **Umiejętności sprzedażowe.** Dla współpracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z potencjalnymi klientami.

Innymi słowy, ocena 360 stopni może być kluczowym czynnikiem zwiększającym wydajność i produktywność wszystkich pracowników.

Widzieliśmy już, jak ważne jest zapewnienie ciągłości między współpracownikami i zakończenie pętli sprzężenia zwrotnego. Ostatnią częścią do rozważenia jest zatoczenie koła ciągłości i ponowne ukończenie całego procesu.

Pomaga to mierzyć postępy pracowników i wpływ szkoleń na nich. Teraz proces i czas potrzebny współpracownikowi na zidentyfikowanie obszarów swoich możliwości, a później praca nad szkoleniem i pokazaniem ulepszeń swoim współpracownikom, wymaga czasu i nie należy go przyspieszać. Naszą rekomendacją jest, aby początkowo, gdy oceny 360 są stosowane po raz pierwszy, dawali rok na ich ponowne wdrożenie. Gdy pracownicy przyzwyczają się do procesu i zobaczą płynące z niego korzyści, można wybrać krótsze okresy oceny, najlepiej co pół roku.

Mogą być wyjątki, na przykład, gdy ocena 360 ocenia tylko 1 lub 2 kompetencje, które mają kluczowe znaczenie dla biznesu, oceny mogą być przeprowadzane co dwa miesiące.



OCENY ZARZĄDZANIA

Menedżerowie są zwykle odpowiedzialni za kierowanie działaniami swoich bezpośrednich podwładnych. W związku z tym wyniki pracownika można powiązać z umiejętnościami nadzorczymi jego kierowników. **Nowy system zarządzania wydajnością** daje pracownikom możliwość oceny swoich menedżerów w kluczowych obszarach. Jest to przydatne narzędzie dla szefów działów i liderów, a także dla pracowników wyższego szczebla w firmie, którzy nadzorują i kierują menedżerami średniego szczebla.

ELIMINACJA METRYK

W przeszłości formularze oceny pracowników i programy komputerowe działały w oparciu o system punktowy, oceniający wyniki pracowników w kluczowych obszarach w skali od 1 do 5. Badania pokazują, że nie jest to skuteczna forma pomiaru, szczególnie w środowiskach, w których jakość pracy jest raczej subiektywna niż mierzalna. **Najnowsze trendy w zarządzaniu wydajnością** obejmują ocenę zaangażowania, wkładu, rozwiązywania problemów i inicjatyw pracy zespołowej, które przyczyniają się do kondycji firmy.

USUWANIE LINKU DO ZAPŁATY

Tradycyjnie oceny wyników były powiązane z podwyżkami płac. Wykonując pracę na określonym poziomie, otrzymujesz określony procent wzrostu wynagrodzenia. Podobnie jak wskaźniki oceny, które ewoluują, wiele firm modyfikuje lub eliminuje ten proces w ramach nowego **systemu zarządzania wydajnością**. Zamiast tego dają podwyżki kosztów utrzymania, opierając wynagrodzenie na składkach i przyznając premie i opcje udziału w zyskach, aby nagradzać osoby osiągające najlepsze wyniki.

Chociaż nie ma idealnego systemu jednolitego **zarządzania wydajnością pracowników**, coraz więcej pracodawców odchodzi od stałych praktyk starej szkoły na rzecz bardziej postępowych procesów.

PROCES ZAMÓWIENIA

Zlecenie lub polecenie ma określoną ścieżkę w placówkach HORECA. Dokładna kolejność będzie zależeć od rodzaju i wielkości firmy, ale trasa jest w zasadzie taka sama.

Gdy osoba odpowiedzialna zakończy przyjmowanie zamówienia, musi niezwłocznie przekazać kopię osobie odpowiedzialnej za realizację zamówienia. To z kolei musi delegować obowiązki odpowiadające każdej usłudze: napoje z jednej strony, przygotowywanie posiłków z drugiej. Są też desery i kawa, które będą miały swoich menadżerów.

W kuchni również panuje pewien porządek. Po nadejściu rozkazu każdy przyjmuje zadanie, które mu odpowiada. Szef kuchni musi sprawdzać nie tylko, czy wszystko jest zrobione perfekcyjnie, ale także czy wszystkie potrawy na stole wychodzą w tym samym czasie. Proces ten wymaga świetnej **koordynacji** i wielu **szkoleń**, ale jest niezbędny, aby **zagwarantować klientowi satysfakcjonujące doświadczenie**.

Kolejna kopia zamówienia musi trafić do strony odpowiedzialnej za rozliczenia, która po zakończeniu zużycia zamyka konto i wystawia odpowiednią fakturę. Po zakończeniu usługi kopie zleceń są przechowywane do celów księgowych, ale także do ogólnej oceny funkcjonowania firmy.

Z drugiej strony **technologia** jest bardzo cennym sprzymierzeńcem biznesów HORECA i odgrywa w tych czasach fundamentalną rolę. **Dzięki temu obsługa klienta pozostaje doskonała, nawet przy ścisłych protokołach bezpieczeństwa.**

W czasie COVID-19 konieczność zachowania dystansu społecznego i minimalizacji kontaktów międzyludzkich wpływa na wszystkie obszary działalności. A właśnie przyjmowanie zamówień jest szczególnie wrażliwym obszarem, który jest utrzymywany w optymalnych warunkach za pomocą zasobów technologicznych. Oprócz promowania profilaktyki koronawirusa usprawnia biznes HORECA i optymalizuje cały proces.

Wiele firm zainwestowało w systemy zamówień i poleceń z ekranem dotykowym. Klient siedzi przy stole i ma do dyspozycji tablet, na którym wyświetlana jest aplikacja. W nim gość przeprowadza cały proces zamawiania tego, co chce zjeść. Na tym tablecie możesz zobaczyć list ze zdjęciami, cenami, opisami i wszystkimi szczegółami. A także na tym urządzeniu zarejestruj swoje zamówienie. Zamówienie jest przekazywane do kuchni, a kiedy danie jest gotowe, trafia do jadalni zgodnie z systemem przyjętym w branży.

U niektórych klientów talerz z jedzeniem jest dostarczany przez kelnerów przy stole. W innych klient usuwa go z baru po uprzednim powiadomieniu. Większość zakładów technologicznych ma zainstalowane przenośniki taśmowe lub kelnerów robotów.

Istnieje kilka aplikacji, które pozwalają zdigitalizować system rozkazów i poleceń. Jednocześnie digitalizuje się menu, a nawet system płatności. Po wyjściu klienta urządzenie jest dezynfekowane i ponownie dostępne.

METODY OCENY PROCESU

- **Bieżąca a roczna ocena wyników:** Jednym z **najnowszych trendów w zarządzaniu wydajnością** jest to, że menedżerowie dostarczają pracownikom regularne, bieżące informacje zwrotne na temat wyników, zamiast przeprowadzać roczne lub półroczne oceny. Korzystając z protokołów, takich jak regularne sprawdzanie i krótkie spotkania 1:1, menedżerowie mogą w danym momencie omawiać problemy z wydajnością i zmieniać zachowania, zanim niepożądane problemy z wydajnością utrwalą się i będą trudne do zmiany. Formalne oceny mogą być nadal przeprowadzane w celu analizy całościowej i wyznaczania celów.
- **Samoocena:** Chociaż **zarządzanie wydajnością pracowników** zawierało wcześniej element samooceny, **najnowsze trendy w ocenie wydajności** obejmują rozszerzoną wersję tej praktyki. Pracownicy mają możliwość podkreślenia tego, co uważają za swoje najważniejsze osiągnięcia i osiągnięcia, a także nakreślenia celów i celów rozwoju zawodowego, do których chcieliby dążyć w nadchodzącym roku. Pracownicy mogą również zostać poproszeni o podzielenie się swoimi wyzwaniami lub potrzebami w zakresie ulepszeń. Dzięki temu **nowemu systemowi zarządzania wynikami** menedżerowie mają zatem możliwość przejrzenia zgłoszeń przed oceną.

DOBRE PRAKTYKI W ZAKRESIE EWALUACJI

Skuteczne praktyki w wielu obszarach mogą być szczególnie skuteczne w umożliwianiu organizacjom osiągnięcia celów retencji i oceny pracowników według tych samych zasad. Obszary te obejmują:

- **Rekrutacja.** Praktyki rekrutacyjne mogą silnie wpływać na rotację, a liczne badania pokazują, że przedstawianie kandydatom realistycznego podglądu pracy podczas procesu rekrutacji ma pozytywny wpływ na zatrzymanie nowych pracowników.

- **Socjalizacja.** Rotacja wśród nowych pracowników jest często wysoka. Praktyki socjalizacyjne – dostarczane za pośrednictwem strategicznego programu wdrażania i asymilacji – mogą pomóc nowym pracownikom zakorzenić się w firmie, a tym samym zwiększyć prawdopodobieństwo jej pozostania. Praktyki te obejmują wspólne i indywidualizowane doświadczenia edukacyjne, formalne i nieformalne działania, które pomagają ludziom się poznać, oraz wyznaczanie bardziej doświadczonych pracowników jako wzorów do naśladowania dla nowych pracowników.
- **Szkolenia i rozwój.** Jeśli pracownicy nie mają możliwości ciągłego doskonalenia swoich umiejętności, są bardziej skłonni do odejścia.
- **Wynagrodzenie i nagrody.** Poziom wynagrodzeń i satysfakcja są tylko skromnymi predyktorami decyzji pracownika o odejściu z organizacji; jednak firma ma trzy możliwe strategie:
 1. Lider na rynku w zakresie wynagrodzeń i nagród.
 2. Dostosuj nagrody do indywidualnych potrzeb w strukturze wynagrodzeń opartej na osobach.
 3. Wyraźnie powiąż nagrody z utrzymaniem (np. powiąż godziny urlopu ze stażem pracy, oferuj premie za utrzymanie lub opcje na akcje pracownikom z dłuższym stażem lub powiąż wypłaty z programu określonych świadczeń z latami pracy).
- **Nadzór.** Kilka badań sugeruje, że sprawiedliwe traktowanie przez przełożonego jest najważniejszym wyznacznikiem retencji. To skłoniłoby firmę do skupienia się na rozwoju nadzoru i zarządzania oraz budowaniu umiejętności komunikacyjnych.
- **Zaangażowanie pracowników.** Zaangażowani pracownicy są zadowoleni ze swojej pracy, cieszą się pracą i organizacją, wierzą, że ich praca jest ważna, są dumni ze swojej firmy i wierzą, że ich pracodawca docenia ich wkład. Jedno z badań wykazało, że wysoce zaangażowani pracownicy byli pięć razy mniej skłonni do rezygnacji niż pracownicy, którzy nie byli zaangażowani.
- **Zadowolenie pracowników** wskazuje jedynie, jak bardzo są szczęśliwi lub zadowoleni. Ogólnie rzecz biorąc, nie odnosi się to do ich poziomu motywacji, zaangażowania lub przywiązania do pracodawcy i/lub roli w przedsiębiorstwie. Wszystkie te rzeczy są ważne dla firm, które chcą uszczęśliwić swoich pracowników i zmniejszyć rotację, ale satysfakcja pracowników to tylko część całościowego rozwiązania. W rzeczywistości w przypadku niektórych organizacji zadowoleni pracownicy to ludzie, bez których organizacja mogłaby funkcjonować lepiej. Satysfakcja nie oznacza wysokiej wydajności ani zaangażowania. Pomysły i strategie HR skoncentrowane na poprawie zadowolenia pracowników często przynoszą rezultaty, które demoralizują osoby osiągające wysokie wyniki.
- **Lojalność pracowników.** Lojalność to przede wszystkim wzajemność. Pracownicy powinni mieć poczucie, że organizacja chce dla nich jak najlepiej, dzięki czemu będą dalej dawać z siebie wszystko i nie szukać innej pracy. Lojalność pracowników zależy zatem przede wszystkim od tego, jak organizacja wszystko zorganizowała i jak jest to przekazywane pracownikowi. Lojalność ma tendencję do zachęcania pracowników do robienia wszystkiego, co w ich mocy i osiągania najwyższych standardów. Jeśli organizacja ma lojalnych pracowników, będzie miała pracowników, którzy pracują wydajnie i wydajnie. Może to poprawić ogólną wydajność firmy, co z kolei może zwiększyć sprzedaż i zyski. To zawsze będzie dobra wiadomość dla biznesu. Lojalny pracownik (lub jeszcze lepiej zespół lojalnych pracowników) pomoże firmie osiągnąć jej cele.

Lojalność pracowników obniża wskaźniki rotacji, których doświadcza firma. Rekrutacja nowego członka zespołu nigdy nie jest łatwa i może generować dodatkowe koszty dla całej firmy. Lojalni pracownicy mogą również

chcieć ulepszyć firmę jako całość. Będą przedstawiać pomysły, pracować nad lepszą sprzedażą i ogólnie dołożą wszelkich starań, aby firma, w której czują się tak zaangażowani, odniosła sukces.

- **Zaangażowanie pracowników.** Zaangażowanie pracowników zostało zdefiniowane jako postawa lojalności i przywiązania do pracodawcy organizacji, podzielanie jego szerszych wartości oraz postrzeganie siebie jako części misji, wizji i celów organizacji.

UCZESTNICTWO I ZAANGAŻOWANIE

Kiedy mówimy o partycypacji i zaangażowaniu, mamy na myśli generowanie przez firmę przywiązania u swoich pracowników. Sytuacją nieformalną przykładem zaangażowania w firmę może być fakt, że przebywanie 10 minut poza godzinami pracy nie powoduje konfliktu czy dyskomfortu wśród pracowników lub mimo obciążenia pracą podejmuje się próby jej realizacji

Różnica między zaangażowaniem a uczestnictwem

W zarządzaniu zasobami ludzkimi znaczenie tych dwóch terminów jest zupełnie inne, chociaż w słowniku ogólnym jest to samo znaczenie. W zarządzaniu zasobami ludzkimi **zaangażowanie pracowników** można zdefiniować w ten sposób, że pracownicy są włączeni w jego interes. Jest to indywidualne przywiązanie i jest bezpośrednie.

Kierownictwo podejmuje inicjatywę z poszczególnymi pracownikami i jest włączane do osiągnięcia określonego wspólnego celu. Realizuje wspólny interes pracowników i kierownictwa. Jej głównymi celami jest osiągnięcie wzmocnienia pozycji i zaangażowania pracowników. Nie ma sztywnych zasad zwiększania zaangażowania.

Z drugiej strony w zarządzaniu zasobami ludzkimi **partycypacja pracownicza** różni się od partycypacji i jest procesem kolektywnym. W tym stara się dołączyć do innych we wszystkich czynnościach, które mają znaczenie w firmie. Obejmuje uczestnictwo w czymś i, częściej lub rzadziej, ma poparcie w jakiejś normie i/lub ustawodawstwie, w którym prawa pracownicze są ważne dla uczestnictwa.

To uczestnictwo i zaangażowanie można osiągnąć na wiele sposobów, ale przede wszystkim za pomocą niektórych **podstawowych zasad HR**, takich jak:

- **System wynagradzania**, który dąży do równości i sprawiedliwości płacowej, tak aby współpracownicy widzieli, że otrzymywane wynagrodzenie jest zgodne z wykonywanymi zadaniami i obowiązkami.
- **Plany kariery i szkolenia**, aby zatrzymać i rozwijać talenty.
- Godziny pracy ułatwiające **zachowanie równowagi** między pracą a życiem osobistym.
- **Elastyczność** siły roboczej, przy ubieganiu się o pozwolenia, nadrabianiu godzin itp.
- Jednocześnie organizacja może promować działania o charakterze bardziej rekreacyjnym lub towarzyskim, które budują ducha zespołu i promują poczucie przynależności do firmy.
- **Udział w imprezach solidarnościowych** (wyścigi solidarnościowe, turnieje itp.), podczas których np. wszyscy noszą tę samą koszulkę z logo firmy.
- **Dni otwarte**, podczas których można pracować nad kulturą i wartościami firmy (zajęcia na świeżym powietrzu).
- **Biznesowa kolacja/lunch** z sekcją „nagrody dla najlepszego pracownika / nagrody dla najlepszego działu”.

W każdym razie środki te powinny być dobrowolne, a nie obowiązkowe.

Niektóre inne działania mające na celu zwiększenie zaangażowania pracowników mogą obejmować:

- **Wspólne śniadania** z managerem lub prezesem firmy, aby wspólnie spędzić czas i porozmawiać twarzą w twarz na tematy poza biurem.
- Stworzenie w firmie **obszaru dialogu**, obszaru, w którym można omawiać sprawy wewnętrzne.
- **Sport, stretching, joga** lub inna aktywność fizyczna promowana przez firmę.
- **Przekąski, owoce, kawa** lub inne dostępne w firmie 24h.
- **Dni tematyczne**, w zależności od okazji (Boże Narodzenie, Urodziny, imprezy lokalne lub inne).
- **Szkolenia integracyjne**, zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią.
- **Anonimowa skrzynka pocztowa** z propozycjami usprawnień w firmie.
- **Wewnętrzne biuletyny lub publikacje**, aby wiedzieć, czym każdy się zajmuje.

CO ZROBIĆ, ABY ZAANGAŻOWAĆ PRACOWNIKÓW?

Najbardziej zaangażowani pracownicy są bardziej zmotywowani i zadowoleni ze swojej pracy, co pozytywnie wpływa na ich wydajność i poprawia efektywność organizacji.

- Motywuj do zaangażowania wszystkich pracowników organizacji. Jeżeli członkowie organizacji są zmotywowani i czują się docenieni w wykonywaniu swoich zadań, będą dążyć do poprawy swoich wyników i integracji z organizacją, osiągana jest synergia grupy. Zbiór zdolności każdej jednostki zwiększa zdolność rozwiązywania problemów i uzyskiwania wyników grupowych.
- Sprzyjanie inicjatywie i kreatywności poprawia cele organizacji. Członkowie firmy mogą przejąć inicjatywę w swoich zadaniach za pomocą odpowiednich kanałów komunikacji. Muszą zawsze być świadomi swoich ograniczeń.
- Aktywnie szukaj możliwości doskonalenia swoich umiejętności, wiedzy i doświadczenia oraz pozwalaj im przekazywać swoje doświadczenia reszcie organizacji. Delegat.
- Zdefiniuj odpowiedzialność ludzi w odniesieniu do ich własnych wyników.

Członkowie organizacji działają we własnym imieniu. Mają obowiązek zaspokojenia potrzeb i oczekiwań swojej pracy w procesie. Musisz sprawować przywództwo w swoim zadaniu i postawić wszystko, co możesz, po swojej stronie, aby zadanie zostało pomyślnie wykonane i osiągnięto pożądane rezultaty.

Gdy zespół roboczy zna ciekawe i ważne dane firmy, przyczynia się to do poprawy wyników firmy. **Zaangażowanie w pracę składa się z trzech wymiarów:**

1. **Psychologiczna identyfikacja z pracą:** znaczenie, jakie podmiot przypisuje pracy i w jakim stopniu uważa ją za centralną w swoim życiu.
2. **Związek między wydajnością a samooceną:** stopień, w jakim wydajność w pracy wpływa na samoocenę osoby badanej.
3. **Poczucie obowiązku i zobowiązania wobec pracy:** Utrata zainteresowania pracą, ponieważ jest to jeszcze jeden obowiązek do spełnienia.

RETENCJA I ZARZĄDZANIE WIEKIEM W FIRMIE

Zarządzanie rosnącą różnorodnością w dzisiejszym społeczeństwie (wiek, płeć, narodowość, doświadczenie, opinia...) może stanowić dla wielu organizacji ogromną przewagę konkurencyjną. Wszyscy dodajemy do równania, a nasza siła leży w dobrym wykorzystaniu takiego bogactwa i różnorodności doświadczeń i ukierunkowania.

Czym jest zarządzanie wiekiem? Zarządzanie wiekiem jest holistyczne, międzypokoleniowe i zorientowane na przebieg życia. Retention and age management in the company



ELEMENTY ZARZĄDZANIA WIEKIEM

- Zaangażuj przedstawicieli pracowników i pracowników, w tym młodych pracowników, aby zapewnić uwzględnienie ich potrzeb i perspektyw;
- Upewnij się, że w ocenie uwzględniono pracowników zatrudnionych w pełnym, niepełnym wymiarze godzin i elastycznych;
- Oceniaj zadania w pracy podczas ich wykonywania (nie skupiaj się tylko na nazwach stanowisk), aby uzyskać dokładniejszy obraz rzeczywistych zachowań oraz obciążeń fizycznych i psychicznych doświadczanych przez pracownika; |
- Zapewnij środki, które mają wpływ na wszystkich pracowników, w tym młodych pracowników.

RÓWNOŚĆ, INTEGRACJA I RÓŻNORODNOŚĆ W MIEJSCU PRACY

Wśród ważnych zasad, celów i działań wymienionych w **Traktacie o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE)** znajduje się wspieranie wysokiego poziomu zatrudnienia poprzez opracowanie skoordynowanej strategii. Zgodnie z klauzulą horyzontalną zawartą w art. 9 TFUE cel, jakim jest wysoki poziom zatrudnienia, musi być brany pod uwagę przy określaniu i wdrażaniu polityk i działań UE. Musi to odbywać się przy zapewnieniu odpowiedniej ochrony socjalnej, walce z wykluczeniem społecznym oraz wysokim poziomie edukacji, szkoleń i ochrony zdrowia ludzkiego.

Ponadto art. 8 i 10 TFUE stanowią, że przy określaniu i urzeczywistnianiu swoich polityk i działań Unia dąży do zniesienia nierówności i wspierania równości mężczyzn i kobiet, a także do zwalczania dyskryminacji ze względu na płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną.

Warto również wspomnieć o zasadniczej treści **dyrektywy 2000/78/WE** w sprawie równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy.

- Artykuł 13 Dyrektywy o Równości Rasowej (2000/43/WE), Artykuł 8a Dyrektywy 76/207/EWG w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, szkolenia i awansu zawodowego oraz warunki pracy.
- Artykuł 12 dyrektywy w sprawie równości płci w odniesieniu do towarów i usług (2004/113/WE) oraz art. 20 przekształcenia dyrektywy w sprawie równości płci (2006/54/WE) w odniesieniu do równych szans i równego traktowania mężczyzn i kobiet w kwestiach zatrudnienia i zawod.

JAK PROMOWAĆ RÓŻNORODNOŚĆ W REKRUTACJI, ZARZĄDZANIU I ALOKACJI PERSONELU?

Zarządzanie różnorodnością polega na **rozpoznawaniu, skutecznym wdrażaniu i harmonizacji indywidualnych cech charakterystycznych pracowników**. Udana zarządzanie różnorodnością pomaga menedżerom maksymalizować wiedzę i talenty pracowników, aby lepiej osiągać cele organizacji. Różnorodność może wynikać z wielu czynników, w tym **płci, pochodzenia etnicznego, osobowości, przekonań kulturowych, statusu społecznego i cywilnego, niepełnosprawności lub orientacji seksualnej**.

Chociaż istnieje wiele rodzajów różnorodności, można ją ograniczyć ze względów praktycznych pod względem **osobowości i ról**. Ludzie są różni i trzeba ich traktować inaczej, dlatego aby zwiększyć różnorodność firmy, należy wziąć pod uwagę potrzeby każdej grupy i odpowiednio ustalić politykę firmy.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

Koncepcja różnorodności pojawiła się w Ameryce Północnej w połowie lat 80., a następnie rozprzestrzeniła się na inne części świata. Globalizacja światowej gospodarki i rozprzestrzenianie się międzynarodowych korporacji przyniosły nowy zwrot w tej koncepcji, ponieważ zarządzanie różnorodnością nie odnosi się wyłącznie do heterogeniczności siły roboczej w jednym kraju, ale do składu siły roboczej w różnych krajach.

Zarządzanie różnorodnością odnosi się do działań organizacyjnych, które mają na celu promowanie większego włączenia pracowników z różnych środowisk w strukturę organizacji poprzez określone polityki i programy. W rzeczywistości jest to zespół przywódczy złożony z różnych osób kierujących organizacją.

Menedżerowie mają największy potencjał w zakresie promowania różnorodności: w rzeczywistości 45% pracowników uważa, że menedżerowie, którzy zatrudniają nowych pracowników i są ich mentorami, mają największy wpływ na zwiększanie różnorodności.

Oprócz menedżerów, dyrektor generalny i dział HR są dodatkowymi kluczowymi graczami, jeśli chodzi o ich zdolność do wywierania wpływu na różnorodność w firmie. Niestety, mniej więcej połowa wszystkich menedżerów twierdzi, że jest zbyt zajęta, aby poświęcać czas i energię na te inicjatywy. Dlatego zarządzanie różnorodnością wymaga specjalnej strategii, aby zapewnić, że Twój zespół stale się rozwija i poprawia wysiłki w zakresie różnorodności i integracji.

KLUCZOWE ELEMENTY POTRZEBNE DO KAŻDEJ STRATEGII ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

1. Zidentyfikuj zasoby dla programów różnorodności

Każda firma ma ograniczone zasoby nawet na coś tak ważnego jak różnorodność i integracja.

Obowiązkowe jest upewnienie się, że zespół – zwłaszcza menedżerowie – jest na pokładzie i rozumie swoje role i obowiązki w planie. Należy również ustanowić jasne zasady niedyskryminacji, zerowej tolerancji i molestowania oraz egzekwować je, aby Twoi pracownicy czuli się bezpiecznie i swobodnie wypowiadali się w pracy.

2. Ustaw cele i wskaźniki różnorodności

Ważne jest, aby zacząć od przyjrzenia się bieżącym wskaźnikom, a następnie wyznaczyć cele w oparciu o obszary, w których zespół firmy wymaga poprawy. Przykłady mierników różnorodności: reprezentacja w firmach, reprezentacja według działów, liczba kandydatów, liczba zatrudnionych, zaangażowanie pracowników, różnica w wynagrodzeniach...

3. Rekrutuj różnorodne talenty

Rozpocznij od przejrzania obecnych materiałów marketingowych związanych z rekrutacją oraz dokładnie rozważ i przeanalizuj, którzy kandydaci są kierowani na stronę kariery firmy, tablice ofert pracy, działania rekrutacyjne w mediach społecznościowych i inne platformy rekrutacyjne, aby uniknąć wszelkiego rodzaju uprzedzeń, które mogłyby nie być promowaniem różnorodności.

4. Nadaj priorytet programowaniu włączającemu

Najlepszym sposobem na zaangażowanie dowolnego zespołu jest zebranie go osobiście i poświęcenie czasu na czynności, które niekoniecznie są związane z pracą. Można rozważyć niektóre z tych taktyk zaangażowania: organizowanie spotkań integracyjnych w godzinach pracy, podkreślanie indywidualnych różnic i unikalnych zainteresowań, świętowanie osobistych osiągnięć.

Ludziom łatwo jest ugrzęznąć w pracy, ale niezwykle ważne jest, aby kultura firmy, zaangażowanie i utrzymanie pracowników były zawsze priorytetem dla pracowników.

5. Wdrażaj szkolenia z zakresu różnorodności i wrażliwości

Wyszukiwanie ekspertów ds. różnorodności i integracji w danym obszarze w celu udzielania konsultacji, a nawet sami mogą prowadzić szkolenia. Ważne jest, aby pamiętać, że szkolenie nie powinno być jednorazowym działaniem. Musi mieć regularne szkolenia i programy edukacyjne dotyczące różnorodności i integracji, aby zapewnić, że Twój zespół jest zawsze poinformowany.

6. Zbuduj zróżnicowany zespół przywódczy

Opieka nad różnorodnymi talentami będzie bardziej intuicyjna dla różnych liderów; będą bardziej identyfikowalne i bardziej prawdopodobne, że będą wspierać zróżnicowaną kulturę, która wita ludzi z różnych środowisk.

Innym rozwiązaniem jest utworzenie komitetu wolontariuszy ds. różnorodności i integracji z kilkoma pracownikami w całej firmie. Komitet ma tę zaletę, że przeprowadza burzę mózgów z kilkoma różnymi umysłami, zamiast oczekiwać, że jeden profesjonalista będzie wiedział wszystko, co dotyczy D&I.

NAJLEPSZE PRAKTYKI PROMOWANIA, WSPIERANIA I ROZWIJANIA RÓŻNORODNOŚCI W REKRUTACJI, ZARZĄDZANIU I ALOKACJI PERSONELU

Różnorodność i włączenie obejmują misję, wysiłki i praktyki firmy mające na celu wspieranie zróżnicowanego miejsca pracy i wykorzystanie efektów różnorodności w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w biznesie.

Różnorodność obejmuje każdy wymiar używany do odróżniania grup i ludzi od siebie. Skoncentruj się przede wszystkim na poszanowaniu i docenieniu tego, co wyróżnia pracowników pod względem wieku, płci, pochodzenia etnicznego, religii, niepełnosprawności, orientacji seksualnej, wykształcenia i pochodzenia narodowego. Z drugiej strony integracja obejmuje wysiłki organizacyjne, aby pracownicy ze wszystkich środowisk czuli się mile widziani i równo traktowani.

10 najlepszych praktyk w zakresie różnorodności i integracji:

- a) **Stwórz poczucie przynależności:** jedną z najważniejszych potrzeb psychologicznych, które muszą być zaspokojone, aby pracownicy czuli się związani ze swoimi pracodawcami i organizacjami.
- b) **Traktuj wszystkich pracowników sprawiedliwie:** ważne, aby czuli się docenieni i akceptowani. niesprawiedliwe wynagrodzenia i pakiety świadczeń dla pracowników z różnych środowisk prowadzą do niezdrowej kultury pracy i braku różnorodności.
- c) **Oferuj równe szanse rozwoju:** jeden z głównych czynników mających moc przyciągania i zatrzymywania talentów w firmach. Pracodawcy muszą ostrożnie oferować swoim pracownikom sprawiedliwe i równe możliwości rozwoju i awansu zawodowego.
- d) **Przepisz swoje opisy stanowisk i ogłoszenia o pracę:** aby przyciągnąć bardziej zróżnicowane talenty, język używany w ogłoszeniach o pracę ma duże znaczenie. Jak powiedziano, aby zwiększyć różnorodność, należy przeprowadzić analizę celu i ominięcie pewnych barier.
- e) **Wspieraj innowacji i kreatywności:** przedsiębiorstwa muszą wspierać kreatywność w swoich organizacjach, aby budować zróżnicowane miejsce pracy.
- f) **Edukuj pracowników w zakresie różnorodności i integracji:** pracownicy muszą być edukowani w zakresie korzyści i najlepszych praktyk wspierania tych inicjatyw. Nie wystarczy, aby kierownictwo wyższego szczebla było świadome tego, co różnorodność i integracja oznaczają dla sukcesu biznesowego i reputacji firmy.
- g) **Wspieraj pracę zespołową i współpracę:** praca zespołowa i współpraca są tym, czego pracownicy oczekują od swoich pracodawców. Dlatego też, aby przyciągnąć i zatrzymać w organizacji bardziej zróżnicowaną siłę roboczą, współpraca powinna być jedną z głównych wartości firmy.
- h) **Wspieraj elastyczność w miejscu pracy:** badania nad różnorodnością w miejscu pracy wykazały, że jedną z najlepszych strategii w miejscu pracy w celu przyciągnięcia różnorodnych kandydatów jest elastyczność.

Dlatego oferowanie elastycznych lokalizacji i godzin pracy pomaga przyciągać i zatrzymywać bardziej zróżnicowanych pracowników.

- i) **Restrukturyzuj proces rekrutacji:** skupienie się na tym, w jakiej firmie kandydaci pracowali lub do jakiej szkoły uczęszczali, często może prowadzić do zmniejszenia różnorodności kandydatów. Jednak trafne i wiarygodne oceny osobowości są doskonałymi narzędziami do pomiaru cech osobowości, motywacji i umiejętności kandydatów.
- j) **Promuj różnorodność i integrację na wszystkich poziomach organizacji:** aby inicjatywy różnorodności i integracji działały, wszystkie poziomy hierarchii firmy muszą je rozumieć i wspierać.

GOSPODARKA ODPADAMI KUCHENNYMI

Właściwa gospodarka odpadami jest częścią ogólnych i szczegółowych kompetencji i funkcji wymaganych do prowadzenia i zarządzania kuchnią. Odpady powstające w kuchniach barów, restauracji, kawiarni... to problem zdrowotny i środowiskowy, który dotyka wszystkich profesjonalistów z branży oraz klientów tych placówek.

Odpady kuchenne mają wysoką zawartość substancji organicznych i są potencjalnym źródłem różnego rodzaju szkodników i infekcji, a także są odpadami wysoce zanieczyszczającymi.

RODZAJE ODPADÓW W KUCHNI

Możemy je głównie sklasyfikować zgodnie z ich traktowaniem w następujący sposób:

- Stałe odpady miejskie, które generalnie nadają się do recyklingu (wszystkie rodzaje szklanych pojemników, papier itp.);
- Odpady tłuszczowe, które pochodzą z olejów i innych tłuszczów używanych do gotowania; l
- Odpady organiczne (pozostałości po przetworzonych posiłkach oraz odpady powstające podczas przygotowywania potraw).

Odpady są identyfikowane zgodnie ze zharmonizowaną listą odpadów na poziomie europejskim, uregulowaną decyzją **Komisji 2000/532/WE**.

JAK ZARZĄDZAĆ ODPADAMI W KUCHNI

Konieczne jest przestrzeganie szeregu wytycznych dotyczących dobrego gospodarowania odpadami, minimalizowania wpływu na środowisko i zapobiegania zagrożeniom dla zdrowia ludzkiego (infekcje, zarażenia, szkodniki itp.).

Odpady stałe należy traktować w taki sam sposób, jak stałe odpady komunalne powstające w gospodarstwach domowych. Do opakowań szklanych należy używać specjalnego pojemnika, aby można go było poddać recyklingowi. Opakowania kartonowe i papierowe należy wyrzucić do innego kosza. Puszki, opakowania kartonowe i plastikowe należy umieścić w innym pojemniku. Ponadto konieczne jest uwzględnienie pojemnika na organiczne odpady stałe.

Jednak podział ten może się różnić w zależności od przepisów dotyczących gospodarowania odpadami w każdym kraju.

Na poziomie europejskim gospodarkę odpadami reguluje dyrektywa 2008/98/WE oraz dyrektywa zmieniająca (UE) 2018/851.

Ponieważ firmy z branży HORECA na ogół wytwarzają dużo odpadów, wskazane jest posiadanie własnych kolorowych pojemników, choć mogą one również korzystać z pojemników z publicznego systemu zbiórki odpadów.

Również efektywne zakupy z dużymi opakowaniami i produktami luzem pomagają ograniczyć zużycie plastiku i tektury.

GOSPODARKA ODPADAMI TŁUSZCZOWYMI

Odpady tłuszczowe należy usuwać oddzielnie. Obejmuje to wszystkie oleje i tłuszcze frytkownicze powstające podczas przygotowywania żywności.

Odpady te nie mogą trafiać do kanalizacji, ponieważ są bardzo zanieczyszczające. Trafiłyby do rzek i zbiorników wodnych i miałyby dużą zdolność zanieczyszczania wody.

Zużyte oleje są uważane za odpady niebezpieczne, ponieważ w dużym stopniu zanieczyszczają wodę: **1 litr oleju zanieczyszcza 1000 litrów wody.**

Odpowiednio poddane recyklingowi tłuszczowe odpady zyskują drugie życie w postaci biopaliw, mydeł i przydatnych składników do produkcji wosków, lakierów itp.

GOSPODARKA ODPADAMI W OBIEKTACH HORECA

W barach, restauracjach, kawiarniach... należy zachować szczególną ostrożność podczas sprzątnięcia wszystkich obszarów, w tym kuchni. Obejmuje to również prawidłowe przetwarzanie wszystkich wytwarzanych odpadów.

Niewłaściwa gospodarka odpadami może prowadzić do wysokich kar, gdyż może być uznana za brak czystości i zagrożenie dla zdrowia publicznego.

Odpady żywnościowe należy przechowywać w szczelnych, nieotwieranych ręcznie pojemnikach w celu odizolowania ich do momentu usunięcia, aby nie miały kontaktu z żywnością. Zapobiega to ewentualnemu zanieczyszczeniu.

Pojemniki na odpady powinny być instalowane z dala od przetwarzanej żywności i powinny być solidne, aby zapobiec rozlaniu. Należy je od czasu do czasu usuwać i nie powinny gromadzić nadmiaru odpadów.

Pojemniki na odpady powinny być wyposażone w systemy zapobiegające kapaniu oraz szczelne lub hermetyczne pokrywy, aby uniknąć rozlania i przykrych zapachów.

Ponadto wskazane jest posiadanie krat i systemów odwadniających, aby zapobiec tworzeniu się kałuż na odpadach.

Właściwa gospodarka odpadami jest niezbędna dla każdego lokalu HORECA, nie tylko dla własnego zdrowia i **zapewnienia bezpieczeństwa żywności** dla swoich klientów, ale także po to, aby mieć mniejszy **wpływ na środowisko** i oczywiście uniknąć kar.

PLAN GOSPODARKI ODPADAMI

Narzędziem zarządzania, które może być bardzo przydatne w przypadku zagospodarowania różnych rodzajów odpadów powstających w zakładzie z branży HORECA, jest przygotowanie Planu Gospodarki Odpadami.

Wśród środków, które należy uwzględnić w tym planie, możemy rozważyć następujące:

- Co kilka metrów, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz zakładu, powinny znajdować się osobne pojemniki na każdy rodzaj odpadów. W ten sposób będziemy mieć pojemniki na papier i tekturę, szkło, plastik i metal, na odpady organiczne i inne specyficzne odpady, które mogą powstać.
- Należy rozważyć możliwość przekształcenia odpadów organicznych w domowy kompost.
- Odpady, które ze względu na swoje szczególne właściwości są sklasyfikowane jako niebezpieczne, specjalne itp., muszą być odpowiednio sklasyfikowane i unieszkodliwiane zgodnie z przepisami.

KILKA WSKAZÓWEK, JAK OGRANICZYĆ MARNOWANIE ŻYWNOŚCI

1. **Zmierz marnowanie żywności.** Po prostu śledząc zużycie i marnotrawstwo żywności, wiele firm znajduje możliwości ograniczenia produkcji, jednocześnie spełniając wymagania klientów. „Inwentaryzacja marnowanej żywności” może pomóc Ci określić, ile i gdzie marnuje się żywność, abyś mógł wprowadzić zmiany (np. mniejsze porcje, zmiany w menu lub zamienniki) i monitorować swoje postępy.
2. **Przewiduj zamówienia na jedzenie.** Posiadanie systemu, który pomaga dokładnie przewidywać zamówienia żywności, ręcznie lub za pomocą technologii cyfrowej (np. prowadzi do mniejszej ilości odpadów (i większej ilości pieniędzy w kieszeni).
3. **Zaangażuj personel.** Osoby zajmujące się żywnością są cennymi zasobami, jeśli chodzi o ograniczenie marnotrawienia żywności. Niektóre z najbardziej innowacyjnych pomysłów na ograniczenie marnotrawienia żywności pochodzą od personelu kuchennego i personelu obsługi, a nie od kierownictwa. Inwestowanie w szkolenia i certyfikowanie personelu to jedna z najlepszych rzeczy, jakie możesz zrobić dla swojej firmy.
4. **Praktykuj dobrą kontrolę zapasów.** Efektywne zamawianie i rotacja zapasów mają podstawowe znaczenie, jeśli chodzi o minimalizację psucia się i marnotrawienia żywności. Upewnij się, że przechowywana żywność jest wyraźnie oznaczona datami „najlepiej spożyć przed” lub „sprzedać do” i upewnij się, że wszyscy, którzy mają do czynienia z żywnością w Twojej firmie, zostali przeszkoleni w zakresie odpowiednich technik zarządzania zapasami „pierwsze weszło, pierwsze wyszło”.
5. **Miej oko na nadprodukcję.** Wiele zakładów stosuje przygotowywanie partii, aby zaoszczędzić czas i pieniądze. Gdy zaczniesz mierzyć marnotrawstwo żywności w swojej firmie, może się okazać, że odejście od przygotowywania partii na rzecz przygotowywania na zamówienie pozwoli Ci zaoszczędzić pieniądze w dłuższej perspektywie.
6. **Miej plan na nadmiar jedzenia.** Przewidywanie popytu klientów jest bardziej sztuką niż nauką; w związku z tym w kuchniach często pojawiają się dodatkowe składniki. Jeśli nie masz planu wykorzystania tych dodatkowych składników, mogą one wylądować w koszu. Dlaczego nie zamienić wczorajszych resztek w dzisiejszy lunch? Jeśli nie upłynął termin przydatności do spożycia, należy go zużyć.
7. **Kompostowanie.** W przypadku resztek jedzenia, których nie możesz użyć, zastanów się, czy kompostowanie jest opłacalną opcją dla Twojej firmy. Niektórzy używają kompostu z kuchni do wzbogacania gleby w ogrodach owocowych i warzywnych lub jako naturalny nawóz do kształtowania krajobrazu. Kompostowanie

zmniejsza również wpływ na środowisko (i rachunki za wywóz odpadów), utrzymując odpady z dala od składowisk.

8. **Recykling.** Materiały nadające się do recyklingu, takie jak papier, karton, puszki, butelki i inne pojemniki, zbyt często znajdują się w koszach na śmieci w obiektach HORECA. Umieszczając te materiały w odpowiednich pojemnikach do recyklingu, Twoja firma spożywcza może pomóc środowisku i zaoszczędzić pieniądze na zbiórce odpadów. Upewnij się, że pojemniki do recyklingu w Twojej firmie są wyraźnie oznakowane i używane wyłącznie do recyklingu, aby zapobiec mieszaniu się śmieci i recyklingu.
9. **Przestaw się na artykuły nieżywnościowe wielokrotnego użytku.** Przedmioty jednorazowego użytku, takie jak papier, serwetki, plastikowe sztućce i naczynia, mogą generować ogromne ilości odpadów. Nawet jeśli czasami po prostu nie da się ich uniknąć, jeśli możesz uniknąć przedmiotów jednorazowego użytku, po prostu to zrób.
10. **Przekaż darowiznę.** Niektóre podmioty (organizacje pozarządowe, stowarzyszenia...) przyjmują odpowiednią żywność z restauracji i innych firm spożywczych, którą następnie rozdają bezdomnym i innym potrzebującym. Rozważ etykietowanie żywności w lodówkach i spiżarniach z datą „podaj przed” i „przekaż darowiznę przed”, aby pomóc personelowi w łatwym określeniu, co trafia do kosza, a co nadaje się do podarowania.

INŻYNIERIA MENU

Inżynieria menu to dyscyplina, która **bada ofertę gastronomiczną Twojej firmy, aby poprawić jej rentowność**. Wychodzi z założenia, że menu to znacznie więcej niż kartka papieru z cennikiem i poprzez szereg technik inżynieryjnych ustala, które dania, w jakiej kolejności i jak powinny się pojawiać w Twoim menu, aby zoptymalizować wyniki Twoja firma cateringowa.

Menu jest jednym z najlepszych narzędzi sprzedaży, a według niektórych profesjonalnych źródeł, inteligentny projekt menu może pomóc zwiększyć zyski Twojej restauracji, baru lub kawiarni o ponad 15%. A kiedy mówimy o „projektowaniu menu”, nie mamy na myśli projektowania pod względem estetyki i projektu graficznego, ale pod względem inżynierii menu. Strategiczny projekt menu, który w pełni wykorzystuje potencjał menu dla Twojej firmy, pomoże Ci poprawić wyniki i zwiększyć zyski.

W przypadku zastosowania inżynierii menu do menu lokalu, każdy jego element jest szczegółowo analizowany, rentowność i popularność każdego dania, czy pojawiające się dania są właściwe, czy są we właściwej kolejności i pozycji, czy mają atrakcyjne i atrakcyjne nazwy i opisy itp. Wszystko musi być inteligentnie dobrane, aby pomóc Ci sprzedawać i łączyć cele i zainteresowania Twojej firmy z preferencjami Twoich klientów.

Oto kilka przykładów **strategii** inżynierii menu w celu zwiększenia sprzedaży Twojej firmy:

1. **Sporządź szczegółowy kosztorys:** jeśli nie wiesz, ile naprawdę kosztuje każde danie w twoim menu, nie możesz wiedzieć, jak je wycenić, aby uzyskać maksymalną rentowność i gdzie umieścić je w menu. Dlatego konieczne jest dokładne zbadanie kosztów każdej potrawy, bez szacunków, z wyceną każdego z poszczególnych składników, bez względu na to, jak małe są ich ilości (olej, sól, przyprawy...).

Aby dobrze oszacować koszty, bardzo praktyczne jest rozbicie każdego ze składników w tabeli, wskazując następujące aspekty w równoległych kolumnach:

- Waga brutto: całkowita waga produktu.
- Waga netto: wynikowa waga po skurczeniu.

- Skurcz: część produktu, której nie będziemy mogli wykorzystać w obróbce.
- Cena jednostkowa: koszt składnika wyrażony w euro/kg.
- Cena całkowita: cena, jaką zapłaciliśmy łącznie za produkt, obliczona na podstawie jego wagi brutto.

Szczegółowy cennik to podstawowe narzędzie w zarządzaniu cateringiem i kuchnią, dzięki któremu możemy kontrolować rzeczywisty koszt każdego dania na osobę i będziemy wiedzieć, jaką cenę na to postawić, aby było to opłacalne. W ten sposób kontrolujemy i optymalizujemy nasze wydatki.

2. Przeanalizuj dogłębnie swoje menu: Dogłębna analiza menu jest podstawowym punktem inżynierii menu, aby zidentyfikować jego kategorie i sekcje, a następnie sklasyfikować każde danie zgodnie z jego kosztem i popularnością. W ten sposób będziesz dokładnie wiedział, gdzie strategicznie umieścić każde danie w menu w pozycji i w sposób, który przyniesie Ci największy zysk. Poniżej opisujemy, jak to zrobić:

- Zidentyfikuj kategorie i sekcje swojego menu. Aby mieć pełny i rzeczywisty obraz oferowanego menu, najskuteczniej jest najpierw podzielić dania na kategorie, a następnie określić sekcje każdej kategorii. Dla prostego przykładu, we włoskiej restauracji kategorie to makarony, pizze, przystawki, napoje i desery. A jeśli skupimy się na kategorii makaronów, możemy podzielić ją na kilka sekcji, takich jak mięso, owoce morza i warzywa. Ważny fakt: kilka badań dotyczących inżynierii menu wykazało, że przekroczenie 5 dań na sekcję przynosi efekt przeciwny do zamierzonego.

Bardzo ważne jest również rozważenie oferowania w menu sekcji z daniami dla określonych grup ludności. Tak byłoby np. w przypadku specjalnej sekcji dla dzieci, osób z nietolerancjami lub alergiami, wegetarian, wegan czy menu dla grup.

- **Klasyfikuj każde danie według kosztów i popularności.** Po poprzednim ćwiczeniu musielibyśmy przeanalizować każde z dań, oceniając opłacalność wynikającą z ich wyceny oraz stopień popularności wśród naszych klientów. Zgodnie z inżynierią menu otrzymalibyśmy w ten sposób 4 różne typologie:
- Najbardziej dochodowy i popularny.
- Te bardzo popularne, ale mało dochodowe.
- Niepopularne, ale bardzo dochodowe.
- Takie, które nie są ani dochodowe, ani popularne.

Po tej szczegółowej analizie naszego menu jesteśmy teraz w stanie wiedzieć, które pozycje z menu są najbardziej popularne i mają najlepszą rentowność dla firmy. To dania gwiazdowe, te, które najbardziej nas interesują w menu, które klienci zauważają i żądają.

Co zrobić z daniami o wysokiej rentowności, ale małej popularności? Bardzo skutecznym narzędziem jest zachęcanie kelnerów do oferowania ich klientom i badanie ich reakcji. Być może nie uważają ich za atrakcyjne lub za drogie. Albo umieszcza się je w menu w taki sposób, że przechodzą zupełnie niezauważone. Być może wystarczy kilka poprawek, np. inna nazwa, opis lub zmiana ich pozycji w menu, aby zwrócić na nie uwagę.

Nieuchronnie zawsze będą popularne dania, które nie są zbyt opłacalne, ale wskazane jest, aby zachować je jako atrakcję dla Twojej firmy. I wreszcie, w przypadku dań o niskiej rentowności i popularności, najlepiej usunąć je z menu.

3. Zwróć uwagę na nazwę i opis każdej potrawy: Zwróć szczególną uwagę na nazwy i opisy potraw. Bardzo ogólna nazwa nie jest wskazana, zawsze ważne jest, aby podać w niej jakieś przydatne informacje, a nie „zmusić” klienta do przeczytania opisu. Przykład: „Domowy deser” nie dostarcza klientowi wystarczających

informacji, podczas gdy coś takiego jak „Domowa tarta z czerwonymi owocami” nie tylko wskazuje, że jest to typowy domowy deser tego lokalu, ale także wskazuje, z czego składa się deser.

Opisując dania, unikaj długich wyjaśnień z mnóstwem ozdobników. Zdecyduj się na proste opisy, które podsumowują teksturę, smak potrawy i metodę gotowania. Kontynuując poprzedni przykład, naszą domową tartaletkę z owocami opisalibyśmy jako „kruche ciasto francuskie z kremowym nadzieniem i karmelizowanymi owocami”.

- 4. Zwróć uwagę na pozycję i prezentację dania w menu:** Kiedy patrzymy na dokument, nasze oczy śledzą to, co inżynierowie menu nazwali „złotym trójkątem”.

ŹRÓDŁA

- Reiners, Bailey. “Boost your diversity management strategy” Built in. 1 Sept 2019: s.p. Web 1 Sept. 2019.
- “What job seekers really think about your diversity and inclusion stats?” Glassdor Diversity Hiring Survey. 17 Nov. 2014: s.p. Web 17 Nov. 2014.
- <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:12012E/TXT:en:PDF>
- <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=166&langId=en>
- <https://ingenieriademenu.com/>
- <https://www.fooddocs.com/haccp-plan-template/opening-and-closing-checklist-template>
- <https://lunchbox.io/learn/restaurant-software/kitchen-management-software>
- <https://www.chefs-resources.com/kitchen-forms/restaurant-kitchen-schedule-template-excel/>
- <https://www.foodsafety.com.au/blog/10-ways-reduce-food-waste-restaurants>
- <https://www.business2community.com/human-resources/employee-feedback-loops-01536928>

KWALIFIKACJA 2 - ZARZĄDZANIE PRACĄ W KUCHNI

MODUŁ 2: KOMUNIKOWANIE SIĘ Z KLIENTEM

Dlaczego dobra obsługa klienta w restauracjach jest ważna?

Dobra obsługa klienta jest ważna w branży restauracyjnej, ponieważ może decydować o ogólnym sukcesie lokalu. Oto lista powodów, dla których jest to tak ważne:

- Zadowoleni klienci generują więcej pozytywnych opinii i recenzji o Twojej restauracji.
- Doskonała obsługa klienta może zwiększyć przychody.
- Zadowoleni klienci częściej stają się stałymi klientami.
- Długowieczność firmy zwykle zależy od dobrej obsługi klienta.

Elementami profesjonalnej obsługi klienta są:

Rozszerz swoją definicję usługi

Sposób definiowania usług kształtuje każdą interakcję z klientami. Ograniczone definicje usług oparte na wymianie pieniędzy na towary lub usługi mijają się z ogólnym celem obsługi klienta. „Usługa” powinna dostarczać klientowi coś więcej niż tylko produkt lub czynność podjętą w jego imieniu. Ma dawać satysfakcję. Zasadniczo klient powinien odejść zadowolony z wyniku transakcji – nie tylko zadowolony, ale naprawdę szczęśliwy. Zadowolony klient będzie nadal kupującym i powracającym klientem.

Kim są Twoi klienci?

Klienci to ludzie, którzy chcą zapłacić uczciwą cenę za wysokiej jakości usługi lub produkty i czują się usatysfakcjonowani, że zapłacili za usługę/produkt i otrzymali w zamian to, za co zapłacili. Chcą też, żeby ktoś się nimi zaopiekował. Potrzebują kogoś, kto zrozumie ich potrzeby i pomoże im odpowiedzieć. Potrzebują kogoś, kto trzyma ich za rękę i przeprowadzi przez proces. Obsługa klienta zaczyna się od umiejętności słuchania klienta i dowiedzenia się, czego potrzebuje lub chce, zadając pytania w grzeczny sposób. Poprzez pytania można dowiedzieć się więcej o upodobaniach, antypatiach i pochodzeniu klienta.

Oprócz „klientów zewnętrznych” są też klienci wewnętrzni. Klient wewnętrzny to każda osoba w organizacji, która potrzebuje pomocy lub interakcji ze strony innej osoby, aby wypełnić swoje obowiązki służbowe. Klienci wewnętrzni to współpracownicy. Pamiętaj, wewnętrzny łańcuch klientów jest taki sam jak zewnętrzny, wszyscy jesteśmy klientami zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Według artykułu w Wall Street Journal, „złe traktowani pracownicy traktują klientów równie źle.

Opracuj podejście przyjazne dla klienta

Bardzo ważne jest wypracowanie systemu i postawy promującej przyjazną obsługę klienta. Przez „przyjazny dla klienta” rozumiemy postrzeganie klienta jako najważniejszej części Twojej pracy. Frazes „Klient ma zawsze rację” wywodzi się z tego przyjaznego dla klienta środowiska.

Dwie kluczowe cechy „podejścia przyjaznego dla klienta”:

- Komunikacja
- Relacje

Dwa główne zadania udanych relacji z klientami to komunikacja i rozwijanie relacji. Nie wymagają wielkiego wysiłku, ale też nie pojawiają się natychmiast. Pozytywny dialog/komunikacja z klientami i rozwijanie stałych relacji z klientami to prawdopodobnie dwie najważniejsze cechy, do których należy dążyć w obsłudze klienta. Co oznacza obsługa klienta? Jak wspomniano wcześniej, obsługa klienta oznacza dostarczanie wysokiej jakości produktu lub usługi, które zaspokajają potrzeby/chce klienta i sprawiają, że wracają.

Dobra obsługa klienta to znacznie więcej – to ciągły sukces, wzrost zysków, większa satysfakcja z pracy, poprawa morale firmy lub organizacji, lepsza praca zespołowa, ekspansja rynkowa usług/produktów.

Profesjonalne cechy obsługi klienta

Profesjoniści, którzy stale mają do czynienia z klientami (wewnątrz firmy i poza nią), muszą dążyć do pewnych cech, które pomogą im odpowiedzieć na potrzeby klientów. Klienci mają wiele potrzeb, ale sześć podstawowych potrzeb, które się wyróżniają, to:

- **Życzliwość** – najbardziej podstawowa i kojarzona z uprzejmością i uprzejmością.
- **Empatia** – klient musi wiedzieć, że usługodawca docenia jego potrzeby i okoliczności.
- **Uczciwość** – klient chce mieć poczucie, że otrzymuje odpowiednią uwagę i rozsądne odpowiedzi.
- **Kontrola** – klient musi wiedzieć, że usługodawca docenia jego potrzeby i okoliczności.
- **Informacje** – klienci chcą wiedzieć o produktach i usługach. Pracownicy muszą znać wszystkie informacje dotyczące dostarczanego przez nich produktu. Mówienie „nie wiem” lub „to nie mój dział” jest automatycznie poniżane i degradowane w świadomości klienta. Klienci chcą informacji, a nie szanują i nie ufają osobie, która powinna mieć informacje, ale ich nie ma.

Dlatego pracownik musi posiadać wszystkie powyższe cechy: życzliwość, empatię, wyczuć tego, co jest uczciwe i informację, aby lepiej służyć klientowi.

Oprócz tych cech, pracownicy muszą posiadać następujące cechy, aby osiągnąć pożądaną poziom satysfakcji klienta:

- **Uśmiech** – nie ma to jak uśmiech i miła twarz witająca klienta, zwłaszcza jeśli ma on reklamację. Uśmiech i uprzejma rozmowa mogą natychmiast rozbroić niezadowolonego klienta. Wyraz twarzy nadaje pozytywny ton, zanim jeszcze zaczniesz mówić. Zrelaksowany lub przyjemny wyraz twarzy jest idealny przez większość czasu.
- **Kontakt wzrokowy** – zawsze patrz klientowi w oczy. Bezpośrednio zwracaj się do klientów.
- **Wygląd** – higiena osobista ma duży wpływ na Twoich klientów. Brudne ręce, rozczochrane włosy i kiepska sukienka mogą oznaczać utratę zadowolonego klienta. W kontaktach z klientami ubieraj się schludnie i profesjonalnie, aby budzić szacunek i dać klientom do zrozumienia, że poważnie traktujesz swoje stanowisko.
- **Uścisk dłoni** – przy uścisku dłoni z klientem oczekuje się mocnego i profesjonalnego uścisku dłoni. Ta część powitania jest obecnie powszechna zarówno wśród mężczyzn, jak i kobiet w środowisku zawodowym.
- **Być uważnym** – słuchając klienta, pochyl się lekko w jego stronę i delikatnie kiwnij głową, aby pokazać, że słuchasz.
- **Ton głosu** – zawsze wyrażaj życzliwość i uprzejmość. Nie podnoś głosu w frustracji lub złości, bez względu na to, jak trudne lub męczące może być zachowanie klienta. 8 • **Gesty dłoni** – używaj ruchów dłoni, aby podkreślić to, co mówisz (nawet przez telefon) i podkreślić swoje uczucia.

- **Przestrzeń osobista** – to komfortowa odległość między tobą a drugą osobą. Jeśli inna osoba podchodzi do ciebie i narusza twoją przestrzeń osobistą, automatycznie cofasz się bez zastanowienia. Czujesz się niekomfortowo. Pozostaw odpowiednią odległość między sobą a klientem. Odpowiednia przestrzeń jest ważna, aby klienci czuli się bezpiecznie i nie byli zagrożeni.
- **Postawa** – opadanie na krzesło lub opieranie się o ścianę podczas interakcji z klientem to pewne oznaki braku zainteresowania klientem. Twoja poza lub postawa powinna wyrażać uwagę, życzliwość i otwartość. Pochyl się do przodu, stań twarzą do klienta i skieruj głowę, aby dać mu do zrozumienia, że jesteś zainteresowany.
- **Obserwacja** – zauważ, jak zachowuje się Twój klient i na co pozytywnie reaguje podczas świadczenia przez Ciebie usługi
- **Szczęście** – jeśli pracownicy są szczęśliwi w swoim miejscu pracy, zadowoleni będą również klienci. Pamiętaj, że wszystko, co dobre dzieje się w Twojej restauracji, jest zasługą jej pracowników. Menedżer musi upewnić się, że ich uszczęśliwia, regularnie angażując się w ich pracę i upewniając się, że są zadowoleni. Powinien ich zapytać, czy uważają, że można coś zmienić w restauracji, aby zwiększyć zadowolenie klientów lub usprawnić pracę w kuchni. Powinien sprawić, by poczuli się ważnymi członkami zespołu.

Mając osobiste relacje ze swoimi pracownikami, stworzysz radosną atmosferę i zwiększysz zadowolenie klienta. Pamiętaj, że twoi pracownicy cię reprezentują, więc pokaż się z jak najlepszej strony!

Restauracja musi mieć swoją własną kulturę. Kultura Restauracji obejmuje wizję, wartości, normy, systemy, symbole, język, założenia, przekonania, misję i nawyki. Lider ma ogromny wpływ na Kulturę Restauracji, zarówno żyjąc zgodnie z podstawowymi wartościami, jak i wspierając je w zespole. Lider musi uwzględniać wartości, które są wysoko cenione przez swoich klientów, takie jak życzliwość, uprzejmość, empatia, uczciwość. W ten sposób pracownicy i klient podzielą te same wartości.

IDENTYFIKACJA I ANALIZA „TRUDNEGO KLIENTA”

Zarządzanie klientem w restauracji to sztuka. Począwszy od obsługi trudnych klientów, którzy nigdy nie są usatysfakcjonowani bez względu na wszystko, po zapewnienie, że obsługa jest na najwyższym poziomie – rozwiązywanie problemów związanych z usługami restauracyjnymi z osobistym podejściem i troską może zmienić niezadowolonych klientów w stałych klientów. Właściwe zarządzanie klientami restauracji prowadzi do zadowolonych klientów, a satysfakcja klienta jest jedną z najważniejszych rzeczy w branży restauracyjnej.

Pracownicy restauracji często spotykają się z trudnymi klientami.

Istnieją dwa rodzaje trudnych klientów, które mogą mieć wpływ na pracowników kuchni.

- Krytyczny klient oceni każdy szczegół i będzie narzekał – od sposobu składania serwetek, przez temperaturę w pomieszczeniu, po jedzenie, które mu podałeś. Często krytyczni klienci nie są niezadowoleni z powodu Ciebie i Twojej restauracji. Najprawdopodobniej zabierają ze sobą codzienne frustracje, wychodząc na posiłek. Pamiętaj więc, że krytyka nie ma na celu cię skrzywdzić – to tylko ich sposób na wypuszczenie trochę pary.
- Spieszący się klient to klient, który zawsze się spieszy i chce, żeby wszystko było zrobione bardzo szybko.

Należy pamiętać, że trudni klienci mogą łatwo stać się Niezadowolonymi Klientami, jeśli w przypadku, gdy mają problem, nie rozwiążemy go szybko. Firma nie chce mieć niezadowolonych klientów, ponieważ niezadowoleni klienci często dzielą się swoimi skargami z rówieśnikami i piszą złe recenzje na różnych forach i w mediach społecznościowych. Dlatego musisz zachować szczególną ostrożność w rozwiązywaniu i rozwiązywaniu ich

problemów, bez względu na to, jak bardzo jesteś zavalony. Rozwiązanie ich skarg może stworzyć okazję, aby zachęcić ich do powrotu po więcej.

Kiedy nie jesteś w stanie obsłużyć trudnych klientów, a twoja odpowiedź na ich skargę brzmi: „To nie moja wina, nic nie mogę zrobić”, wtedy twoja obsługa klienta jest słaba. Dobra obsługa klienta to odpowiedzialność, odpowiedzialność i podejmowanie działań w celu zadowolenia klienta. Umiejętność komunikacji z niezadowolonym klientem jest kluczowa.

Dlatego, aby to zrobić, musisz zastosować pewne techniki profesjonalnej obsługi klienta, aby zdobyć poparcie klienta i nadal mieć go jako klienta.

„Jeśli możemy zapewnić natychmiastową reakcję na dany problem, musimy to zrobić. Może to oznaczać od czasu do czasu łamanie własnych zasad, ale z drugiej strony, czy to nie dlatego jesteśmy szefem, menedżerem lub zajmujemy pozycję autorytetu? Chociaż nie będzie to - i nie powinno być - odpowiedzią na wszystkie problematyczne sytuacje gości, należy rozważyć możliwość szybkiego reagowania na wymagających gości.”

-Sandeep Chatterjee, kierownik ośrodka gastronomicznego.

Słuchanie: w kontaktach z niezadowolonym lub narzekającym klientem najważniejsze jest uważne słuchanie jego skarg, narzekań, frustracji lub zażaleń. Wiele skarg klientów rozwiązuje się po prostu wtedy, gdy ludzie czują, że zostali wysłuchani i zrozumiani. Nawet jeśli domagają się czegoś nierozsądnego, proaktywnie słuchaj i nie ulegaj rozproszeniu, zamkniętej mowie ciała, takiej jak złożone ręce lub inne widoczne. Bądź cierpliwy, uważny i przyjazny. kłopot.

Wyraż przeprasiny: „Przepraszamy za ten błąd/problem”. „Bardzo przepraszamy za tę niedogodność”. „Jak możemy wspólnie rozwiązać ten problem?” – Wyobrażam sobie, jak bardzo jesteś sfrustrowany.

Nie kłóć się i nie przerywaj: To tylko pogorszy sytuację, zwłaszcza jeśli klient jest zły. Pozwól mu mówić, zanim spróbujesz przedyskutować z nim, co się stało.

Współczuj: Daj klientowi do zrozumienia, że traktujesz go poważnie. Musisz jednak ograniczyć swoją empatię, ponieważ może to być postrzegane jako fałszywe lub protekcyjne.

Nie przyjmuj postawy obronnej: zachowuj neutralny ton i reaguj, gdy klient aktywnie narzeka. W ten sposób przekonasz go, że traktujesz jego troskę poważnie. Nigdy nie zaprzeczaj, nawet jeśli klient się myli, nie ma wszystkich informacji lub pozornie kłamie. Twoim celem jest zminimalizowanie problemu i rozwiązanie go, a nie tworzenie atmosfery wojny

Nie trać panowania nad sobą: jeśli pozostaniesz zrelaksowany, klienci się uspokoją.

Wskaż fakty: Słuchaj uważnie – i zapisuj wszystko. Nie komentuj, dopóki klient nie skończy mówić. Po wysłuchaniu wszystkiego, co klient miał do powiedzenia, powtórz wszystkie usłyszane fakty prostym językiem. A jeśli masz szczęście, wysłuchanie powtórzenia w innym głosie może pomóc znormalizować krytykę klienta i spuścić trochę emocji. Powtarzanie tego, co powiedzieli, daje również więcej czasu na pełne przetworzenie sytuacji we własnej głowie i znalezienie najrozsądniejszej odpowiedzi.

Zaangażuj klienta w rozwiązywanie problemów: Zaproponuj klientowi alternatywne rozwiązania, jeśli takie istnieją. Klienci cenią sobie możliwość wyboru sposobu rozwiązania problemu.

Przedstaw rozwiązanie: Przedstaw klientowi rozwiązanie jego problemu. Poinformuj swoich klientów, jakie działania zostaną podjęte. Wymyślenie rozwiązania, które zaspokoi ich natychmiastową potrzebę, to wszystko, czego potrzeba w tej chwili. I upewnij się, że rozwiązanie, które przedstawiś (miejmy nadzieję, że już spokojnemu)

klientowi, również jest dla niego satysfakcjonujące. Nigdy nie popełniaj błędu, obiecując coś, czego nie jesteś w stanie zrobić

Kontynuacja: Upewnij się, że obiecane środki zostały podjęte. Jeśli nie spełnisz tego, co zostało obiecane i zignorujesz reklamację klienta, problem będzie narastał. Następnym razem będzie to trudniejsze do rozwiązania. Możesz także zachęcić swojego klienta do przekazania informacji zwrotnej od klienta po rozwiązaniu problemów, a także możesz dać klientowi „drogę powrotną”: czasami klienci się mylą. Powinieneś pozwolić im odejść z godnością, bez poczucia zażenowania.

Nie kwestionuj poprawności klienta: Od samego początku powinieneś wierzyć, że klient może mieć rację. Zawsze bądź otwarty na opinie klientów, spraw, aby poczuli, że zasługują na wysłuchanie.

Zawsze pamiętaj o złotej zasadzie każdej obsługi klienta: klient ma zawsze rację, bez względu na wszystko! Oczywiście klient może się mylić, ale znowu, jeśli się z nim nie zgadzasz, musisz zachować spokój i grzecznie spróbować rozwiązać jego zażalenia. Spełnienie każdej prośby klienta może nie być możliwe, ale zawsze możesz spróbować sprawić, by poczuli się docenieni. Pamiętaj, aby zawsze być uprzejmym, bez względu na wszystko.

Zachowaj dopuszczalne granice: Musimy kierować się zasadą, że Klient ma zawsze rację „ale to nie znaczy, że należy tolerować jakiegokolwiek zachowanie. Nie pozwól swoim pracownikom znęcać się, słownie lub fizycznie, tylko po to, by zadowolić klienta. Jeśli klient używa niewłaściwego języka lub wykonuje obelżywe gesty, nie ma czasu na zapewnienie jego usunięcia z lokalu. Istnieje granica tego, co możesz tolerować. Bezpieczeństwo Twoich pracowników i innych klientów jest Twoim priorytetem. Pomaga to natychmiastowo chronić Twoich pracowników i utwierdza ich w przekonaniu, że troszczysz się o ich ogólne samopoczucie w pracy.

Nie bierz tego do siebie: Pod koniec zmiany łatwo jest wrócić do domu i rozmyślać o tym, co mogliśmy zrobić lub powiedzieć lepiej. Ale prawda jest taka, że reklamacje się zdarzają. Popęłniane są błędy. I choć ważne jest, aby się od nich uczyć, równie ważne jest, aby nie dopuścić do tego, by obciążały cię emocjonalnie jak kotwica łodzi.

Negatywność jest zaraźliwa, ale możesz kontrolować, czy pozwolił jej dostać się do twojej

AKTYWNE SŁUCHANIE

Jak wspomniano wcześniej, kiedy obsługujesz klienta, musisz mieć z nim dobrą komunikację. Aby dobrze się z nim komunikować, musisz umieć nie tylko słyszeć, co mówi, ale także aktywnie go słuchać.

Aktywne słuchanie wymaga od słuchacza pełnej koncentracji, zrozumienia, odpowiedzi, a następnie zapamiętania tego, co zostało powiedziane. Podejmujesz świadomy wysiłek, aby usłyszeć i zrozumieć całą przekazywaną wiadomość, zamiast tylko biernie słuchać przesłania mówcy.

Słuchanie jest najbardziej podstawowym elementem umiejętności komunikacyjnych. Słuchanie nie jest czymś, co się po prostu dzieje, słuchanie jest aktywnym procesem, w którym podejmuje się świadomą decyzję o wysłuchaniu i zrozumieniu przesłania mówiącego.

Różne badania podkreślają znaczenie słuchania jako umiejętności komunikacyjnej. Badania pokazują, że spędzamy średnio 70-80% naszego czasu na jakiejś formie komunikacji. Z tego czasu około 9 procent spędzamy na pisaniu, 16 procent na czytaniu, 30 procent na mówieniu i 45 procent na słuchaniu.

Badania potwierdzają również, że większość z nas to kiepscy i nieefektywni słuchacze. Większość z nas nie jest zbyt dobra w słuchaniu, badania sugerują, że pamiętamy mniej niż 50% tego, co usłyszymy w rozmowie.

Istnieje wiele korzyści z aktywnego słuchania, są to między innymi:

- **Buduje głębokie zaufanie** - Aktywne słuchanie pomaga innym ludziom się otworzyć. Mogą wyczuć, że nie będziesz wyciągać pochopnych wniosków na podstawie powierzchownych szczegółów. Zdają sobie również sprawę, że troszczysz się o nich na tyle, aby uważnie ich słuchać. Budowanie zaufania wymaga czasu, ale prowadzi do wielkich korzyści, takich jak przyjaźnie na całe życie i obietnica pomocy w trudnych chwilach.
- **Wzmacnia twoją cierpliwość** - Umiejętność bycia dobrym słuchaczem wymaga czasu i musisz ją rozwijać poprzez regularne wysiłki w czasie. Ale w miarę jak będziesz coraz lepszy w słuchaniu, automatycznie zyskasz cierpliwość. Cierpliwość, aby druga osoba szczerze wyrażała swoje uczucia i myśli, podczas gdy ty nie oceniasz
- **Sprawia, że jesteś przystępny** – kiedy prezentujesz się jako cierpliwy słuchacz, ludzie w naturalny sposób są skłonni do komunikowania się z Tobą. Będąc tam dla nich, dajesz im swobodę wyrażania swoich uczuć.
- **Zwiększa kompetencje i wiedzę** - Doskonałe umiejętności słuchania sprawiają, że pracownik jest bardziej kompetentny i zdolny, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Im więcej jednostka może wydobyć z zebrań, instrukcji i raportów, tym skuteczniej i skuteczniej wykona zadanie. Słuchanie buduje również wiedzę i pomaga spełniać wymagania związane z pracą poprzez progresywne uczenie się.
- **Oszczędność czasu i pieniędzy** – skuteczne słuchanie nie tylko zmniejsza ryzyko nieporozumień i błędów, które mogą być bardzo szkodliwe dla firmy, ale także oszczędza czas i pieniądze

CO CZYNI DOBREGO SŁUCHACZA?

Dobrzy słuchacze aktywnie starają się zrozumieć, co naprawdę próbują powiedzieć inni, niezależnie od tego, jak niejasne mogą być ich przesłania. Słuchanie wymaga nie tylko wysiłku rozszyfrowania komunikatów werbalnych, ale także interpretacji sygnałów niewerbalnych, takich jak mimika twarzy i postawa ciała.

Musisz także pokazać osobie mówiącej, że słuchasz za pomocą sygnałów niewerbalnych, takich jak utrzymywanie kontaktu wzrokowego, kiwanie głową i uśmiechanie się, zgadzając się, mówiąc „tak”. Kiedy słuchacz przekazuje te wskazówki, klient zwykle czuje się swobodniej i łatwiej, otwarcie i szczerze komunikuje się.

Aktywne słuchanie składa się z trzech kroków:

- **Słuchaj:** Skupiasz się na słuchaczu. O czym on/ona mówi?
- **Pytaj:** Celem tego kroku jest po pierwsze pokazanie, że zwracasz uwagę, po drugie zebranie informacji i po trzecie uzyskanie wyjaśnień. Na tym etapie tworzysz pytania otwarte.
- **Odpowiedz:** Kiedy odpowiadasz:
 - o Zastanów się nad tym, co zostało powiedziane, odzwierciedlaj uczucia mówiącego.
 - o Powtórzenie - powtórz główne idee i uczucia
 - o Wyjaśnij - zadawaj pytania lub powtarzaj błędną interpretację, aby zmusić mówcę do dalszych wyjaśnień.
 - o Podsumuj ich słowa na głos lub w myślach. Powtarzanie tego, co powiedzieli, pomoże ci upewnić się, że dobrze je rozumiałeś. Spróbuj to zrobić własnymi słowami, aby lepiej zrozumieć, co powiedzieli.

NIEWERBALNE I WERBALNE PRZEJAWY UMIEJĘTNOŚCI AKTYWNEGO SŁUCHANIA

Nie jest miło wiedzieć, że rozmawiasz z kimś, a on cię nie słucha. Istnieje kilka prostych kroków, które możesz podjąć, aby poinformować mówcę, że aktywnie słuchasz

Niewerbalne oznaki aktywnego słuchania

Ludzie, którzy słuchają, prawdopodobnie będą wykazywać przynajmniej niektóre z tych znaków. Jednak znaki te mogą nie być odpowiednie we wszystkich sytuacjach i we wszystkich kulturach.

Uśmiech - Uśmiechy pokazują słuchaczowi, że zwracają uwagę na to, co jest mówione, lub jako sposób wyrażenia zgody lub zadowolenia z otrzymanych wiadomości. W połączeniu z skinieniem głowy, uśmiechy mogą być bardzo silnym potwierdzeniem, że wiadomości są słuchane i rozumiane.

Kontakt wzrokowy - to normalne i zwykle zachęcające dla słuchacza patrzenie na mówcę. Kontakt wzrokowy może być jednak onieśmielający. Połącz kontakt wzrokowy z uśmiechami i innymi komunikatami niewerbalnymi, aby zachęcić mówcę.

Postawa - może wiele powiedzieć o nadawcy i odbiorcy w interakcjach międzyludzkich. Uważny słuchacz ma tendencję do pochylania się lekko do przodu lub na boki podczas siedzenia. Inne oznaki aktywnego słuchania mogą obejmować lekkie przechylenie głowy lub oparcie głowy na jednej ręce.

Rozproszenie - aktywny słuchacz nie będzie rozpraszany i nie będzie patrzył na zegarek, bawił się włosami i nie tylko.

Werbalne oznaki aktywnego słuchania

Pozytywne wzmocnienie - może to być silny sygnał uwagi, jednak zbyt częste użycie może być denerwujące dla mówiącego. Okazjonalne słowa i wyrażenia, takie jak: „bardzo dobrze”, „tak” lub „rzeczywiście”, będą wskazywać, że zwracasz uwagę.

Zapamiętywanie - spróbuj zapamiętać kilka kluczowych punktów, takich jak imię i nazwisko osoby mówiącej. Może to pomóc w utwierdzeniu się w przekonaniu, że to, co zostało powiedziane, zostało zrozumiane. Zapamiętywanie szczegółów, pomysłów i koncepcji z poprzednich rozmów dowodzi, że uwaga została utrzymana i prawdopodobnie zachęci mówcę do kontynuowania.

Zadawanie pytań - słuchacz może wykazać, że słuchał, zadając odpowiednie pytania i/lub wypowiadając się, które budują lub pomagają wyjaśnić to, co powiedział mówca. Zadając odpowiednie pytania, słuchacz pomaga również utwierdzić się w przekonaniu, że interesuje go to, co mówi mówca.

Wyjaśnienie - polega na zadawaniu mówcy pytań, aby upewnić się, że otrzymano właściwy komunikat. Wyjaśnienie zwykle obejmuje użycie pytań otwartych, które umożliwiają mówcy rozwinięcie pewnych kwestii w razie potrzeby.

Zarządzanie konfliktem

Pracownicy kuchni często są w konflikcie ze swoimi współpracownikami lub klientami. Może to wynikać z różnych potrzeb, opinii i celów.

Pracownicy, którzy są w konflikcie, mogą stać się mniej skłonni do wspólnej pracy i współpracy. Pracownicy, którzy są w konflikcie ze swoimi klientami i nie są w stanie rozwiązać tego konfliktu, ostatecznie tracą tych klientów.

Ludzie mogą przyjmować różne podejścia do radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, ale nie każdy zestaw zachowań będzie skuteczny na dłuższą metę. Istnieją trzy różne podejścia do rozwiązywania konfliktów:

Zachowanie agresywne (ja wygrywam – ty przegrywasz). Decydując się na rozwiązanie konfliktu w sposób agresywny, możesz pomóc osiągnąć swoje cele na krótką metę, ale takie podejście najprawdopodobniej spowoduje wyobcowanie od innych, poczucie frustracji, goryczy i izolacji. Agresywne zachowanie charakteryzuje się:

- Potrzeba wyrażania swoich uczuć, potrzeb i pomysłów kosztem innych
- Broniąc swoich praw, ale ignorując prawa innych
- Wiadomości, które często są dostarczane w sposób wrogi i autodestrukcyjny

Agresywne podejście szkodzi relacjom i zmniejsza zaufanie. Agresywne podejście do zarządzania konfliktem może zaszkodzić relacjom z drugą stroną.

Zachowanie pasywne (ja przegrywam – ty wygrywasz). Możesz wybrać unikanie nieprzyjemnych sytuacji spowodowanych konfliktem. Jeśli jednak nie wyrazisz swojego stanowiska, Twoje potrzeby nie zostaną zaspokojone. Może to prowadzić do frustracji i narastania złości.

Zachowanie bierne charakteryzuje się:

- Niewyrażanie własnych uczuć, potrzeb lub pomysłów
- Ignorowanie własnych praw
- Pozwalanie innym na naruszanie ich
- Zahamowania i samozaparcie, które powodują niepokój, rozczarowanie, złość i urazę

Pasywne podejście do rozwiązywania konfliktów może wpłynąć na Twoją wiarygodność i narazić Twoją reputację na ryzyko.

Zachowanie asertywne (ja wygrywam – ty wygrywasz). Asertywna odpowiedź jest wyrazem szacunku zarówno dla siebie, jak i dla innych. Z szacunkiem wyrażasz swoje stanowisko, potrzeby i uczucia oraz nawiązujesz dialog z drugą osobą.

Zachowanie asertywne charakteryzuje się:

- Wyrażanie swoich uczuć, potrzeb i pomysłów
- Broniąc swoich uzasadnionych praw w sposób, który nie narusza praw innych osób
- Poczucie pewności siebie i poczucia własnej wartości oraz zmniejszenie konfliktów

Asertywne reagowanie na konflikty zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celów. Nawet jeśli początkowo wyniki nie są doskonałe, takie podejście prowadzi do poczucia własnej wartości, ponieważ jesteś bezpośredni. Poprawia się pewność siebie, a relacje stają się bardziej otwarte i szczerze. Jednak asertywne zarządzanie konfliktem może mieć pozytywny wpływ i być wykorzystane na Twoją korzyść w miejscu pracy.

Które z trzech zachowań powinieneś mieć?

- Czy zachowujesz się biernie?
- Chcesz wygrać i nie obchodzi cię, czy inni przegrają?
- Czy uważasz, że mówienie tego, co chcesz, jest samolubne?
- Czy martwisz się, że jeśli odmówisz zrobienia czegoś, ludzie nie będą cię lubić?

Asertywność to zachowanie lub umiejętność, która pomaga ci jasno i pewnie komunikować swoje uczucia, potrzeby, pragnienia i myśli, jednocześnie uznając potrzeby innych.

Wyraź swoje opinie

Asertywność oznacza, że jesteś w stanie wyrażać swoje opinie bez poczucia skrępowania, a także być w stanie otwarcie wyrażać swoje emocje.

Szanuj prawa

Jednocześnie będziesz cenić innych, szanując również ich prawo do wyrażania opinii. Dzięki skutecznej, asertywnej komunikacji będziesz w stanie wyrazić, jak chcesz iść do przodu.

Konfrontacja

Bądź uprzejmy, zwięzły i podaj następujące elementy: charakter problemu; jak to na ciebie wpływa; jak się z tym czujesz; co chcesz zmienić. Bądź przygotowany do negocjacji, jeśli to konieczne, aby doprowadzić do rozwiązania.

Takt i przewidywanie

Stosując takt i dalekowzroczność oraz starając się dostrzec inny punkt widzenia i uznając go, postawisz się w pozycji siły. Bądź przygotowany na kompromis, jeśli pasuje to do tego, co zamierzasz osiągnąć.

Asertywność, Agresywność lub Pasywność

Ćwicz mówienie „nie”.

Bądź szczery. Jeśli wiesz, że zbliża się niemiłe widziana prośba, przećwicz z góry odmawianie. Jeśli to konieczne, użyj „techniki asertywności zbitego rekordu”, w której po prostu powtarzasz swoje stwierdzenie cicho, spokojnie i wytrwale.

Nie odrzucenie

Nie myl odrzucenia prośby z odrzuceniem osoby, która ją złożyła. Większość ludzi chętnie przyjmie szczere „nie”, jeśli zostanie ono odpowiednio wyrażone. Najtrudniejszy będzie pierwszy raz!

Osoba asertywna powinna mieć odpowiednią mowę ciała

- Powinieneś stać wyprostowany w zrelaksowany sposób, wykonując otwarte gesty dłoni.
- Rozluźnij rysy twarzy i utrzymuj stały i bezpośredni kontakt wzrokowy z osobą, z którą się komunikujesz.
- Twoja mimika nie powinna dawać żadnych sprzecznych komunikatów, więc jeśli jesteś zadowolony, możesz się uśmiechnąć, jeśli nie, marszczysz brwi.
- Jeśli jesteś zadowolony, uśmiechaj się, ale jeśli nie jesteś zadowolony z tego, jak się sprawy mają, nie krępuj się marszczyć.

Zachęcanie

Czasami wystarczy trochę zachęty.

Zważ koszty. Mówienie innym ludziom, jak się czujesz, ułatwia im również przekazywanie swoich uczuć Tobie.

Asertywność polega na uznaniu, że wszystkie opinie są ważne

„Ja się liczę i ty też”

Będąc pasywnym lub agresywnym, przegrasz. Asertywność nic nie kosztuje, a przynosi wiele korzyści.

Przykładem asertywnego zachowania jest to w kuchni restauracji (źródło: <https://www.impactfactory.com/library/assertiveness-and-personal-impact>)

Moja przyjaciółka Geraldine jest błyskotliwą i pełną pasji kucharką, która pracowała w wykwintnej francuskiej restauracji z zespołem około siedmiu osób w swojej kuchni.

Geraldine jest łagodną i słodką osobą, ale pod presją, gdy zaczynają napływać zamówienia, może nieoczekiwanie warknąć na kogoś z zespołu.

Po chwili wszyscy są nieco zdenerwowani i nieufni wobec niej, myśląc, że jest na nich zła, przez co popełniają więcej błędów.

Zły nawyk

Geraldine zapytała mnie pewnego dnia, jak mogłaby przestać, skoro stawało się to złym nawykiem.

Moja odpowiedź,

„Nie możesz, robiłeś to tak długo, że teraz jest to zakorzenione w twoim zachowaniu.

Ale istnieje inne podejście”.

Praktyczne podejście

Bardziej praktyczne podejście..? Dyskusja!

Więc zapytałem ją, dlaczego myślała, że pękła.

„Ponieważ bardzo zależy mi na tym, jak wszystko – wygląda i smakuje – i po prostu chcę, żeby było jak najlepsze”.

„Dobra następnym razem, gdy złapiesz, natychmiast powiedz wszystkim zaangażowanym, że naprawdę zależy ci na jedzeniu i tak się dzieje: kiedy czujesz presję, spróbuj nie przeproszać”

„ponieważ nie jest twoją intencją obrażanie kogokolwiek”.

Zasugerowałem.

Nie jestem Crossem

Minęło więc kilka tygodni i Geraldine, znana też jako Gigi, zadzwoniła, żeby powiedzieć, że informowanie ludzi, co się z nią dzieje i że nie jest na nich zła, działa całkiem dobrze.

Po prostu przyznanie się do faktu, że pękła, ponieważ jej zależało i czuła się pod presją, zdawało się zmieniać sposób, w jaki postrzegali ją inni.

Najlepsza rzecz, która wydarzyła się dziś wieczorem.

Minęły kolejne dwa miesiące, Geraldine zadzwoniła ponownie

„Najlepsza rzecz wydarzyła się dziś wieczorem!”

„To była typowa sobotnia noc i kłębiliśmy się w kuchni, bilety wchodziły, jedzenie wychodziło, presja rosła i czułem to. Wiedziałem, co nadchodzi.

Ale nagle Jerome, mój zastępca szefa kuchni, uniósł ręce w górę, trzymając ściereczkę do naczyń,

„Wszyscy!” ryknął

„Gigi... zaraz się przejmie!!”.

„Nastąpiła chwila ciszy – potem wszyscy się śmiali, łącznie ze mną, a cały zespół spuścił głowy i utknął!”

KWALIFIKACJA 2 - ZARZĄDZANIE PRACĄ W KUCHNI

MODUŁ 3: ORGANIZOWANIE SZKOLEŃ WEWNĘTRZNYCH (INSTRUKTAŻOWYCH W KUCHNI)

Identyfikowanie i analiza potrzeb szkoleniowych w zespole

Oto 8 konkretnych kroków, które pomogą Ci zacząć identyfikować potrzeby szkoleniowe pracowników:

1. Zdecyduj, co próbujesz osiągnąć

Zdecyduj o celach organizacyjnych i zadaniach dla swojego miejsca pracy (kuchni) przed zebraniem danych pracowników, aby zdecydować, gdzie spędzić cenny czas szkoleniowy.

Twoje cele mogą być bardzo konkretne lub nieco nienamacalne (np. poprawa obsługi klienta), ale jeśli potrafisz o tym pomyśleć i ustawić je jako cel, możesz je trenować i mierzyć swoje postępy.

2. Zidentyfikuj wiedzę, umiejętności i zdolności potrzebne do osiągnięcia Twoich celów

Gdy organizacja rozwija się i zmienia, jej pracownicy mogą mieć luki w swojej wiedzy, umiejętnościach i zdolnościach.

Osoba musi obserwować jakość pracy w kuchni i sprawdzać, czy jest zgodna z przyjętymi normami. Ten krok dokładnie rozbija i określa, co pracownicy muszą wiedzieć, rozumieć i co potrafią zrobić na koniec szkolenia, aby osiągnąć określone cele. Te cele szkoleniowe dla poszczególnych osób pomagają w dalszym kierowaniu i ukierunkowaniu szkolenia.

3. Dowiedz się, co wiedzą pracownicy

Spoglądając wstecz na krok drugi, sporządź listę wiedzy, umiejętności i zdolności i określ, gdzie w spektrum plasują się twoi pracownicy. Daj pracownikom szansę wykazania się wiedzą (i zidentyfikowania braków), zanim zaczniesz opracowywać programy nauczania.

Istnieje wiele sposobów gromadzenia tych informacji, w tym:

- Korzystanie z kwestionariuszy lub ankiet
- Obserwacja pracowników i badanie ich pracy
- Przeprowadzanie ocen formalnych.

4. Rozmawiaj z pracownikami

Poświęć trochę czasu, aby zapytać pracowników, czego potrzebują, aby lepiej wykonywać swoją pracę. Czy są szczęśliwi w swojej pracy, a jeśli nie, to co może ich uszczęśliwić?

Zachęcaj do otwartej informacji zwrotnej, oddzielając te rozmowy od wszelkiego rodzaju ustawień HR. Wyjaśnij, że naprawdę jesteś zainteresowany ustaleniem celów i celów szkolenia, które odpowiadają potrzebom pracowników. Może to pomóc w znalezieniu braków, o których nigdy nie pomyślałbyś, aby je sprawdzić.

5. Porozmawiaj z menedżerami

Menedżerowie są pomostem między dyrektorami a właścicielami i pracownikami. Dlatego mają wyjątkową perspektywę na to, jak sprawy idą w sali konferencyjnej i na ulicy.

Musisz porozmawiać ze swoimi menedżerami, aby zobaczyć, co ich zdaniem można poprawić, a co należy zmienić.

6. Zdecyduj, które punkty danych są cenne dla Twojego zespołu

W zebranych danych, na czym chcesz się skupić? Jeśli wszyscy pracownicy uważają, że lunch jest za krótki, ale to nie spełnia Twojego celu, jakim jest wdrożenie wydajniejszego procesu licytowania lub fakturowania, nie skupiaj się teraz na lunchu.

Dopasuj otrzymaną informację zwrotną do celów, które wyznaczyłeś na początku procesu.

7. Oceń swoje obecne zasoby szkoleniowe

Kiedy już dowiesz się, co wiedzą pracownicy i podzielili się opiniami Twoich przełożonych, nadszedł czas, abyś dowiedział się, jakie zasoby szkoleniowe są już dostępne, aby wspierać postępy w osiągnięciu Twoich celów, a co wymaga dopracowania (lub całkowitego wyrzucenia).

Jeśli kiedykolwiek prowadziłeś szkolenia pracowników tylko przy użyciu starych narzędzi, takich jak podręczniki, skoroszyty i prezentacje PowerPoint, możesz rozważyć wykorzystanie technologii, która sprawia, że szkolenie jest wydajne i skuteczne. Możesz rozważyć zastąpienie swoich starych trójkołowych segregatorów, prezentacji PowerPoint i zeszytów ćwiczeń na:

- Możliwości uczenia się z geogrodzeniem, które są dostarczane do określonych miejsc pracy
- Uczenie się przez doświadczenie
- Moduły Microlearning
- Zgrywalizowane zasoby i metody dostarczania.

Twoja analiza potrzeb szkoleniowych może również odkryć, w jaki sposób pracownicy wolą się uczyć, co może zmniejszyć tarcia szkoleniowe po przeprowadzeniu szkolenia.

8. Dopasuj trening do swoich potrzeb

Dopasowanie szkolenia do Twoich potrzeb oznacza upewnienie się, że masz odpowiednią ilość szkoleń, skoncentrowanych na dokładnie tym, czego potrzebują pracownicy, aby od pierwszego kroku osiągnąć cele Twojej organizacji. Ponieważ pracownicy mają tak mało czasu na szkolenia, chcesz mieć pewność, że dostają to, czego potrzebują, kiedy tego potrzebują.

Skoncentruj się na zapewnieniu pracownikom szkoleń, których potrzebują, bez mnóstwa dodatków, które rozpraszają uwagę lub pochłaniają czas.

Nawet jeśli dokonasz całkowitej zmiany sposobu prowadzenia działalności, w tym wszystkich procedur biurowych i terenowych, podjęcie logicznego kroku po kroku zapobiegnie frustracji i przytłoczeniu pracowników (oraz menedżerów i kadry kierowniczej!).

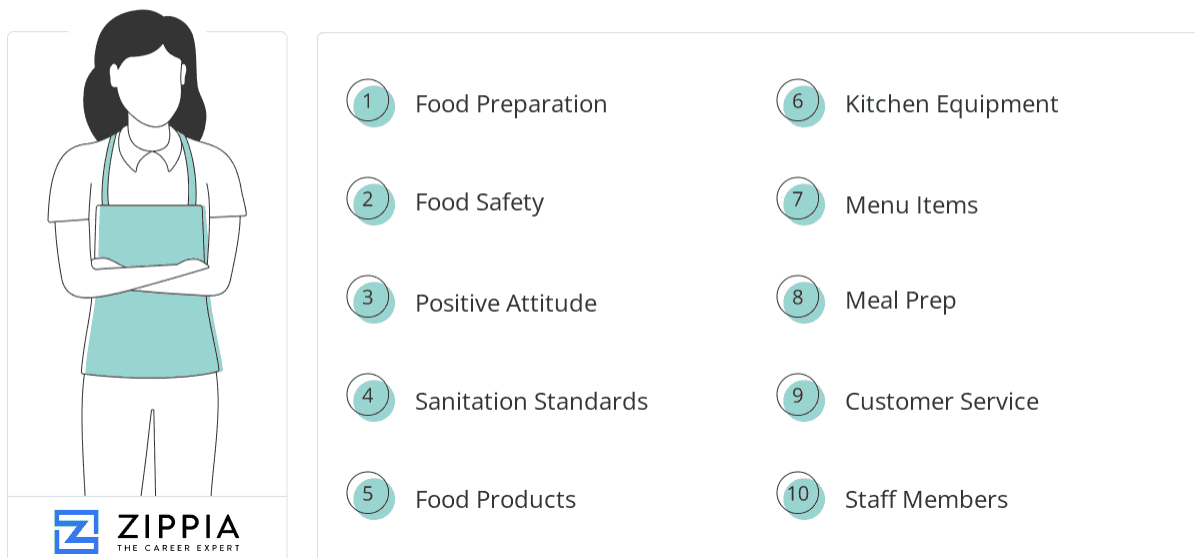
Zidentyfikuj ich potrzeby

Według badań osiem najczęstszych umiejętności opartych na personelu kuchennym zostanie wznowionych w 2022 roku.

- Przygotowywanie posiłków, 23,2%
- Bezpieczeństwo żywności, 16,5%
- Pozytywne nastawienie, 14,0%
- Standardy sanitarne, 12,1%

- Produkty spożywcze, 6,5%
- Sprzęt kuchenny, 5,9%
- Pozycje menu, 4,6%
- Inne umiejętności, 17,2%

KITCHEN STAFF SKILLS



Kierownik kuchni po rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych personelu kuchni może zaproponować personelowi szkolenia, które mogą pomóc w rozwoju zawodowym. Może również opracować plan szkoleń dla każdego pracownika lub plan szkoleń dla grupy pracowników.

Korekta stwierdzonych nieprawidłowości

Menedżer zwykle stosuje różne metody oceny lub nawet kombinację metod oceny w celu oceny umiejętności i kompetencji swoich pracowników oraz zidentyfikowania ewentualnych nieprawidłowości.

Pierwszym narzędziem oceny jest **test wielokrotnego wyboru** z pytaniami opartymi na scenariuszu, a jego czas trwania może wynosić około 90 minut.

Drugim narzędziem oceny jest **obserwacja praktyczna**. Może to być trzygodzinna obserwacja pracownika w jego środowisku pracy, podczas której pracownik przygotowuje jedzenie w kuchni i podaje je.

Trzecią metodą oceny jest **obserwacja wyzwania kulinarnego**. Może to być 2-godzinna obserwacja w kontrolowanym środowisku. Pracownik musi przygotować Danie Główne - z menu organizacji oraz Deser z menu i oba muszą być dostosowane do zapotrzebowania/sezonowości klientów.

Kierownik może dyskutować i współpracować z innymi specjalistami, mistrzami, pasjonatami gotowania w swojej dziedzinie w celu uzyskania ich opinii na temat metod oceny. Może zorganizować krótkie grupowe sesje burzy mózgów, aby przedyskutować z nimi więcej na temat rzetelności i trafności metod oceny oraz przeprowadzić burzę mózgów na temat nowych metod oceny.

Jeśli wystąpią jakiegokolwiek nieprawidłowości, musi spróbować je naprawić poprzez trening indywidualny lub trening grupowy.

Przygotowanie i prowadzenie szkoleń

Właściciele małych i średnich firm czasami nie dysponują niezbędnym budżetem i/lub zasobami, aby skutecznie szkolić pracowników.

Wykonanie tych **pięciu kroków w przypadku szkolenia indywidualnego lub grupowego** pozostaje skutecznym i łatwym w zarządzaniu sposobem na przyciągnięcie pracowników do pracy.

Zdefiniuj pracę

Dokonałeś już przeglądu wiedzy, umiejętności i poziomu zdolności pracowników i wiesz, na jakich stanowiskach (zadaniach) musisz się skoncentrować podczas szkolenia indywidualnego lub grupowego.

Przygotuj się do szkolenia

Wypisz obszary odpowiedzialności i procedury niezbędne do wykonania każdego zadania. Dobrym sposobem na przekazanie tych informacji jest stworzenie programu szkolenia. Bez rejestru ważnych zadań pracownik ponosi niesprawiedliwy ciężar przejmowania obszarów problemowych, a nowy pracownik nie jest w stanie wiedzieć, jakich informacji nie podano.

Przygotowując się do treningu, ważny jest również dobór odpowiedniego trenera. Menedżerowie często wybierają swoich najlepszych pracowników do szkolenia innych pracowników. Jednak ci, którzy dobrze sobie radzą w swojej pracy, niekoniecznie są dobrzy w wyjaśnianiu, dlaczego są tak skuteczni. W końcu, jeśli umiejętności przychodzą im naturalnie, być może nie zastanawiali się zbyt nad tym, jak je rozwijać.

Trener musi zaprojektować i zorganizować treść szkolenia, wykonując następujące kroki:

1. Określ cele szkolenia w jasny, zwięzły i zwięzły sposób. Określ cele szkolenia. Wśród celów znajdują się Wzbogacenie wiedzy, Podniesienie kwalifikacji i Poprawa postaw.
2. Zdefiniuj kluczowe pojęcia programu lub modułu szkoleniowego. Określ strukturę modułów. Będzie musiał zdecydować o modułach szkolenia i będzie musiał ustalić część praktyczną i teoretyczną. Będzie musiał upewnić się, że istnieje kolejność i spójność między modułami. Musi zapewnić interaktywność między materiałem edukacyjnym a uczestnikiem szkolenia.
3. Zaplanuj pierwsze spotkanie. Podczas tego spotkania będzie musiał wykonać lodotamacz, a następnie przeanalizować cel szkolenia i jego cele.
4. Zaprojektuj spotkanie końcowe. Podczas tego spotkania końcowego trener podsumuje treść szkolenia, przedstawi najważniejsze wnioski ze szkolenia, a uczestnicy dokonają oceny szkolenia.

Prowadzenie szkoleń

Trener musi jasno przekazać pracownikowi cel i zadania szkolenia oraz wartość szkolenia. Trener będzie musiał również zwrócić uwagę na to, że pracownicy odgrywają kluczową rolę w rozwoju organizacji i są wartościowi.

Pracownicy będą mieli różne style uczenia się. Uczą się, słysząc, widząc i/lub robiąc.

Istnieje wiele **technik szkoleniowych**, które trener może wykorzystać podczas swojego treningu, a są to:

- Wykład/Prezentacja

Trener przedstawia temat za pomocą prezentacji Microsoft PowerPoint. Na koniec każdego modułu kursanci muszą wykonać kilka ćwiczeń i zadać dowolne pytania.

- Dyskusja
- Praca w grupach

- Warsztaty doświadczalne.

Uczenie się przez doświadczenie to zaangażowany proces uczenia się, w którym uczniowie „uczą się przez działanie” i refleksję nad doświadczeniem. Działania polegające na uczeniu się przez doświadczenie mogą obejmować między innymi praktyczne eksperymenty laboratoryjne, staże, praktyki, ćwiczenia terenowe, studia za granicą, studia licencjackie, itp.

Dobrze zaplanowane, nadzorowane i oceniane programy uczenia się przez doświadczenie mogą stymulować dociekania akademickie poprzez promowanie interdyscyplinarnego uczenia się, zaangażowania obywatelskiego, rozwoju kariery, świadomości kulturowej, przywództwa oraz innych umiejętności zawodowych i intelektualnych.

Uczenie się uważane za „doświadczalne” obejmuje wszystkie następujące elementy:

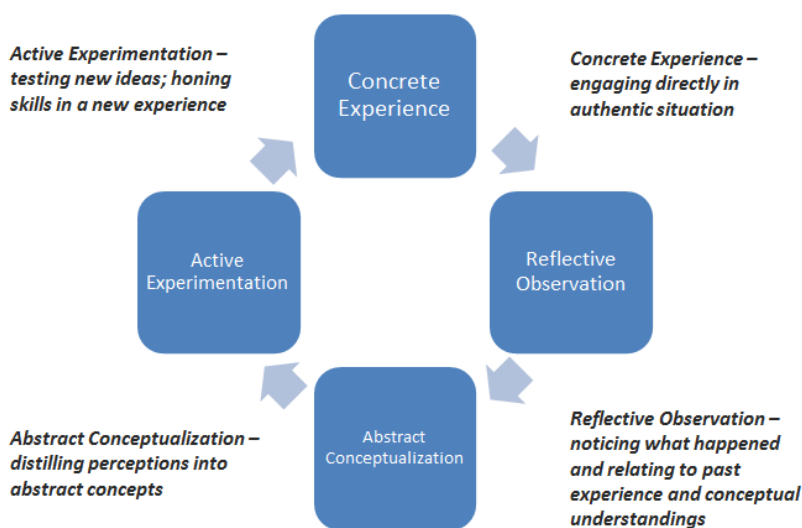
- Refleksja, krytyczna analiza i synteza.
- Możliwości dla uczniów do podejmowania inicjatywy, podejmowania decyzji i bycia odpowiedzialnym za wyniki.
- Możliwości dla uczniów do zaangażowania intelektualnego, twórczego, emocjonalnego, społecznego lub fizycznego.
- Zaprojektowane doświadczenie edukacyjne, które obejmuje możliwość uczenia się na naturalnych konsekwencjach, błędach i sukcesach.

Jak to działa?

Cykl uczenia się Kolba (1984) przedstawia proces uczenia się przez doświadczenie (patrz rysunek poniżej). Proces ten obejmuje integrację:

- o wiedza – koncepcje, fakty i informacje zdobyte w drodze formalnego uczenia się i przeszłych doświadczeń;
- o aktywność – zastosowanie wiedzy w „realnym świecie”; I
- o refleksja - analiza i synteza wiedzy oraz działanie na rzecz tworzenia nowej wiedzy”

Kolb's Cycle of Experiential Learning



- Przegląd literatury

- Odgrywanie ról

Ta technika jest zwykle wykonywana z udziałem stażysty i facylitatora (lub trenera), gdzie każdy może odegrać różne potencjalne scenariusze pracy.

Ta metoda jest najskuteczniejsza w branżach wymagających interakcji z klientem lub klientem, ponieważ pozwala pracownikom ćwiczyć radzenie sobie w trudnych sytuacjach.

- Symulacja

Symulacje są skuteczną techniką szkoleniową w dziedzinach, które wymagają określonego zestawu umiejętności do obsługi skomplikowanych maszyn. Udane symulacje odzwierciedlają rzeczywiste sytuacje w pracy i pozwalają stażystom rozwiązywać problemy, z którymi prawdopodobnie zetkną się w pracy.

- Studium przypadku

Studium przypadku może pomóc rozwinąć umiejętności analityczne i rozwiązywania problemów. Stażyści otrzymują scenariusze, rzeczywiste lub wymaginowane, które przedstawiają typowe sytuacje w pracy. Następnie, samodzielnie lub w grupie, pracownicy są proszeni o przeanalizowanie sprawy i zaproponowanie idealnych rozwiązań i scenariuszy.

- Burza mózgów

- Ćwiczenie praktyczne

Trener powinien stosować kombinację wyżej wymienionych technik szkoleniowych, aby trening był bardziej efektywny. Na przykład powinien przygotować proste i jasne prezentacje do każdego zadania. Trener powinien również w miarę możliwości przygotować stanowisko do ćwiczeń, które zapewni optymalne warunki do nauki. Mógł również wykorzystać podczas szkolenia technikę odgrywania ról, studium przypadku i uczenie się przez doświadczenie w celu zwiększenia zaangażowania pracowników w szkolenie.

Niektóre techniki szkoleniowe mogą nie działać dobrze w przypadku niektórych grup. Dlatego trener musi być elastyczny. Jeśli zauważy, że technika, której używa, nie działa w jego grupie, musi natychmiast zastosować inną technikę treningową.

Język używany przez trenerów powinien być prosty i jasny. Powinien mówić językiem słuchaczy.

Trener powinien stosować zasady zarządzania zespołem i motywowania. Zasady te to Równe traktowanie kursantów, Postępowanie z różnymi typami kursantów, Pokonywanie różnic, Stawianie czoła tarciom, Interakcja i Motywacja

Powinien stworzyć dobre warunki do nauki. Powinno to być środowisko pełne zaufania i kreatywne, środowisko, w którym każdy może uczestniczyć i swobodnie wyrażać swoje opinie, środowisko, w którym panuje duch zespołowy

Trener musi skutecznie wykorzystywać komunikację ustną.

Trener powinien:

- Używaj ciepłego, przyjaznego tonu, aby wywrzeć pozytywne wrażenie
- W stosownych przypadkach zadawaj pytania otwarte, aby budować relacje
- Mów z przekonaniem

- Mów jasno i uzasadnij to, co mówisz
- Dobra wymowa
- Bądź niezależny od jego notatek

Trener musi również efektywnie posługiwać się mową ciała.

Trener powinien:

- Bądź zrelaksowany, miej otwartą mowę ciała (unikaj usztywniania ciała lub krzyżowania rąk)
- Bądź świadomy jego wyrazu twarzy; utrzymuj kontakt wzrokowy zarówno podczas mówienia, jak i słuchania oraz utrzymuj lekki uśmiech, aby okazywać ciepło i zainteresowanie
- Unikaj odwracających uwagę lub agresywnych gestów, takich jak wskazywanie palcem, wiercenie się, bawienie się włosami lub stukanie
- Uważaj na jego postawę; stój prosto i wysoko i nie garb się podczas siedzenia; celem jest wzbudzenie zaufania, energii i autorytetu

Trener powinien kierować grupą na każdym etapie szkolenia. Powinien również zadbać o równe traktowanie wszystkich kursantów, a w przypadku, gdy zauważy, że stażysta wymaga szczególnego traktowania podczas szkolenia, może umówić się z nim na indywidualne spotkanie w celu omówienia sposobów ulepszenia i uatrakcyjnienia szkolenia. skuteczne dla niego i sposoby osiągnięcia efektów uczenia się.

W przypadku powstania konfliktu podczas szkolenia trener musi starać się go rozwiązać bez szkody dla grupy i postępów szkolenia.

Aby rozwiązać konflikt, musisz wykonać następujące kroki:

1. Wyjaśnij, co jest źródłem konfliktu

Pierwszym krokiem w rozwiązaniu konfliktu jest wyjaśnienie jego źródła. Zdefiniowanie przyczyny konfliktu pozwoli ci zrozumieć, w jaki sposób problem się rozwinął. Dodatkowo będziesz mógł uzyskać zgodę obu stron na to, na czym polega spór. Aby to zrobić, musisz omówić potrzeby, które nie są zaspokajane po obu stronach sporu. Musisz także zagwarantować wzajemne zrozumienie. Upewnij się, że uzyskałeś jak najwięcej informacji na temat perspektyw każdej ze stron. Kontynuuj zadawanie pytań, aż będziesz pewien, że wszystkie strony konfliktu rozumieją problem.

2. Znajdź bezpieczne i prywatne miejsce do rozmowy

3. Słuchaj aktywnie i pozwól każdemu zabrać głos

Po spotkaniu obu stron w bezpiecznym i odosobnionym miejscu, niech każda z nich będzie miała możliwość przedstawienia swoich poglądów i spostrzeżeń dotyczących omawianej kwestii. Daj każdej ze stron równy czas na wyrażenie swoich myśli i obaw bez faworyzowania drugiej strony. Przyjmij pozytywne i asertywne podejście podczas spotkania. Jeśli to konieczne, ustal podstawowe zasady. Takie podejście zachęci obie strony do otwartego i szczerego wyrażania swoich myśli oraz zrozumienia przyczyn konfliktu i znalezienia rozwiązań.

4. Zbadaj sytuację

Po wysłuchaniu obaw obu stron, poświęć trochę czasu i zbadaj sprawę. Nie przesądzaj ani nie wydawaj ostatecznego werdyktu na podstawie tego, co masz. Kop głębiej i dowiedz się więcej o wydarzeniach, zaangażowanych stronach, problemach i uczuciach ludzi. Prowadź indywidualną i pewną rozmowę z zaangażowanymi osobami i słuchaj uważnie, aby upewnić się, że rozumiesz ich punkt widzenia.

5. Określ sposoby osiągnięcia wspólnego celu

Po wyjaśnieniu źródła konfliktu, rozmowie z obiema stronami i zbadaniu sytuacji, musisz usiąść z obiema stronami i przedyskutować wspólne sposoby realizacji wspólnego celu, jakim jest zarządzanie i rozwiązanie danej sprawy. Słuchajcie, komunikujcie się i wspólnie przeprowadzajcie burzę mózgow, aż wyczerpicie wszystkie opcje

6. Uzgodnij najlepsze rozwiązanie i określ obowiązki każdej ze stron w porozumieniu

Po zbadaniu sytuacji i ustaleniu sposobów rozwiązania problemu obie strony muszą wypracować najlepsze rozwiązanie problemu. Aby uzgodnić najlepsze, musisz określić rozwiązania, z którymi każda ze stron może żyć.

Na koniec trener powinien przekazać uczestnikom prosty w obsłudze podręcznik krok po kroku, zawierający ważne terminologie, procedury administracyjne i najlepsze praktyki. Podręcznik ten będzie bardzo przydatnym narzędziem dla kursantów, którzy będą mogli do niego wrócić, gdy będą mieli jakieś pytania.

Informacje zwrotne wg Fostera

Na zakończenie szkolenia trener poprosi kursantów o wypełnienie formularza ewaluacyjnego w celu oceny szkolenia (program szkolenia, materiał szkoleniowy omawiany podczas szkolenia, techniki szkoleniowe stosowane podczas szkolenia, sprzęt używany podczas szkolenia, wiedza i podejście trenera). Na tym formularzu ewaluacyjnym stażysty mogą również dodawać dalsze uwagi dotyczące szkolenia, a także zgłaszać swoje sugestie.

Trener powinien zachęcać uczestników do dodawania komentarzy i sugestii, ponieważ będzie to dla nich cenny wkład i pomoże im udoskonalić przyszłe szkolenia.

Trener Tre może również zapewnić uczestnikom ocenę ich wyników podczas szkolenia.

Kontynuuj często

Trener może zaplanować spotkania kontrolne po szkoleniu, aby ocenić, jak pracownik radzi sobie w swojej pracy.

Trener musi pamiętać o dokumentowaniu postępów pracownika, co ma kluczowe znaczenie w procesie oceny jego pracy oraz o szczególnym uznaniu, gdy osiąga on szczególnie dobre wyniki.

Stosując te kroki, możesz efektywnie i efektywnie szkolić swoich pracowników. Po drodze będziesz pielęgnować ważną relację mentor-podopieczny, a także silniejsze poczucie pracy zespołowej. W międzyczasie Twoja firma będzie na najlepszej drodze do zbudowania sztabu gwiazd!

Zadbaj o bezpieczeństwo w miejscu pracy

Kierownik kuchni musi znać niebezpieczeństwa w kuchni i sposoby ich unikania.

Zagrożenia w kuchni i najlepsze praktyki, aby ich uniknąć:

- Urazy spowodowane przedmiotami
- Poślizgnięcia, potknięcia i upadki
- Oparzenia
- Urazy spowodowane nadmiernym wysiłkiem
- Chemikalia/środki czyszczące
- Elektryczne
- Niskie temperatury

Urazy spowodowane przedmiotami obejmują skaleczenia od noży, urazy od maszyn kuchennych, a także urazy spowodowane wpadnięciem na przedmioty.

Bezpieczeństwo noża

- Używaj odpowiedniego noża do zadania
- Zawsze używaj odpowiedniej deski do krojenia lub bloku
- Upewnij się, że nóż jest ostry
- Noś tylko jeden nóż na raz, czubkiem skierowanym w dół w bok i krawędzią tnącą z dala od ciała
- Przechowuj noże bezpiecznie w osłonach na noże lub odpowiednich stojakach
- Trzymaj nóż silniejszą ręką
- Odcinaj się od ciała podczas krojenia, przycinania lub odkostniania
- Kiedy nie używasz noży, umieść je na stojaku tak, aby ostra krawędź była skierowana w Twoją stronę
- Po użyciu noża należy go natychmiast wyczyścić lub włożyć do zmywarki. Nigdy nie zostawiaj noża zanurzonego w zlewie z wodą.
- Używaj odzieży ochronnej, takiej jak rękawice odporne na przecięcia
- Nigdy nie używaj noży z uszkodzonymi uchwytami lub ostrzami
- Nie rozpraszaj się podczas używania noża
- Nie próbuj złapać spadającego noża
- Nigdy nie podawaj nikomu noża. Połóż to na blacie i pozwól im to podnieść.

Maszyny kuchenne

- Krajalnice i rozdrabniacze
- Osłony muszą być zawsze na swoim miejscu. Nigdy nie pracuj z odsłoniętymi ostrzami.
- Codziennie sprawdzaj przełącznik blokady bezpieczeństwa, który wyłącza zasilanie po podniesieniu pokrywy
- Do podawania lub wyjmowania żywności z krajalnicy należy używać wyłącznie plastikowych narzędzi przedłużających, takich jak szpatułki
- Nigdy nie próbuj czyścić urządzenia, jeśli wyłącznik zasilania nie jest wyłączony, a przewód zasilający nie jest wyciągnięty z gniazdka. Maszyny mają niesamowity sposób włączania się „przypadkowo” podczas czyszczenia.
- Trzymaj włosy, odzież, biżuterię, palce, dłonie i rękawice z dala od niebezpiecznych ruchomych części tnących
- Skontaktuj się z przełożonym, jeśli osłona jest uszkodzona lub jej brakuje
- Postępuj zgodnie z instrukcjami producenta dotyczącymi obsługi, czyszczenia i konserwacji sprzętu

Krajalnice

- Używaj przystawki do przenośnika żywności i trzymaj ręce z dala od noża – zwłaszcza podczas chwytania krojonych produktów. Nie karmić ręcznie.
- W celu wyczyszczenia odłącz zasilanie, ustaw pokrętko krojenia na zero, a następnie zdejmij osłonę. Użyj łyżki z szmatką owiniętą wokół jednego końca, aby wyczyścić ostrze, pracując od środka do zewnątrz. Najlepiej

podczas czyszczenia ostrza nosić rękawice z metalowej siatki lub Kevlaru®; jeśli nie są dostępne, zakryj krawędź ostrza grubą szmatką podczas obracania, aby chronić gołą dłoń.

Miksery

- Ponieważ większości ostrzy miksera nie można całkowicie osłonić, należy unikać luźnych rękawów koszuli, krawatów lub czegokolwiek, co mogłoby zostać wciągnięte w mieszadło.
- Nigdy nie próbuj wycierać boków miski, regulować urządzenia ani wyjmować miski podczas pracy maszyny
- Podczas czyszczenia wyłącz zasilanie i odłącz przewód, aby zapobiec przypadkowemu uruchomieniu

Ostre powierzchnie

- Zachowaj ostrożność podczas przesuwania rąk po dowolnej powierzchni, zwłaszcza takiej, której nie znasz lub której nie widzisz
- Wyrzuć stłuczone lub wyszczerbione szkło

Poślizgnięcia, potknięcia i upadki

- Podłogi i schody należy utrzymywać w czystości, suchości i antypoślizgowości
- Utrzymuj podłogi i schody wolne od gruzu i przeszkód
- Upewnij się, że podłoga jest wolna od niebezpieczeństw związanych z potknięciem, takich jak podniesione lub połamane sekcje
- Wycieraj podłogi zalecaną ilością środka czyszczącego rozpuszczonego w wodzie lub płynie czyszczącym, aby upewnić się, że tłuszczy i inne śliskie substancje zostały usunięte. Używaj czystych mopów, aby nie rozprzodzały tłuszczu.
- Używaj antypoślizgowych wosków do polerowania i pielęgnacji podłóg
- Upewnij się, że dywany, chodniki i maty nie mają dziur, luźnych nitek, luźnych krawędzi ani wybrzuszeń, które mogłyby spowodować potknięcie
- Używaj odpowiednich znaków ostrzegawczych o mokrych podłogach i innych zagrożeniach
- Upewnij się, że wszędzie jest odpowiednie oświetlenie
- Upewnij się, że drabiny i podnóżki są w dobrym stanie i mają antypoślizgowe nóżki
- Jeśli coś upuścisz lub rozlejesz, wyczyść to. Jeśli zauważysz zagrożenie, natychmiast je usuń lub oczyść, jeśli to możliwe. Jeśli nie możesz samodzielnie zająć się zagrożeniem, natychmiast zgłoś to swojemu przełożonemu.
- Idź – nie biegaj
- Oznacz drzwi wahadłowe znakami wejścia i wyjścia lub zdefiniuj standardowe wzorce ruchu lub sygnały, aby uniknąć kolizji
- Noś zakryte palce, antypoślizgowe podeszwy i niskie obcasy



- Używaj antypoślizgowych mat podłogowych. Utrzymuj maty czyste i zabezpieczone na miejscu.
- Wyliminuj zagrażone lub zastawione obszary robocze

Drabiny i podnóżki

- Sprawdzaj drabinę przed i po każdym użyciu
- Odrzuć drabinę, jeśli ma luźne, złamane lub brakujące szczelby; luźne zawiasy; lub luźne lub brakujące śruby lub wkręty. Uszkodzone drabiny należy naprawić lub wyrzucić.
- Ustawiaj barykady i znaki ostrzegawcze podczas korzystania z drabiny wokół gorących płynów, w drzwiach lub przejściach
- Przed wejściem na drabinę oczyść zabłocone, tłuste lub śliskie obuwie
- Stań przodem do drabiny podczas wchodzenia i schodzenia oraz podczas pracy z drabiny. Nigdy nie stawaj na dwóch najwyższych stopniach.
- Trzymaj środek ciała w obrębie poręczy bocznych i nigdy nie wychylaj się za daleko
- Umieść drabinę na stabilnym podłożu, używając antypoślizgowych nóżek lub bezpiecznych blokad, lub poproś kogoś o przytrzymanie drabiny
- Stosować postawę trzypunktową, trzymając przez cały czas obie stopy i co najmniej jedną rękę na drabinie



Schody

- Upewnij się, że klatki schodowe są dobrze oświetlone
- Utrzymuj schody wolne od przeszkód
- Używaj poręczy
- Podczas przenoszenia ładunku w górę i w dół po schodach należy upewnić się, że ładunek nie zasłania pola widzenia
- Zgłaszaj przełożonemu ryzyko potknięcia i umieszczaj znaki ostrzegawcze

Odpowiednie obuwie pomaga ograniczyć poślizgnięcia, potknięcia i upadki

- Noś obuwie antypoślizgowe. W przypadku mokrych nawierzchni podeszwa powinna mieć dobrze zdefiniowany bieżnik, ponieważ więcej krawędzi zapewni lepszą przyczepność.
- Nie noś butów brudnych lub zużytych, ponieważ wpływa to na ich właściwości antypoślizgowe. Aby zachować swoje buty, zostaw je w pracy i noś inne buty do iz pracy.
- Noś buty na niskim obcasie lub bez
- Noś buty lub buty z wewnętrznymi stalowymi noskami, jeśli podnosisz i przenosisz ciężkie przedmioty
- Noś obuwie zapinane na palcach bez dziur
- Unikaj porowatych materiałów, takich jak płótno, które nie ochronią twoich stóp przed zalaniem i poparzeniami

Oparzenia i oparzenia

- Załóż, że wszystkie garnki, patelnie i metalowe uchwyty są gorące. Dotykaj ich tylko wtedy, gdy masz pewność, że nie są gorące lub gdy używasz odpowiednie rękawiczki.
- Zorganizuj swoje miejsce pracy, aby uniknąć kontaktu z gorącymi przedmiotami i płomieniami
- Trzymaj uchwyty garnków z dala od gorących palników
- Upewnij się, że uchwyty garnków i patelni nie wystają z blatu lub kuchenki
- Używaj suchych uchwytów do garnków, rękawic i rękawic kuchennych odpowiednich do obchodzenia się z gorącymi przedmiotami. Używaj długich rękawic do głębokich piekarników.
- Używaj tylko zalecanych ustawień temperatury dla każdego rodzaju gotowania
- Postępuj zgodnie z instrukcją obsługi producenta
- Powoli otwieraj krany z ciepłą wodą i płynami, aby uniknąć rozprysków
- Podnoś pokrywy, otwierając je od siebie, aby nie poparzyć się wydobywającą się parą
- Trzymaj łatwopalne przedmioty z dala od ognia. Nie przechowuj ścierek do naczyń w pobliżu sprzętu kuchennego i upewnij się, że Twoi pracownicy nie noszą workowatych ubrań, które mogłyby się zapalić.
- Dowiedz się, jak ugasić pożar tłuszczu. Nie używać wody do gaszenia pożaru tłuszczu. Zamiast tego przykryj płomień metalową pokrywą i wyłącz źródło ciepła. Użyj gaśnicy, jeśli ogień nie ustępuje.
- Wiedzieć, jak używać gaśnicy. Upewnij się, że każdy z Twoich pracowników wie, jak prawidłowo używać gaśnicy. Ponadto zawsze wymieniaj gaśnicę, gdy kończy się paliwo.
- Przygotuj plan ewakuacji. Umieść ten plan w miejscu, w którym każdy będzie mógł go zobaczyć.
- Dowiedz się, jak wyłączyć źródła zasilania.

Specjalne wskazówki dla frytownic

- Osusz mokre jedzenie i wyszczotkuj lub strząśnij nadmiar kryształków lodu czystym ręcznikiem papierowym przed włożeniem go do koszyka frytownicy. Mokra żywność rozpryskuje się i powoduje powstawanie pary.
- Nosić rękawice, aby chronić ręce i ramiona przed zachlapaniem
- Nigdy nie napełniaj koszy frytownicy więcej niż do połowy
- Delikatnie podnoś i opuszczaj kosze frytownicy
- Nie stój zbyt blisko



Przemęczenie

Nadmierny wysiłek obejmuje dwa rodzaje wypadków – te związane z ręcznym przemieszczaniem pojemników, takich jak pudła i kartony; i te związane ze zmęczeniem.

Obsługa ręczna

Kluczem do zapobiegania urazom związanym z ręcznym przemieszczaniem jest ograniczenie lub wyeliminowanie czynników ryzyka. Czynniki w miejscu pracy związane z wypadkami spowodowanymi nadmiernym wysiłkiem obejmują:

- Niezręczna pozycja z tyłu utrzymywana przez pewien czas lub powtarzana z powodu złej wysokości roboczej i zasięgu. Przykładem może być sięganie po pościel lub zapasy żywności znajdujące się na wysokich półkach.
- Ciężkie lub częste podnoszenie, pchanie, ciągnięcie i przenoszenie. Na przykład podnoszenie i przenoszenie dużych pojemników na żywność lub zabieranie materiałów z niewygodnych miejsc lub umieszczanie ich w niewygodnych miejscach.
- Długotrwałe siedzenie lub stanie. Przykładami pracowników, których prace mogą wiązać się z tymi zagrożeniami, są:
 - Personel recepcji, który siedzi przez długi czas, pracując przy komputerach
 - Hostessy lub inne osoby, których obowiązki polegają na przyjmowaniu klientów na stojąco oraz obsłudze kasy



Jak zmniejszyć liczbę wypadków związanych z ręcznym przemieszczaniem

- Przechowuj cięższe lub często używane przedmioty na wysokości między biodrami a klatką piersiową pracowników, aby ograniczyć niewygodną postawę podczas przenoszenia tych przedmiotów
- Używaj wózków do przenoszenia ciężkich produktów z chłodziarek i zamrażarek
- Używaj platform, blatów i stołów, aby wyeliminować powtarzające się schyłanie i podnoszenie z podłogi
- Zaprojektuj lub zmień okna „przejściowe” w restauracjach, aby zmniejszyć ryzyko urazów kręgosłupa. Jeśli są one zbyt wysokie lub zbyt głębokie, pracownicy są zmuszeni do przyjmowania zamówień z długich wsięgow i przyjmowania niewygodnych pozycji.
- Używaj mniejszych tacek bankietowych, aby zmniejszyć ciężar i ułatwić jego obsługę
- Przechowuj czyste talerze na sprężynowych wózkach, aby ograniczyć powtarzające się zginanie
- Dodaj podnózek lub matę do blatu hostessy, aby odetchnąć od długotrwałego stania
- Trzymaj głowę w górze, plecy proste i unieś się nogami, a nie plecami
- Przed podniesieniem przysuń ładunek jak najbliżej siebie
- Trzymaj ładunek bezpośrednio przed swoim ciałem. Poruszaj stopami, aby się obrócić, aby nie skręcić pleców.
- Wykonuj podnoszenie na wysokości pasa z łokciami blisko ciała
- Ogranicz podnoszenie materiałów powyżej poziomu ramion

Zmęczenie

Jeśli praca staje się gorączkowa przez długi czas, zmęczenie prowadzi do nieuwagi, a to oznacza wypadki. Pracownicy mogą pomóc, zapewniając odpowiednią ilość snu, robiąc sobie przerwy i chodząc sobie.

- Współpracuj z partnerem, gdy ładunek jest zbyt ciężki

- Jeśli to możliwe, rozłóż czynności wymagające dużego wysiłku na cały dzień – zamiast wykonywać je wszystkie naraz

Informowanie o zagrożeniach chemicznych

- Bądź poinformowany/przeszkolony i upewnij się, że rozumiesz zagrożenia związane z chemikaliami, z którymi pracujesz
- Wiedz, gdzie znajdują się karty charakterystyki (SDS) i postępuj zgodnie z zawartymi w nich instrukcjami
- Oznacz pojemniki dodatkowe, np. butelki z rozpylaczem, nazwą produktu i ostrzeżeniami o zagrożeniach
- Nosić odpowiednie środki ochrony osobistej, np. rękawice, osłony twarzy, okulary przeciwbryzgowe itp.

Bezpieczeństwo elektryczne

- Znać procedury postępowania w przypadku awarii elektrycznych
- Wiedzieć, jak wyłączyć zasilanie w sytuacji awaryjnej
- Zawsze zapewniaj swobodny dostęp do paneli elektrycznych
- Używaj gniazd wyłączników różnicowoprądowych (GFCI).
- Przewody zasilające należy trzymać z dala od cieczy i sprzętu podczas ich używania

Bezpieczeństwo przechowywania w chłodni/zamrażarce

- Znaj znaki ostrzegawcze stresu związanego z zimnem
- Podczas pracy w zamrażarkach należy nosić wielowarstwowe ciepłe ubrania i środki ochrony indywidualnej, takie jak czapka, rękawiczki i gumowe antypoślizgowe buty
- Regularnie sprawdzaj urządzenia, aby upewnić się, że nikt nie został uwięziony w środku

Kierownik powinien posiadać procedurę, której należy przestrzegać w przypadku każdego potencjalnego niebezpieczeństwa lub zagrożenia w kuchni zgłoszonego przez pracownika, np. podłogi bezpieczne, procedura od podnoszenia rzeczy. Wszystkie te procedury mogą stanowić podręcznik procedur, który każdy pracownik kuchni musi uważnie przeczytać i przestrzegać.

Gdy pracownik chce zgłosić potencjalne niebezpieczeństwo lub zagrożenie w kuchni, musi wykonać następujące kroki.

Po pierwsze, będzie musiał porozmawiać z osobą odpowiedzialną za BHP, gdy zobaczy coś niebezpiecznego w kuchni lub przypuszcza, że dana osoba może stanowić zagrożenie dla kogoś lub czyjegoś mienia, aby to zgłosić. Po zgłoszeniu będzie musiał wypełnić szablon zgłoszenia podając wszystkie szczegóły dotyczące niebezpieczeństwa/zagrożenia. Następnie kierownik kuchni musi zbadać incydent i zdecydować, jakie działania musi podjąć, aby uniknąć tego niebezpieczeństwa. Kierownik kuchni musi posiadać Dziennik Niebezpieczeństw i Zagrożeń, który musi wypełnić z datą i zaobserwowanym niebezpieczeństwem oraz podjętymi działaniami.

Niektórzy kierownicy kuchni mogą również korzystać z **zarządzania ryzykiem**, które jest procesem krok po kroku służącym do kontrolowania zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa spowodowanych zagrożeniami w miejscu pracy.

Dlatego muszą najpierw zidentyfikować zagrożenia. Rozejrzyj się po swoim miejscu pracy i zastanów się, co może spowodować szkody (nazywa się to zagrożeniami). Myśleć o:

- jak pracują ludzie i jak wykorzystywane są maszyny i sprzęt
- jakie chemikalia i substancje są używane?

- jakie istnieją bezpieczne lub niebezpieczne praktyki pracy
- ogólny stan lokalu

Gdy kierownik zidentyfikuje zagrożenia, musi zdecydować, jakie jest prawdopodobieństwo, że ktoś może zostać skrzywdzony i jak poważny może to być. To jest **ocena poziomu ryzyka**.

Decyzja:

- Kto może zostać skrzywdzony i w jaki sposób?
- Co już robisz, aby kontrolować ryzyko
- Jakie dalsze działania należy podjąć, aby kontrolować ryzyko
- Kto musi przeprowadzić działanie?
- Kiedy działanie jest wymagane przez

Musi przyjrzeć się temu, co już robi, i kontrolom, które już ma na swoim miejscu. Musi zadać sobie pytanie:

- Czy mogę całkowicie pozbyć się zagrożenia?
- Jeśli nie, jak mogę kontrolować ryzyko, aby szkody były mało prawdopodobne?

Jeśli potrzebuje dalszych kontroli, musi rozważyć:

- przeprojektowanie pracy
- wymiana materiałów, maszyn lub procesów
- organizowanie swojej pracy w celu zmniejszenia narażenia na materiały, maszyny lub procesy
- identyfikowanie i wdrażanie praktycznych środków niezbędnych do bezpiecznej pracy
- zapewnienie osobistego wyposażenia ochronnego i upewnienie się, że pracownicy go noszą

Następnie musi zanotować swoje znaczące ustalenia, m.in.

- zagrożenia (rzeczy, które mogą spowodować szkody)
- kto może zostać skrzywdzony i w jaki sposób?
- co robisz, aby kontrolować ryzyko.

Musi przejrzeć kontrole, które wprowadził, aby upewnić się, że działają. Powinien je również przejrzeć, jeśli:

- mogą przestać być skuteczne
- w miejscu pracy zachodzą zmiany, które mogą prowadzić do nowych zagrożeń, takich jak zmiany w:
 - personel
 - proces
 - stosowane substancje lub sprzęt.