

بخش هشتم

**مدیریت و نظارت بر بخش پذیرایی  
(غذا و نوشیدنی)**

مهدی براتی

---

**کتاب : مدیریت عمومی تاسیسات گردشگری**  
تحت نظارت : دفتر مطالعات آموزش گردشگری  
تالیف : گروه نویسندگان

# مروری بر صنعت غذا و نوشابه - خدمات پذیرایی

## فصل

اهداف فصل: آشنایی و کاربرد

- کلیات صنعت غذا و نوشابه- پذیرایی
- غذا و نوشابه در تأسیسات گردشگری کشور
- خدمات‌دهندگان در صنعت غذا و نوشابه- پذیرایی

در پایان این فصل انتظار می‌رود فراگیران بتوانند:

۱. رویکردها و دیدگاه‌های مختلف نسبت به صنعت غذا و نوشابه- پذیرایی را بشناسند.
۲. انواع تشکیلات ارائه‌کننده خدمات غذا و پذیرایی را شناخته و تفاوت‌های آنها را تشخیص دهند.
۳. اجزای تشکیل‌دهنده چرخه آماده‌سازی غذا را شناخته و ارتباط بین اجزا را تشریح کنند.
۴. فعالیت‌های تأثیرگذار بر کسب موفقیت در صنعت غذا و نوشابه را تشخیص دهند.
۵. متغیرهای تأثیرگذار بر نوع تشکیلات غذا و نوشابه را بشناسند.



شرکت کلید طلایی

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

«خدمات پذیرایی» که در بیشتر متون و تأسیسات گردشگری از آن به‌عنوان «خدمات غذا و نوشابه» یاد می‌کنیم، بخش عمده‌ای از صنعت میهمان‌نوازی محسوب می‌شود. ارائه غذا و نوشیدنی در فضای دور از خانه علاوه بر اینکه بخش قابل توجهی از صنعت میهمان‌نوازی را تشکیل می‌دهد، در اقتصاد بسیاری از کشورهای جهان نقش مهمی را بر عهده دارد. تنوع در صنعت غذا و نوشابه، از نظر شیوه، نوع و حتی فضاهای ارائه انواع غذا و نوشیدنی، از جمله ویژگی‌های مهم این صنعت است. با توجه به همین ویژگی، ارائه یک تعریف مشخص و واحد برای آن دشوار به نظر می‌رسد. با این حال به‌طور کلی می‌توان گفت: «غذا و نوشابه صنعتی است خدماتی در جهت تأمین نیازهای غذایی و آشامیدنی افراد در خارج از محیط منزل». باید توجه داشت که این تعریف شامل فرآورده‌های غذایی و نوشیدنی‌های تهیه شده در کارخانه‌ها که به‌صورت عمده در اختیار خرده‌فروشان قرار داده می‌شود، نیست.

صنعت غذا و نوشابه در حال حاضر در تمامی جنبه‌های زندگی مردم گسترش پیدا کرده است. هتل‌ها، رستوران‌ها، اغذیه‌فروشی‌های پارک‌ها و محیط‌های گردشگری، غذاخوری‌های صنعتی، غذاخوری بیمارستان‌ها، خطوط راه‌آهن، خطوط هوایی و... همگی بخشی از صنعت غذا و نوشابه محسوب می‌شوند. همان‌گونه که عنوان شد، اساس این صنعت ارائه خدمت غذا و نوشیدنی به مردم به‌منظور برآوردن نیازهای آنها است و باید در نظر داشت که اصل مهم در ارائه این خدمت، علاوه بر رفع نیاز مشتری، دستیابی به رضایتمندی ایشان و به‌دنبال آن افزایش سهم بازار و کسب درآمد مناسب با سود قابل قبول است.

## خدمات غذا و نوشابه در طول تاریخ

شاید بتوان گفت خدمات غذا و نوشابه، صنعتی است با قدمت و نوین! نوین به این دلیل که در طول ۱۵۰ سال گذشته به‌طور قابل ملاحظه‌ای تغییر یافته است و با قدمت به‌دلیل اینکه انسان‌ها از دیرباز در جاهایی غیر از محیط خانه، غذاهایی که توسط افرادی غیر از خانواده تهیه می‌شده است را در قبال پرداخت ما به ازای آن خریداری و مصرف می‌کرده‌اند و حتی شواهدی از ارائه غذا و نوشیدنی به‌صورت گروهی به مردم در محیط‌هایی غیر از خانه، در اعصار گذشته در دست است.

شواهدی از ده هزار سال پیش از میلاد وجود دارد که نشان می‌دهد قبایلی در دانمارک

1. Food and Beverage (F&B)

[www.gk-hotels.com](http://www.gk-hotels.com)



شرکت کلید طلایی

و جزیره اورکنی<sup>۱</sup> واقع در اسکاتلند غذا را در آشپزخانه‌های بزرگ طبخ می‌کردند و با هم در گروه‌های بزرگ می‌خوردند. ساکنان دریاچه سوئیس سوابقی را مبنی بر غذا خوردن بیرون از خانه به صورت گروهی به جای گذاشته‌اند. همچنین شواهد تصویری در مقبره‌های فراعنه مصر نشان می‌دهد که مردم با شیوه آماده‌سازی و ارائه غذا به صورت گروهی آشنا بوده‌اند. در این تصاویر نشان داده شده است که بعضی افراد غذا را آماده و در بازارها یا در خیابان‌ها به مانند واحدهای سیار امروزی به فروش می‌رساندند، اگرچه فاقد درک اصول بهداشتی و مقررات حکومتی فروش غذا بوده‌اند.

مستندات باقی‌مانده از چین باستان نشان می‌دهد که مسافران غذای خود را در کاروانسراهای کنار جاده می‌خوردند و در شهرهای بزرگ رستوران‌هایی وجود داشته که در آن برنج پخته شده و نوشیدنی فروخته می‌شده است. بهره‌برداری مسافران از کاروانسراهای جاده‌ای در هند باستان به قدری شایع بوده که قوانینی در مورد کنترل این مکان‌ها وضع شده است. حفاری‌های چند دهه گذشته در موهنجو-دارو<sup>۲</sup> نشان می‌دهد که مردم از تسهیلاتی شبیه به رستوران برای خوردن غذا استفاده می‌کرده‌اند که مجهز به کوره سنگی و اجاق برای آماده‌سازی غذا بوده است. در انجیل مقدس به داستان خشایارشا، پادشاه پارسی، اشاره شده است که ضیافت او ۱۸۰ روز به طول انجامید و سلیمان قصاب که ۲۲۰۰۰ گاو را برای جشن عمومی قصابی کرد.

اسم عام «تابرناس»<sup>۳</sup> که لغت Tavern به معنای میخانه از آن گرفته شده است، برای رستوران‌های کوچکی در روم باستان به کار برده می‌شده است و افراد می‌توانستند در آنجا شراب و مواد غذایی تهیه کنند. در خرابه‌های شهر باستانی پمپی<sup>۴</sup> می‌توانیم چیزی شبیه به رستوران را مشاهده کنیم. این مکان دارای یک میز پیشخوان<sup>۵</sup> بزرگ است و در قسمت پشت آن هنوز تجهیزات پخت‌وپز دیده می‌شوند. این تابرناس‌های کوچک در واقع اجداد «تراتوریا»<sup>۶</sup>ها یا رستوران‌های کوچک ایتالیای مدرن هستند. رومی‌ها دارای تعدادی قوانین مربوط به فروش غذا و ارائه‌کنندگان خدمات غذا بوده‌اند.

اولین کتاب آشپزی شناخته شده، تحت عنوان «آشپزخانه و غذاخوری در امپراطوری

1. Orkney Island
2. Mohenjo-Daro
3. Tabernas
4. Pompeii
5. Service Counter
6. Trattorias



روم<sup>۱</sup> است که طبق یک نظریه، توسط فردی به نام «اپیسیوس»<sup>۲</sup> نوشته شده است. هر چند فرضیه‌ای وجود دارد مبنی بر اینکه نسخه خطی این کتاب چند قرن بعد از اپیسیوس نوشته شده است. در این کتاب اشاره جالبی به چگونگی و زمان صرف غذا توسط طبقات بالا شده است. از این کتاب استنباط می‌شود که جشن‌های روم شامل سه وعده غذایی بوده است و در طول هر یک از آنها تعدادی از غذاها ارائه می‌شده‌اند:

۱. گاستاتیو<sup>۳</sup>: یک گروه از غذاها که امروزه به آنها غذای اشتهاآور ایتالیایی گفته می‌شود.
۲. گوشت و سبزیجات مختلف که بسیاری از آنها نادر بوده و از سرزمین‌های دیگر وارد می‌شده‌اند.
۳. میوه، شیرینی و نوشیدنی‌هایی که در طول غذا ارائه می‌شدند.

در قرون وسطی شیوه‌ها و آداب صرف غذا با توجه به شرایط حاکم بر آن زمان تا حدود زیادی تغییر یافت و سادگی در ارائه غذا ویژگی مهم آن زمان بوده است. این شرایط در پایان قرون وسطی تا حدی تعدیل یافت. اواخر قرون وسطی نحوه صرف غذا تا حدودی بهبود پیدا کرده و الگوی مشخصی در این زمان پدیدار شد و فرانسوی‌ها کسانی بودند که به این تغییرات اعتبار بخشیدند. فهرست غذای<sup>۴</sup> آنها دارای تعداد زیادی پیش غذا<sup>۵</sup> بوده و سوپ و سالاد به‌عنوان اولین بخش غذا ارائه می‌شده است. به عبارتی ترتیب ارائه غذاهای سبک و سنگین و دسرها در بین آنها رعایت می‌شده است. انگلیسی‌ها هم در این دوران پیشرفتی در رویه ارائه غذا داشته‌اند. از مستندات به‌جا مانده از دربار هنری هشتم مشخص شده است که آنها خیلی استادانه غذا ارائه می‌کرده‌اند. هر چند که ساختار غذای آنها به پیشرفتگی فرانسوی‌ها نبوده است اما الگویی تا حدی شبیه به آن داشته‌اند. در فهرست غذای آنها تأکید زیادی بر گوشت، ماهی یا مرغ رُست شده بوده و انواع سوپ، شیرینی، پودینگ را در وعده‌های غذا صرف می‌کرده‌اند.

طی قرون وسطی اصناف مختلفی برای سازمان‌دهی حرفه‌ای خدمات غذا به وجود آمدند. این اصناف آشپزخانه‌های کلاسیک را که متشکل از آشپز و سایر همراهان وی در آشپزخانه بود، سازمان‌دهی کرده و بسیاری از استانداردهای حرفه‌ای و سنت‌های مرتبط را

1. Cookery and Dining in Imperial Rome
2. Apicius
3. Gastatio
4. Menu
5. Appetizer



تشکیل دادند که برخی از آنها هنوز هم وجود دارند.

دوران رنسانس همان‌گونه که شاهد رشد هنر بود، ناظر بر رشد درخشان صنعت غذا و نوشابه نیز بوده است. شیوه‌های ارائه و صرف غذا به صورت رسمی و با استفاده از ظروف و وسایل مخصوص، نه تنها در میان اشراف زادگان فراگیر شد، بلکه به عادات صرف و ارائه غذا در بیرون از محیط خانه نیز تبدیل شد.

حدود سال‌های ۱۶۰۰ میلادی نوآوری مهمی رخ داد که رشد صنعت خدمات غذا به شیوه‌ای مدرن تحت تأثیر آن قرار گرفت. اولین قهوه‌خانه<sup>۱</sup> (کافه<sup>۲</sup>)ها در فرانسه پدیدار شدند و به سرعت در شهرهای بزرگ اروپا گسترش یافتند. آنها مواد غذایی زیادی را ارائه نمی‌کردند و اغلب درآمد آنها از قهوه و کاکائو یا نوشیدنی‌های الکلی سبک بوده است. این قهوه‌خانه‌ها مهم‌ترین جاهایی بوده‌اند که در آنها مردم محلی و سایرین می‌توانستند به دریافت اخبار جدید، شایعات بی‌اساس و بحث در مورد مسائل مورد علاقه به همراه صرف نوشیدنی بپردازند. می‌توان گفت که قهوه‌خانه‌ها از جمله گام‌های اولیه در تشکیل رستوران‌ها بوده‌اند.

رویداد مهم دیگری بعد از آن در فرانسه اتفاق افتاد. در سال ۱۷۶۰ میلادی، در زمان سلطنت لویی پانزدهم، مردی به نام بولانگر<sup>۳</sup> محلی را برای خوردن غذا افتتاح کرد که در آن نوعی سوپ فروخته می‌شد. ادعا می‌شد که این سوپ بسیار مغذی و سرشار از موادی بوده است که برای درمان بسیاری از بیماری‌ها مفید بوده است و این باور وجود داشت که باعث بهبود سلامت می‌شود.

بولانگر نام بهبوددهنده سلامتی<sup>۴</sup> خود را Restaurers و نام اقدام خود را Restorant گذاشت و به آسانی می‌توان تشخیص داد که این کلمه در نهایت تبدیل به رستوران<sup>۵</sup> شد. بولانگر فهرست غذای خود را توسعه داد به طوری که شامل لیست گسترده‌ای از غذاها بود، او به موفقیت بزرگی دست یافت. بسیاری از قهوه‌خانه‌های دیگر از اقدام بولانگر پیروی کرده و تبدیل به رستوران شدند. در یک دوره زمانی ۳۰ ساله پاریس دارای بیش از ۵۰۰ عدد از این نوع غذاخوری‌ها شد و این آغازی دیگر برای صنعت خدمات غذا محسوب می‌شود.

1. Coffeeshouse
2. Café
3. Boulanger
4. Health restorer
5. Restaurant



## انواع خدمات غذا و نوشابه

امروزه با تغییر شیوه‌های زندگی و تحولات بزرگ و قابل توجه در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار، صنعت غذا و نوشابه نیز به‌طور چشمگیری بزرگ و گسترده شده است. انواع شیوه‌های ارائه غذا به مردم در خارج از محیط منزل به وجود آمده‌اند که از جنبه‌های مختلفی می‌توان به دسته‌بندی آنها پرداخت. دسته‌بندی از جنبه محیط ارائه، از جنبه تجاری یا غیرانتفاعی بودن، از جنبه نوع و نیاز مشتریان و... اما به اهمیت مشتری در دسته‌بندی ارائه‌کنندگان خدمات غذا و نوشابه باید توجه خاص کرد. بدیهی است نیاز مشتری عاملی مؤثر در تولید هر نوع محصول است و در این میان صنعت غذا و نوشابه از این قاعده مستثنی نیست. نیازهای مشتریان در صنعت غذا و نوشابه را می‌توان به‌صورت زیر خلاصه کرد:



شرکت کلید طلایی

- ◆ **نیاز فیزیولوژیکی:** این بخش از خدمات غذا و نوشابه، به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که بیشترین تمرکز را بر رفع نیاز فیزیولوژیکی یا به عبارت دیگر مرتفع ساختن گرسنگی و تشنگی افراد قرار داده‌اند. افزایش سرعت برای انجام کارها در زندگی پر شتاب امروزی نیاز به دسترسی سریع و آسان به غذا را برای مردم به وجود آورده است. علاوه بر این بسیاری از اماکن عمومی مانند کارخانه‌جات و اداره‌ها، بیمارستان‌ها، خانه‌های سالمندان، دانشگاه‌ها، مدارس، زندان‌ها و... باید به رفع این نیاز برای افرادی که در برابر آنها متعهد هستند بپردازند. کلیه ارائه‌کنندگان غیرانتفاعی غذا و نوشابه و کیت‌رینگ‌ها و حتی برخی از فست‌فودها براساس این نیاز به ارائه محصول خود می‌پردازند.
- ◆ **نیاز اجتماعی:** این بخش از نیازها شامل معاشرت با دوستان، همکاران و تبادل اخبار و حتی گذران اوقات فراغت در کنار خانواده و... است. بخشی از رستوران‌ها، کافه‌ها و برخی دیگر از انواع ارائه‌کنندگان خدمات غذا و نوشابه به رفع این نیاز برای مشتریان خود توجه کرده‌اند.
- ◆ **نیاز به احترام و خودشکوفایی:** امروزه بسیاری از مردم نه برای رفع نیاز فیزیولوژیکی و نه برای رفع نیازهای اجتماعی، بلکه برای ارضای نیاز به خاص بودن و کسب تجربه‌ای ویژه و منحصر به صرف غذا در خارج از محیط منزل می‌پردازند. رستوران‌های لوکس با ارائه خدمات رسمی و تشریفاتی و رستوران‌هایی که شیوه‌هایی خاص را برای ارائه خدمات خود انتخاب می‌کنند، این نیاز را به‌خوبی درک کرده‌اند.

♦ نیاز به احساس راحتی: برخی از مشتریان در پاره‌ای از موارد، به جهت مشغله و یا بی‌حوصلگی، خستگی و غیره از خدمات پذیرایی و غذای خارج از منزل استفاده می‌کنند.

از منظر دیگر نیز می‌توان به طبقه‌بندی ارائه‌کنندگان صنعت غذا و نوشابه پرداخت. براساس این دسته‌بندی ارائه‌کنندگان خدمات غذا و نوشابه را به دو دسته تقسیم می‌کنند: آنهایی که پایه و اساس تجاری<sup>۱</sup> یا انتفاعی دارند و آنهایی که به صورت حمایت شده<sup>۲</sup> عمل می‌کنند. مفهوم تجاری بودن این است که راه‌اندازی و بهره‌برداری با هدف کسب درآمد و سود همراه است، در حالی که ارائه‌کنندگانی که به صورت حمایت شده عمل می‌کنند، با هدف تأمین غذا، برای افرادی که حمایت‌کننده نسبت به آنها به نوعی تعهد دارد؛ فعالیت می‌کنند، به همین خاطر از این بخش به عنوان غیرانتفاعی هم یاد می‌شود. علاوه بر این، شیوه‌های فروش و بازار این دو دسته نیز تا حد زیادی متفاوت است. ارائه‌کنندگانی که به صورت حمایت شده فعالیت می‌کنند بازار انحصار یافته‌ای دارند، در حالی که ارائه‌کنندگان تجاری این صنعت بازار بزرگی را به خود اختصاص داده‌اند. تمایز دیگری که بین این دو دسته وجود دارد این است که در بخش تجاری تولید محصولات غذایی و نوشیدنی و ارائه آن به مشتریان فعالیت اصلی یا حداقل یکی از فعالیت‌های اصلی محسوب می‌شود و این در حالی است که ارائه غذا و نوشیدنی در بخش ارائه‌کنندگان حمایت شده فعالیت کاملاً فرعی است. شکل ۱-۱ تفاوت بین بخش صرفاً تجاری و بخش حمایت شده را به‌طور واضح نشان می‌دهد.

به‌طور کلی عملیات غذا و نوشابه دو نوع جهت‌گیری متفاوت را نشان می‌دهد که دو بخش حمایت شده (غیرانتفاعی) و تجاری را به‌خوبی از یکدیگر متمایز می‌کند:

♦ جهت‌گیری مبتنی بر عرضه و تقاضا<sup>۳</sup>

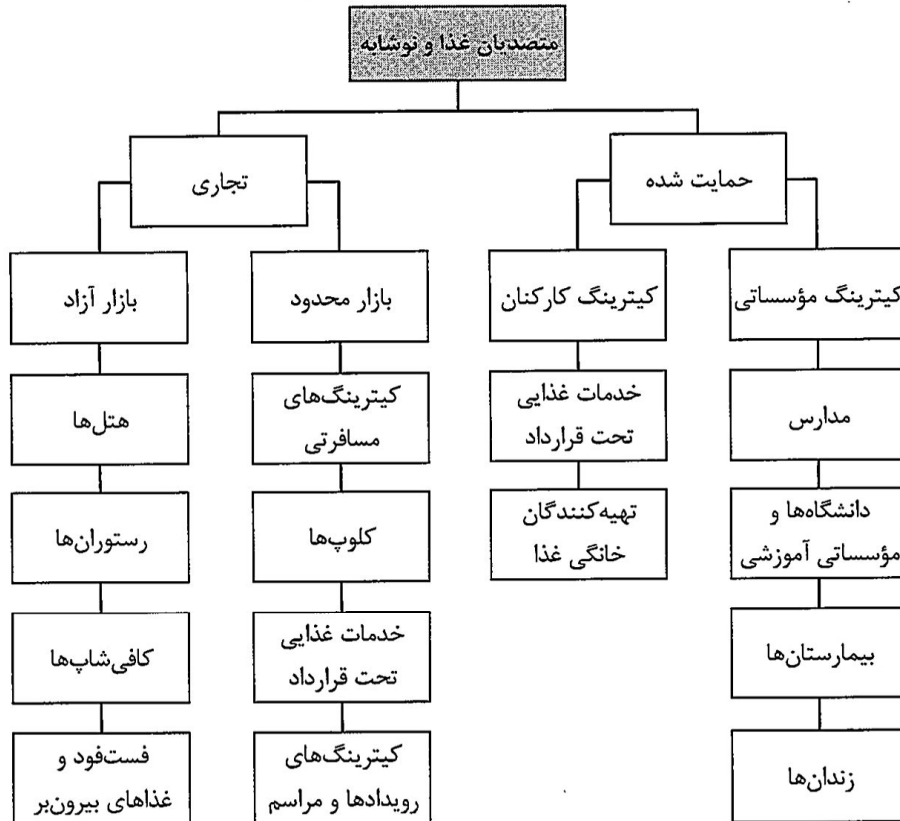
♦ جهت‌گیری مبتنی بر هزینه<sup>۴</sup>

برای روشن شدن مفهوم این دو عبارت لازم است اشاره‌ای به تقسیم‌بندی صنعت غذا و نوشابه به دو بخش تجاری و حمایت شده (غیرانتفاعی) داشته باشیم. عمدتاً «جهت‌گیری

1. Commercial
2. Subsidized
3. Market Orientation
4. Cost Orientation



مبتنی بر هزینه» در بخش‌های حمایت شده صنعت غذا و نوشابه که در شکل ۱-۱ به آن اشاره شده است، دیده می‌شود، از این رو می‌توانیم از آن به‌عنوان نوعی کسب‌وکار «هزینه‌محور» نیز یاد کنیم.



شکل ۱-۱. تقسیم‌بندی صنعت غذا و نوشابه به بخش تجاری و بخش حمایت شده  
منبع: ناینمه‌یر<sup>۱</sup>

ویژگی‌های رویکرد هزینه‌محور عبارتند از:

- ♦ درصد پایین‌تر هزینه‌های ثابت نسبت به هزینه‌های متغیر مانند هزینه غذا و نوشیدنی.
- هزینه‌های متغیر در یک بنگاه اقتصادی هزینه‌محور، با تغییر در حجم فروش تغییر می‌کند. به‌عنوان مثال، غذاخوری کارکنان نمونه بارزی از این نوع است که هزینه‌های ثابت کمتری دارند و تأکید کمتری بر رسیدن به سطح بالای فروش دارد.

1. Ninemeier



شرکت کلید طلایی

- ◆ اتکای بیشتر بر کاهش هزینه‌ها به جای افزایش فروش برای دستیابی به سطح بالاتر سود اقتصادی. بنابراین برای افزایش سود و درآمد، تأکید بیشتری بر کاهش کل هزینه‌ها مانند خرید، مقدار غذا در هر وعده و تعداد نیروی کار می‌شود.
- ◆ تقاضای بازار نسبتاً پایدار برای محصول؛ کسب‌وکارهای هزینه‌محور در مقایسه با کسب‌وکار بازارمحور علاقه زیادی به یک تقاضای پایدار برای محصول خود دارند زیرا این امر، برنامه‌ریزی و عملیات اجرایی را قابل پیش‌بینی‌تر کرده و قابلیت کنترل را افزایش می‌دهد.
- ◆ سیستم نرخ‌گذاری سنتی انعطاف‌ناپذیر. «جهت‌گیری مبتنی بر عرضه و تقاضا» را می‌توان در هتل‌ها، رستوران‌ها و سایر بخش‌هایی که تحت عنوان بخش‌های تجاری صنعت غذا و نوشیدنی از آن یاد شد، مشاهده کرد.
- ◆ درصد بالای هزینه‌های ثابت مانند اجاره‌بها، دستمزد مدیر و کارکنان، استهلاک ساختمان و تجهیزات. هزینه‌های ثابت علی‌رغم تغییر در حجم فروش ثابت می‌ماند. رستوران هتل مثال بارزی از یک بنگاه اقتصادی با هزینه‌های ثابت بالاست که قبل از کسب درآمد و سوددهی باید برای این هزینه‌ها، تأمین اعتبار کرده و هزینه‌ها را پوشش دهد.
- ◆ اتکای بیشتر بر افزایش درآمد در برابر کاهش هزینه‌هایی که بر سطح سوددهی تأثیرگذار است. این مطلب متضمن این نکته است که برای افزایش سطح سوددهی، باید به جای کاهش هزینه‌ها تأکید بیشتری بر افزایش فروش داشت (به‌عنوان مثال، با افزایش میانگین هزینه‌کرد مشتریان یا افزایش تعداد مشتریان). به همین خاطر بررسی دقیق فروش کل در یک کسب‌وکار بازارمحور، که بخش تجاری صنعت غذا و نوشابه را نیز شامل می‌شود، مهم‌ترین و اولین نکته درخور توجه است.
- ◆ تقاضای بازار ناپایدار برای محصول که به موجب آن نیاز به تأکید بیشتر بر کلیه مدل‌های فروش و بازاریابی محصول برای حذف کاستی‌ها و نواقص فروش و نیاز به مدیریت ظرفیت با دقت بیشتر وجود دارد.
- ◆ سیستم نرخ‌گذاری انعطاف‌پذیر برای جذب مشتری در مواقع رکود بازار یا براساس سیاست‌های فروش و بازاریابی.

آنچه در این نوشته مورد تأکید است، بخش تجاری صنعت غذا و نوشابه است. ارائه‌کنندگان



شرکت کلید طلایی

خدمات غذا و نوشابه در کلیه تأسیسات گردشگری جزء بخش‌های تجاری صنعت غذا و نوشابه محسوب می‌شوند.

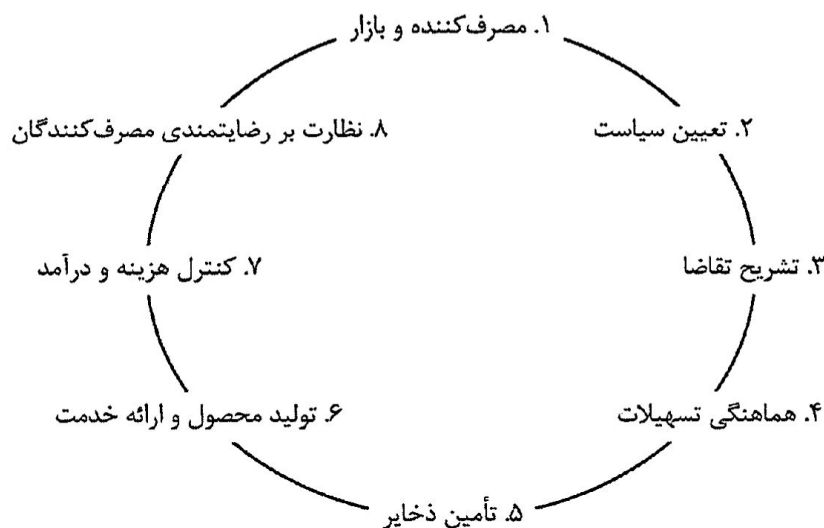
## عملیات غذا و نوشابه

عملکرد صنعت غذا و نوشابه، حاصل فعالیت عناصر متعددی است که در کنار هم منجر به خروجی مورد نظر یعنی غذا و نوشیدنی، برای ارائه به مشتری می‌باشد. این عناصر در کنار هم تشکیل چرخه‌ای را می‌دهند که چرخه آماده‌سازی غذا نامیده می‌شود. این چرخه و هر یک از بخش‌های آن در صنعت غذا و نوشابه به صورت نوین و امروزی آن اهمیت ویژه‌ای دارد. می‌توان گفت امروزه مدیریت غذا و نوشابه، مدیریت چرخه آماده‌سازی و ارائه غذا و نوشیدنی است.

چرخه آماده‌سازی غذا، سیستمی منظم و پویا، علمی و عملی، همین‌طور جدی و سرگرم‌کننده است و این ویژگی‌های پر تضاد است که جذابیت این صنعت را به وجود آورده است. عناصر متنوع تشکیل‌دهنده صنعت غذا و نوشابه در چرخه آماده‌سازی غذا در شکل ۱-۲ نشان داده شده است.



شرکت کلید طلایی



شکل ۱-۲. چرخه آماده‌سازی غذا

منبع: ناینمه‌یر

چرخه آماده‌سازی غذا مشخص می‌کند که ارائه‌کنندگان خدمات غذا و نوشابه باید به موارد زیر توجه داشته باشند:

۱. بازار موجود مربوط به هر یک از بخش‌های مختلف صنعت غذا و نوشابه با توجه به نیازهای مصرف‌کنندگان.

۲. تعیین سیاست‌ها و اهداف کسب‌وکار، اهداف عملیات مختلف و چگونگی تأثیرگذاری روش‌های تصویب شده.

۳. درک تقاضا و تصمیم به تولید غذا و نوشیدنی به‌نحوی که مانند سایر خدمات قابل ارائه باشد.

۴. برنامه‌ریزی و طراحی برای ایجاد هماهنگی میان تسهیلات و تجهیزات مورد نیاز ارائه غذا و نوشیدنی.

۵. توسعه روش‌های تأمین ذخیره مناسب برای پرداختن به نیازهای تولید و روش‌های سرویس مورد استفاده در محیط عملیاتی انتخاب شده.

۶. دانش عملیاتی از روش‌های فنی و فرایندها و توانایی‌ها در تولید خدمات و روش‌های در دسترس برای اداره‌کنندگان آنها، همچنین تصمیم‌سازی به تناسب فرایندهای مختلف و روش‌های پرداختن به الزامات عملیاتی.

۷. کنترل کردن هزینه‌های مواد و نیز هزینه‌های جانبی تولید و خدمت و کنترل درآمد.

۸. نظارت بر رضایتمندی مشتری.

در صنعت روبه‌رشد خدمات غذا و نوشیدنی، چهار فعالیت عمده برای مدیران و حتی سایر کارکنان این صنعت دارای اهمیت ویژه است. این چهار فعالیت عمده هر یک به نوعی با یک یا چند جزء از اجزای چرخه آماده‌سازی غذا ارتباط دارند. توجه به این چهار فعالیت و انجام بهینه آنها دستیابی به نتایج مالی مورد نظر و کسب موفقیت را تضمین می‌کند.

◆ **ارتباطات:** روند ادامه‌دار تبادل اطلاعات بین بخش‌های مختلف و مردم در داخل و خارج سازمان است. باید توجه داشت که تولیدکنندگان این صنعت در حوزه عمل خود با مصرف‌کننده نهایی در ارتباط خواهند بود. ارتباطات به‌طور مشخص با تعیین سیاست‌های مورد نظر تشکیلات، مصرف‌کننده و بازار، همچنین تشریح تقاضا و نظارت بر رضایتمندی مصرف‌کنندگان، که در چرخه آماده‌سازی غذا مشخص شده‌اند، تعریف می‌شود.



♦ هزینه: به مجموع پول‌هایی که برای کالاها و خدمات مورد استفاده، به‌منظور کسب درآمد در طول یک دوره معین پرداخت می‌شود، اشاره دارد. هزینه‌ها باید توسط یک فرایند شناخته شده تحت عنوان «کنترل هزینه» مدیریت و محاسبه شوند. برای کنترل هزینه‌ها، مدیریت باید روش‌هایی را پایه‌ریزی کرده و بازخوردها را مورد نظارت قرار دهد تا اطمینان حاصل کند که همه بخش‌ها عملکرد مؤثر داشته و به سمت اهداف کلی سازمان حرکت می‌کنند. کنترل نیز به مفهوم نظارت بر درآمد، هزینه و جریان محصولات و خدمات، چه داخلی و چه خارجی برای متصدیان و ارائه‌کنندگان خدمات غذا است. بدیهی است هنگامی که هزینه بالاتر از درآمد باشد، سازمان زیان را تجربه می‌کند و کسب سود زمانی شروع می‌شود که درآمدها از هزینه‌ها پیشی بگیرد. اندازه‌گیری سود یکی از ابزارهای مورد استفاده برای اندازه‌گیری اثربخشی مدیران است. هزینه با هماهنگی تسهیلات و تأمین ذخایر در چرخه آماده‌سازی غذا مرتبط است. همچنین بر لزوم کنترل هزینه و وجود حتمی آن در چرخه آماده‌سازی غذا تأکید شده است.

♦ درآمد: مفهومی است که اغلب به‌جای ورودی یا فروش استفاده می‌شود و به معنی پول دریافت شده از مشتریان در یک دوره زمانی معین است. افزایش درآمد یکی از موضوعات کلیدی و یکی از مهم‌ترین نقش‌های تیم غذا و نوشابه است. هرچند هدف از فرایندهای مشخص شده در چرخه آماده‌سازی غذا به‌منظور کسب درآمد طراحی شده است، ولی تولید محصول و ارائه خدمت است که به‌طور مستقیم منجر به کسب درآمد می‌شود.

♦ پیش‌بینی: فرایند تخمین یا برآورد هزینه‌های آینده و درآمدهاست. پیش‌بینی هزینه‌ها و درآمدها با آنچه که در گذشته برای هر یک از اجزای چرخه آماده‌سازی غذا رخ داده است، ارتباط مستقیم دارد. برای آن دسته از تشکیلاتی که تازه شروع به فعالیت می‌کنند، پیش‌بینی ارتباط تنگاتنگی با تعیین سیاست‌های تشکیلات، بازار و تقاضا خواهد داشت.

سطح وظایف مدیران در حوزه غذا و نوشابه در قبال چهار فعالیت فوق‌بستگی به اندازه سازمان ارائه‌کننده غذا و نوشابه خواهد داشت. با این حال نقش‌های کارکردی که به آنها اشاره شد در هر یک از تشکیلات خدمات غذا وجود دارد.



## رویکرد سیستمی در صنعت غذا و نوشابه

همان گونه که قبلاً اشاره شد، علی‌رغم اینکه صنعت غذا و نوشابه، صنعتی با قدمت محسوب می‌شود، اما تغییرات اساسی در دیدگاه‌ها و رویکردهای نوین این صنعت آن را با شیوه‌های قدیمی متفاوت ساخته است.

در چند دهه اخیر به رویکرد سیستمی یا تفکر سیستمی در ابعاد مختلف سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی، چه انتفاعی و چه غیرانتفاعی توجه‌ای ویژه شده است. صنعت غذا و نوشابه نیز از این قاعده مستثنی نیست. تعاریفی که از سیستم در منابع گوناگون در دست است، همگی گویای یک محتوا و اصل یکسان هستند. به‌طور کلی می‌توان گفت: «سیستم مجموعه‌ای است از اجزای به هم پیوسته است که دارای هدف مشترک بوده و عملکرد هر جزء می‌تواند سایر اجزا را متأثر سازد». با توجه به این تعریف می‌توان دریافت که تفکر سیستمی به تأثیرات متقابل هر جزء از اجزای سیستم تأکید دارد و این رویکرد توجه به عملکرد بهینه هر یک از این اجزا را برای دریافت یک خروجی مناسب قطعی و مسلم می‌داند. رویکرد سیستمی به‌عنوان یک تفکر اصولی در رویکردهای نوین صنعت غذا و نوشابه مطرح است.

این رویکرد دارای دو بعد اساسی است:

◆ **بعد اول:** به بودن نظم، یکپارچگی و به هم پیوستگی در طراحی، برنامه‌ریزی و کنترل عملیات غذا و نوشابه اشاره می‌کند.

◆ **بعد دوم:** به شیوه‌های مدیریت در سیستم‌های عملیاتی غذا و نوشابه اشاره دارد.

چرخه آماده‌سازی غذا که در شکل ۲-۱ نشان داده شده است به تأثیرگذاری اجزای چرخه بر روی یکدیگر و در نتیجه به لزوم به‌کارگیری رویکرد سیستمی در فرایند آماده‌سازی غذا اشاره دارد. رویکرد سیستمی به‌طور قابل ملاحظه‌ای در مدیریت خدمات با رویکرد سنتی متفاوت است. مقایسه این تفاوت‌ها در جدول ۱-۱ خلاصه شده است.

سه شاخص مهم رویکرد سیستمی در مقابل رویکرد سنتی به شرح زیر است:

۱. کمی بودن رویکرد سیستمی در مقابل حسی بودن سیستم سنتی.
۲. هزینه و خدمات هدایت شده در رویکرد سیستمی در مقابل تأکید بر خدمات هدایت شده بدون توجه به لزوم هدایت هزینه‌ها در رویکرد سنتی.



| جدول ۱-۱. تفاوت‌های رویکرد سنتی و سیستمی در مدیریت غذا و نوشابه |                                          |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| رویکرد سنتی                                                     | رویکرد سیستمی                            |
| مبتنی بر فرض خطی در محل فروش                                    | حساس به تغییر شرایط کسب‌وکار             |
| وابسته به تجربه افراد کلیدی                                     | وابسته به اطلاعات کارکنان و اطلاعات مفید |
| اطلاعات به سهولت قابل دسترسی نیست                               | اطلاعات بنا به نیاز در دسترس است         |
| حسی <sup>۱</sup>                                                | کمی <sup>۲</sup>                         |
| خدمت هدایت شده                                                  | هزینه و خدمت هدایت شده                   |
| ماهیت انفعالی <sup>۳</sup>                                      | ماهیت فعال <sup>۴</sup>                  |
| آسیب‌پذیر در مقابل تغییرات افراد کلیدی                          | آسیب‌ناپذیر در مقابل تغییر افراد کلیدی   |
| ضعیف در مقابل پاسخ‌گویی مالی                                    | محکم و قوی در مقابل پاسخ‌گویی مالی       |

منبع: ناینمیر



شرکت کلید طلایی

۳. پاسخ‌گویی‌های مالی ضعیف رویکرد سنتی در مقابل پاسخ‌گویی مالی محکم و قوی در رویکرد سیستمی.

شرایط کنونی کسب‌وکار، جدای از نوع آن، لزوم توجه به رویکرد سیستمی را با توجه به ویژگی‌های آن مسلم می‌سازد. از طرفی سه شاخص اشاره شده فوق، اهمیت نظام کنترل هزینه در صنعت غذا و نوشابه را مانند سایر کسب‌وکارها مورد تأکید قرار می‌دهد. امروزه راه‌اندازی و مدیریت در این صنعت بدون توجه به نظام کنترل هزینه، شکست قطعی مالی و از دست رفتن سرمایه را همراه خواهد داشت. به بیان دیگر هزینه‌های هدایت نشده می‌تواند سایر اجزای سیستم ارائه خدمات غذا و نوشابه را به‌طور جدی تحت تأثیرات منفی خود قرار دهد.

البته باید توجه داشت کنترل هزینه‌ها به مفهوم تلاش مداوم برای پایین آوردن هزینه‌ها نیست. این امر نه‌تنها تعادلی بین رضایت مشتری و مخارج مدیریتی برقرار نخواهد کرد، بلکه باعث زیان حاصل از تنزل کیفیت نیز خواهد شد.

1. Intuitive
2. Quantitative
3. Reactive in nature
4. Proactive in nature

## بخش‌های مختلف صنعت غذا و نوشابه - ارائه‌کنندگان خدمات پذیرایی

خدمات پذیرایی شامل بخش‌های مختلفی است که براساس نوع تقاضای مشتریان طبقه‌بندی می‌شوند. برای کمک به شناسایی ماهیت تقاضا در هر بخش، در این قسمت بخش‌های ارائه‌کننده خدمات پذیرایی مشخص و هدف اصلی عملیات خدماتی آنها به‌طور مختصر تعریف می‌شود. شناسایی این بخش‌ها چهارچوبی را برای کسانی که در زمینه صنعت خدمات غذا و نوشابه مشغول به کار هستند، به‌منظور مطالعه و تجربه بیشتر ارائه می‌کند.

### هتل‌ها و سایر اقامتگاه‌های گردشگری

این دسته از ارائه‌کنندگان، خدمات پذیرایی و غذا و نوشیدنی را به‌عنوان مکمل خدمت اصلی ارائه می‌کنند. محصول اصلی هتل‌ها و سایر اقامتگاه‌های گردشگری خدمات اقامتی و تأمین محل خواب و استراحت برای گردشگران است. لیکن با توجه به نیاز اقامت‌کنندگان به تأمین غذا و نوشیدنی، این خدمات به شکل‌ها و اندازه‌های مختلف در هتل‌ها ارائه می‌شود. در کشور ما الزاماتی در مورد خدمات غذا و نوشابه در هتل‌ها، هتل‌آپارتمان‌ها و سایر اقامتگاه‌های گردشگری وجود دارد و ضوابط و استانداردهای مشخصی به این الزامات اشاره کرده‌اند. جدول ۱-۲ به الزامات برخی از اقامتگاه‌ها اشاره می‌کند.



شرکت کلید طلایی

| جدول ۱-۲. خدمات غذا و نوشابه در تأسیسات گردشگری کشور |                |                   |              |          |                   |
|------------------------------------------------------|----------------|-------------------|--------------|----------|-------------------|
| هتل                                                  |                |                   |              |          |                   |
| درجه                                                 | رستوران ایرانی | رستوران بین‌الملل | خدمات صبحانه | کافی شاپ | خدمات غذا در اتاق |
| *                                                    | -              | -                 | ✓            | -        | -                 |
| **                                                   | -              | -                 | ✓            | -        | -                 |
| ***                                                  | ✓              | -                 | ✓            | -        | ✓                 |
| ****                                                 | ✓              | -                 | ✓            | ✓        | ✓                 |
| *****                                                | ✓              | ✓                 | ✓            | ✓        | ✓                 |
| هتل آپارتمان                                         |                |                   |              |          |                   |
| ۳                                                    | -              | -                 | ✓            | -        | -                 |
| ۲                                                    | -              | -                 | ✓            | -        | -                 |
| ۱                                                    | ✓              | -                 | ✓            | ✓        | ✓                 |

باید توجه داشت که هر چند هتل‌های یک و دو ستاره و هتل آپارتمان‌های درجه دو و سه ملزم به دارا بودن فضای ارائه خدمات غذا در قالب رستوران نیستند، لیکن در صورت درخواست میهمان باید بتوانند نیازهای وی را مرتفع کنند. در میهمان‌پذیرهای درجه ۱ صبحانه باید قابلیت ارائه به میهمانان را داشته باشد. سایر درجات میهمان‌پذیرها ملزم به ارائه خدمات غذا و نوشیدنی نیستند لیکن در راستای توجه به نیاز میهمان و برآورده ساختن آن، میهمان‌پذیرها ارائه چای و ملزومات تهیه آن، همچنین امکان سفارش غذا از بیرون از میهمان‌پذیر را مهیا می‌سازند. در اقامتگاه‌های بوم‌گردی درجه ۱ خدمات غذا باید داخل اقامتگاه قابل ارائه باشد. لیکن در سایر درجات اقامتگاه‌های بوم‌گردی غیر از صبحانه، سایر وعده‌های غذایی در داخل اقامتگاه ارائه نمی‌شود.

هتل‌های سنتی و میراثی از قوانین سایر هتل‌ها تبعیت می‌کنند. با این حال، به دلیل محدودیت‌های ساختمانی و فیزیکی موجود در این نوع از هتل‌ها (به‌ویژه در هتل‌های سنتی) ممکن است شیوه‌های بدیعی از ارائه خدمات غذا و نوشابه مشاهده شود. راه‌اندازی رستوران‌های سنتی در هتل‌های سنتی به دلیل همخوانی و ایجاد هارمونی در ارائه خدمات همواره مورد تأکید است.

مجتمع‌های اقامتی معمولاً از فضای پذیرایی ایجاد شده در داخل مجتمع برای ارائه یک یا چند وعده غذایی استفاده می‌کنند و در بیشتر مواقع خدمات حرفه‌ای و رسمی ارائه نمی‌کنند. در فضاهای پذیرایی این دسته از اقامتگاه‌های گردشگری برآورده ساختن نیازهای میهمان نسبت به ارائه خدمات رسمی اولویت دارد.

### رستوران‌ها (سنتی و مدرن)

رستوران‌ها صرفاً با هدف اصلی ارائه خدمات غذا و نوشیدنی و کسب درآمد از این طریق فعالیت می‌کنند. رستوران‌ها (به معنای واقعی خود) معمولاً قیمت بالا و سطح بالایی از خدمات را عرضه می‌کنند و می‌توان انواع مختلفی از آنها را متصور بود.

رستوران‌های مدرن معمولاً منوی متنوعی از غذاها را ارائه می‌کنند که شامل غذاهای ملی و بین‌المللی است. البته برخی از رستوران‌ها منوهای خاص که شامل غذاهایی از یک کشور یا منطقه خاص هست را نیز ارائه می‌کنند. در این سبک از رستوران‌ها معمولاً فضا، دکوراسیون، شیوه پذیرایی و نوشیدنی و دسر نیز مطابق با فرهنگ و ویژگی‌های آن کشور طراحی و عرضه می‌شود. مانند رستوران‌های چینی، هندی و مانند آن.



سبک ارائه خدمات در رستوران‌های مدرن به صورت کاملاً رسمی و با در نظر گرفتن کلیه اصول پذیرایی است. در بسیاری از رستوران‌ها ارائه خدمات غذا ترکیبی از خدمات آلاکارت<sup>۱</sup> و بوفه<sup>۲</sup> است. به این صورت که سرمیزبان<sup>۳</sup> پس از مستقر شدن میهمان در جای خود، به ایشان خوشامد گفته و بعد از حدود ۳ دقیقه منو غذا را به وی تقدیم می‌کند. بعد از اینکه میهمان غذای خود را انتخاب کرد، سفارش خود را به کاپیتان اعلام می‌کند تا غذای دلخواه برایش سرو شود. به این روش یعنی گرفتن سفارش غذا به صورت انتخابی آلاکارت گفته می‌شود. در بعضی از رستوران‌ها در سبک آلاکارت پیش غذا را بر روی بوفه در وسط رستوران می‌دهند تا میهمان به دلخواه آن را برای خود سرو کند. ولی برای انتخاب غذای اصلی به میهمان منو داده می‌شود.

رستوران‌های سنتی در هر کشور، رستوران‌هایی هستند که علاوه بر ارائه غذاها و نوشیدنی‌های کاملاً سنتی و بومی آن کشور، در استفاده از ظروف و شیوه‌های پذیرایی نیز آداب و سنن و فرهنگ و رسوم خود را نمایان می‌سازند.

### پذیرایی عامه‌پسند

این نوع از پذیرایی که معمولاً در کافه‌ها، کافی‌شاپ‌های ویژه، پیتزافروشی‌ها، رستوران‌های کنار جاده و خانه‌های استیک و مانند آن ارائه می‌شود، شامل ارائه غذا و نوشیدنی با قیمت‌های پایین و متوسط با سطح محدودی از خدمات و اغلب توان عملیاتی بالا برای مشتریان زیاد است.

### غذاهای سریع آماده<sup>۴</sup>

این بخش از ارائه‌کنندگان خدمات غذا حد فاصل بین پذیرایی نوع عامه‌پسند و غذاهای بیرون‌بر<sup>۵</sup> هستند و به فرآوری و ارائه غذا با موادی که بتوان آنها را در کمترین زمان ممکن به عنوان یک غذا در اختیار متقاضی قرار داد پرداخته‌اند؛ مانند برگرها و انواع ساندویچ‌ها و ارائه‌کنندگانی مثل مک‌دونالد.

1. Alacarte
2. Buffet
3. Head waiter/Capitan order
4. Fast Foods
5. Take away



## بیرون‌برها

نوع عملیات بیرون‌برها تولید غذاهای سریع آماده، بسته‌بندی فوری و رساندن به دست مشتری است. مشتریان این دسته از ارائه‌کنندگان، خدمات سرو غذا را در محل ارائه‌کننده دریافت نمی‌کنند.

## مجتمع‌های پذیرایی بین‌راهی

مجتمع‌های پذیرایی بین‌راهی چنان‌که از نام آنها پیداست، مجموعه‌هایی هستند که با هدف تأمین نیازهای مسافران در جاده‌ها و بزرگراه‌ها راه‌اندازی می‌شوند و بخش عمده‌ای از خدمات آنها ارائه خدمات پذیرایی، غذا و نوشیدنی است. انواع مختلفی از ارائه‌کنندگان خدمات غذا ممکن است در مجتمع‌های پذیرایی بین‌راهی با درجات مختلف دیده شوند، اما وجود رستوران با خدمات میزبانی رسمی و حرفه‌ای پذیرایی در این نوع از تأسیسات گردشگری معمول نیست. انواع غذاهای سریع آماده، بیرون‌برها، کافه‌ها و فودکورت‌ها<sup>۱</sup> ممکن است در یک مجتمع پذیرایی بین‌راهی وجود داشته باشد که هر یک از آنها شیوه‌های خاص خود را برای ارائه خدمات پذیرایی دارند.



شرکت کلید طلایی

## فودکورت‌ها

فودکورت‌ها فضایی متمرکز برای انواع ارائه‌کنندگان خدمات غذا و نوشابه مانند رستوران‌ها، فست‌فودها و در برخی مواقع کافی‌شاپ‌ها هستند. در چنین فضاهایی معمولاً غرفه‌های متعددی دور تا دور یک سالن بزرگ وجود دارد. در هر یک از این غرفه‌ها یکی از ارائه‌کنندگان خدمات غذا مستقر شده و خدمات خود را عرضه می‌کند. در وسط سالن نیز میز و صندلی‌های متحدالشکلی قرار دارند که افراد پس از دریافت غذای خود از آنها استفاده می‌کنند. فودکورت گونه نسبتاً جدیدی از پذیرایی غذا و نوشیدنی است که در مراکز خرید، فرودگاه‌ها، مجتمع‌های پذیرایی بین‌راهی و دیگر ساختمان‌های بزرگ وجود دارد و در آنها معمولاً غذاهای حاضری و فست‌فود فروخته می‌شود. در واقع فودکورت‌ها شباهت زیادی به کافه‌تری‌ها دارند و تنوع غذاهای فودکورت‌ها به اندازه‌ای است که بتواند ذائقه‌های گوناگون را پاسخ‌گو باشد.

1. Food court

دریافت غذا در این محیط‌ها حالتی شبیه به سلف سرویس دارد. یعنی غذای هر فرد در داخل سینی در روی کانتر همان اغذیه‌فروشی به وی تحویل می‌شود. کارد و چنگال و قاشق و دیگر ارقام مورد نیاز در سرو غذا نیز در بسته‌های بزرگ یا تک نفره بر روی کانترها قرار داده شده و هر کس بسته به نوع غذا و نیاز خود، از آنها استفاده می‌کند. بنابراین نحوه خدمات‌دهی در این مکان‌ها، با یک رستوران معمولی کاملاً متفاوت است. هر فرد در جلوی پیشخوان غذا را سفارش داده، پولش را می‌پردازد. سپس بلافاصله یا با تأخیر غذا را تحویل گرفته و به دنبال جای نشستن می‌گردد. بنابراین خدمات میزبانی و سرو غذا وجود ندارد. هدف از ایجاد فودکورت‌ها تسهیل و تسریع در امر تهیه و سرو غذاست. کارکنان بخش خدمات در این فضاها مسئول نظافت و ضدعفونی کردن میزها هستند. اما حمل پسماندها و زباله‌های مربوط به غذاها به سطل‌های زباله بر عهده مشتریان است.



شرکت کلید طلایی

### متغیرهای فعالیت‌های غذا و نوشابه (خدمات غذا)

نوع خدمات پذیرایی و فعالیت‌های غذا و نوشابه را متغیرهایی مشخص می‌کند. این متغیرها موجب انتخاب نوع ارائه و فضای منتخب برای سرمایه‌گذار و ارائه‌کننده خدمات می‌شود. متغیرها در جدول ۱-۳ آورده شده است.

متغیرها می‌توانند برای عملیات مختلف خدمات غذایی نیز متمایز شوند. این متغیرها از منابع مختلف منتشر شده و همچنین از تجربه‌ها، شناسایی شده‌اند و می‌توان آنها را به سه گروه تقسیم کرد:

۱. سازمان‌دهی
۲. تجربه مشتری
۳. معیار عملکرد

این گروه‌های مختلف از متغیرها، بررسی و مقایسه سیستم‌های مختلف از انواع فعالیت‌های غذا و نوشابه را امکان‌پذیر می‌سازد. مشخصات مختلف این فعالیت‌ها را می‌توان براساس نمونه متغیرهایی که در جدول ۱-۳ مشخص شده‌اند، ایجاد کرد. همچنین چرخه خدمات غذا هنگام جمع‌آوری اطلاعات یک فعالیت از خدمات غذا، چک لیستی مفید را فراهم می‌کند. این امر به سازمان‌دهی اطلاعات جمع‌آوری شده و شناسایی شکاف موجود در این اطلاعات کمک می‌کند.

| جدول ۱-۳. متغیرهای تأثیرگذار بر نوع ارائه‌کننده خدمات غذا نوشابه - پذیرایی |                             |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| سیر مفهوم تقاضا/ پذیرایی                                                   | پیش‌زمینه تاریخی            |
| توسعه فناوری                                                               | دلایل تقاضای مشتری          |
| تأثیرات                                                                    | اندازه بخش                  |
| چگونگی توسعه بخش                                                           | • از نظر تعداد محل‌های عرضه |
| فعالیت‌های اولیه/ ثانویه                                                   | • از نظر گردش مالی          |
| انواع محل‌های عرضه                                                         | سیاست‌ها                    |
| رویکرد سودآوری/ تأمین هزینه                                                | • مالی                      |
| مالکیت عمومی/ خصوصی                                                        | • بازاریابی                 |
|                                                                            | • پذیرایی                   |

منبع: کوزینس و همکاران<sup>۱</sup>

### تجربه صرف غذا

انواع مختلفی از فعالیت‌های غذا و نوشابه وجود دارد که برای پاسخ‌گویی به طیف گسترده‌ای از تقاضا طراحی شده است. این انواع مختلف عملیات برای نیازهای افراد در هر زمان خاص طراحی شده است، نه برای نوع افراد. به‌عنوان مثال، فردی ممکن است در طول هفته یک مشتری تجاری باشد، اما وی عضوی از خانواده در تعطیلات آخر هفته است که ممکن است بخواهند در فرصتی یک ناهار میل کنند، و یا در حالی که مسافر هستند، یک میان‌وعده داشته باشند. علاوه بر این، او ممکن است بخواهد یک مراسم عروسی را رزرو کند یا در یک رویداد خاص دیگر شرکت کند.

بنابراین نیازهای او به هر یک از انواع فعالیت‌های غذا و نوشابه که در حال ارائه است، می‌تواند در زمان‌های مختلف، متفاوت باشد. هدف اصلی از عملیات غذا و نوشابه دستیابی به رضایت مشتری از طریق رفع نیازهای او است. قبلاً به نیازهای مشتریان که منجر به ارائه خدمات غذا و نوشابه می‌شود اشاره شد؛ از جمله نیازهای فیزیولوژیکی، اجتماعی و احترام و خودشکوفایی و یا حتی نیاز به احساس راحتی. مشتریان ممکن است خواهان برآورده کردن برخی یا همه این نیازها باشند. از آنجایی که انگیزه مشتری برای صرف غذا در زمان‌های مختلف، متفاوت است، انواع عملیات و فعالیت‌هایی که می‌تواند در هر زمان مناسب باشد نیز متفاوت خواهد بود.

1. Cousins, John & Lillicrap, Dennis & Suzanne Weekes



| جدول ۱-۴ متغیرها در عملیات غذا و نوشابه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متغیرهای سازمان دهی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● گنجایش</li> <li>● ساعت کاری کارکنان</li> <li>● سازمان دهی کارکنان</li> <li>● توانمندی کارکنان</li> <li>● تعداد کارکنان</li> <li>● الزامات خدمات تخصصی</li> <li>● روش های آماده سازی و نگهداری</li> <li>● روش های صدور صورت حساب</li> <li>● روش های اخذ سفارش</li> <li>● روش های نظافت</li> <li>● روش های شستشوی ظروف</li> <li>● روش های کنترل هزینه/ درآمد</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ماهیت بازار هدف</li> <li>● کنترل های قانونی</li> <li>● مقیاس عملیات</li> <li>● بازاریابی/ تجاری سازی</li> <li>● سبک منو</li> <li>● دامنه انتخاب</li> <li>● زمان و دوره های ارائه خدمت</li> <li>● روش های تولید</li> <li>● نوع و ظرفیت تجهیزات</li> <li>● روش های ارائه خدمت</li> <li>● چیدمان صرف غذا</li> <li>● زمان نشستن</li> <li>● تعداد ظرفیت موجود</li> </ul> |
| متغیرهای تجربه مشتری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● غذا و نوشیدنی های در دسترس</li> <li>● سطح سرویس و سایر خدمات</li> <li>● دامنه قیمت/ ارزش پول</li> <li>● پاکیزگی و بهداشت</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● فضا</li> <li>● (شامل دکوراسیون، نورپردازی، تهویه هوا، آکوستیک، سر و صدا، اندازه و شکل اتاق، سایر مشتریان، نگرش کارکنان)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  |
| متغیرهای معیارهای عملکرد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● توان انتقال صندلی/ مشتری</li> <li>● متوسط پرداخت مشتری</li> <li>● درآمد به ازای هر یک از کارکنان</li> <li>● شاخص بهره وری</li> <li>● نسبت فروش غذا و نوشابه به فروش کل</li> </ul>                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● فروش/ سود به ازای هر متر مربع (یا فوت)/ هر صندلی</li> <li>● تجزیه و تحلیل فروش</li> <li>● سود هر بخش</li> <li>● گردش انبار</li> <li>● موجودی انبار</li> <li>● سطوح شکایات</li> <li>● سطح تجدید کسب و کار</li> </ul>                                                                                                                                                 |

منبع: کوزینس و همکاران



شرکت کلید طلایی

تشکیلات مختلف غذا و نوشابه، خدمات متفاوتی را هم از نظر منو و قیمت و هم از نظر سطح خدمات ارائه می‌دهند. گزینه‌های ارائه شده ممکن است محدود یا گسترده باشند. مهم دانستن این نکته است که انگیزه انتخاب در مشتری، اغلب رضایت (نارضایتی) مشتری را تعیین می‌کند، نه فقط خدمات غذا و نوشابه. یک مثال بارز، نیاز اجتماعی به بیرون رفتن با دوستان است: چنانچه شخصی در ارائه خدمات به روش یا رفتاری ناخوشایند دست بزند، مشتری ممکن است از غذا ناراضی شود. اگر نیاز مشتری به احترام در جمع دوستان خود یا نیاز به حس عزت نفس برآورده نشود، نارضایتی به وجود خواهد آمد. مشتری ممکن است از کارکنان گستاخ، فضای رستوران یا عدم امکان کافی انتخاب ناراضی باشد. این جنبه‌ها، به نوعی مسئولیت عملیات غذا و نوشابه است. با این حال، گاهی دلایل نارضایتی مشتری ممکن است فراتر از عملیات قابل کنترل باشد، مثلاً موقعیت مکانی، آب‌وهوا، سایر مشتریان یا مشکلات حمل‌ونقل. از دیدگاه ارائه‌کنندگان غذا و نوشابه، درک نیازهای متفاوت مشتری مهم است و آنها باید از عواملی که ممکن است تجربه مشتری را تحت تأثیر قرار دهند، آگاهی داشته باشند. تحقیقات زیادی در سال‌های اخیر به شناسایی این عوامل پرداخته‌اند؛ از موقعیت مکانی گرفته تا پذیرش کارت‌های اعتباری و رویکرد کارکنان به رفتار مشتریان. این عوامل در جدول ۵-۱ خلاصه شده است.



شرکت کلید طلایی

### خدمات مشتری

خدمات خوب مشتری اغلب با موارد زیر مشخص شده است:

- ◆ برآورده کردن انتظارات مشتری.
- ◆ آگاهی داشتن از مزایا / ویژگی‌های خدمات و محصولات مورد ارائه.
- ◆ توانایی فعالانه گوش دادن.
- ◆ توانایی در رفتار دوستانه و مؤدب.
- ◆ توانایی تطبیق با روش‌های ارتباطی برای برآورده ساختن نیازهای هر یک از مشتریان، مانند آنهایی که دارای زبان متفاوت یا دارای مشکلات یادگیری هستند، مسائل مربوط به سلامت مشتریان، گروه‌های سنی مختلف و تفاوت‌های فرهنگی.
- ◆ اجتناب از به‌کارگیری لهجه خاص.
- ◆ ایجاد روابط حرفه‌ای با مشتریان.
- ◆ دستیابی به رضایت مشتری.

| جدول ۵-۱. عوامل مؤثر در تجربه غذا |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عامل                              | شرح                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ارائه غذا و نوشابه                | شامل طیف وسیعی از غذاها و نوشابه‌ها، انتخاب، در دسترس بودن، انعطاف‌پذیری برای سفارش‌های خاص و کیفیت غذا و نوشابه‌ها است.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| سطح خدمات                         | سطح خدمات مورد نظر بستگی به نیازهای مردم در یک زمان خاص دارد. به‌عنوان مثال، فردی که به‌دنبال تدارک یک شب رمانتیک است امکان دارد به یک رستوران با کیفیت بالا مراجعه کند، درحالی‌که یک گروه از دوستان جوان ممکن است بیشتر به‌دنبال خدمات غیررسمی باشند. این عامل همچنین اهمیت دادن به مشتری مانند امکانات رزرو و تسهیلات پرداخت، پذیرش کارت‌های اعتباری و قابلیت اطمینان را در نظر می‌گیرد. |
| سطح پاکیزگی و بهداشت              | این عامل مربوط به محل، تجهیزات و کارکنان است. امروزه این عامل در اهداف مشتریان اهمیت به‌سزایی پیدا کرده است. تمرکز اخیر رسانه‌ها بر تولید مواد غذایی و خطرات خرید مواد غذایی باعث افزایش آگاهی از جنبه‌های بهداشتی در عموم مردم شده است.                                                                                                                                                   |
| ارزش درک شده برای پول و قیمت      | درک مشتریان از قیمت غذا معادل است با آن مقداری که برای هزینه کردن در نظر می‌گیرند و آن را با انواع مختلفی از تشکیلات و عملیات غذا و نوشابه مرتبط می‌کنند.                                                                                                                                                                                                                                  |
| جو حاکم بر تشکیلات                | این عامل، مسائل مربوط به طراحی، دکوراسیون، نورپردازی، گرمایش، مبلمان، آکوستیک و سطوح صدا، سایر مشتریان، هوشمندی و رفتار کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد.                                                                                                                                                                                                                                  |

منبع: کوزینس و همکاران

مزایای این عملیات عبارتند از:

- ◆ افزایش فروش.
- ◆ کاهش شکایات.
- ◆ جذب مشتریان جدید از طریق افزایش اعتبار و شهرت.
- ◆ افزایش وفاداری مشتری.

برای هر یک از افراد مشغول به کار در خدمات غذا و نوشابه مزایای ارائه خدمات خوب به مشتریان عبارت است از:

- ◆ شناخت توسط مدیریت برای ارتقا و پاداش پولی.
- ◆ دستیابی به رضایت شغلی که منجر به افزایش انگیزه و وفاداری می‌شود.



### تعریف خدمات مشتری در یک عملیات

به منظور برآوردن انتظارات مشتری و بهبود تجربه غذا، یک ارائه‌کننده خدمات غذا، سطح خدماتی را که مشتری انتظار دارد، تعیین می‌کند. خدمات مشتری در عملیات خدمات غذا ترکیبی از پنج ویژگی است:

۱. سطح خدمات: نقاط قوت یا محدودیت‌های رسیدگی به مشتریان.
۲. قابلیت دسترسی خدمات: برای مثال، زمان‌های ارائه خدمات و قابلیت تغییرپذیری منو و فهرست نوشیدنی‌های قابل ارائه.
۳. سطح استانداردها: به عنوان مثال، کیفیت اقلام غذا و نوشابه ارائه شده، دکوراسیون، استاندارد تجهیزات مورد استفاده و سطح حرفه‌ای کارکنان.
۴. قابلیت اطمینان خدمت: محصول در نظر گرفته شده تا چه حد سازگار و هماهنگ با عمل است.
۵. انعطاف‌پذیری خدمت: قابلیت دسترسی به جایگزین و تغییرات قابل اعمال در محصولات استاندارد که ارائه می‌شود تا چه حد است.

با استفاده از پنج عامل خدمات مشتری، یک ارائه‌کننده خدمات غذا مشخصات خدمات مشتری را در عملیات تعیین می‌کند.

### به‌کارگیری منابع

اگرچه عملیات خدمات غذا برای ارائه خدمات به مشتری طراحی شده است، با این حال باید در به‌کارگیری منابع نیز کارآمد باشد. سه منبع مورد استفاده در عملیات خدمات غذا عبارتند از:

۱. مواد: مواد غذایی، نوشیدنی‌ها و تجهیزات استفاده کوتاه‌مدت (مانند دستمال کاغذی).
۲. کارکنان: هزینه‌های نیروی انسانی.
۳. امکانات: ساختمان و محوطه، دستگاه‌ها و تجهیزات.

به منظور حفظ الزامات خدمات مشتری، در عین حال اطمینان از بهره‌وری تمام منابع مورد استفاده در همان زمان، تیم مدیریت باید اثراتی را که سطح کسب‌وکار بر توان عملیاتی دارد، اندازه‌گیری کند.



### مشخصات خدمات مشتری

در فعالیت خدمات غذا، سطح خدمات در یک عملیات خاص می‌تواند به شرح زیر تعریف شود:

۱. مشخصات فنی: به اقلام غذا و نوشابه‌ای که ارائه می‌شود، اندازه یا میزان پرس<sup>۱</sup>، روش پخت‌وپز، درجه پخت‌وپز، روش ارائه، آنچه همراه با غذا ارائه می‌شود، پاکیزگی اقلام و غیره اشاره دارد.

۲. مشخصات خدمات: به دو جنبه اشاره دارد: اول، روش‌های اجرایی برای خدمت و دوم، نحوه انجام این روش‌ها. روش‌های اجرایی شامل ملاقات و خوشامدگویی، دریافت سفارش، بررسی نظرات مشتری، رسیدگی به شکایات، پرداخت و نیازهای ویژه مشتریان است و نحوه انجام روش‌های اجرایی خدمت شامل توجه به سطح دقت، تن صدا، زبان بدن و سایر ویژگی‌های کارکنان است.

عملیات معمولاً دارای اظهارات کتبی از مشخصات فنی و خدماتی است (اغلب به‌عنوان مشخصات خدمات مشتری نامیده می‌شود). همچنین ممکن است در دستورالعمل‌های کارکنان، که استانداردهای عملکرد مورد انتظار را مشخص می‌کند، شرح داده شود.

### سطح خدمات و استانداردهای خدمات

ممکن است هنگام پرداختن به سطوح و استانداردهای خدمات، یکسری سردرگمی‌هایی وجود داشته باشد.

◆ سطح خدمات می‌تواند دارای دامنه‌ای از محدود تا پیچیده، با سطح بالایی از توجه شخصی باشد.

◆ استانداردهای خدمات معیارهایی از توانایی عملیات برای ارائه سطح خدمات هستند.

بنابراین یک ارائه‌کننده خدمات غذا ممکن است خدمات کمتری را ارائه دهد؛ مانند یک ارائه‌کننده غذای سریع آماده، اما ممکن است این کار را با استاندارد بسیار بالا انجام دهد. به همان اندازه، ارائه‌کننده دیگری سطح بالایی از خدمات را ارائه دهد؛ به‌عنوان مثال یک رستوران کامل؛ اما این کار با استانداردهای پایین انجام شود.



## پرسش‌های فصل

۱. نیازهایی که مشتریان براساس آنها خدمات غذا و نوشابه را انتخاب و خریداری می‌کنند توضیح دهید.
۲. چه تفاوت‌هایی بین تشکیلات تجاری (انتفاعی) و تشکیلات حمایت شده غذا و نوشابه وجود دارد؟
۳. ارائه‌کنندگان خدمات غذا و نوشابه با رویکرد هزینه‌محوری چه ویژگی‌هایی دارند؟
۴. رویکرد مبتنی بر عرضه و تقاضا منجر به ایجاد چه نوع تشکیلات غذا و نوشابه و چه ویژگی‌هایی می‌شود؟
۵. براساس چرخه آماده‌سازی غذا ارائه‌کنندگان خدمات پذیرایی باید به چه نکاتی توجه داشته باشند؟
۶. تفاوت‌های بین رویکرد سنتی و سیستمی در صنعت غذا و نوشابه را تشریح کنید.
۷. متغیرهای تأثیرگذار بر نوع تشکیلات ارائه‌کننده خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی را توضیح دهید.
۸. برخی از ویژگی‌های خدمات خوب برای مشتریان را توضیح دهید.



شرکت کلید طلایی

## شرح وظایف کارکنان بخش پذیرایی و ارتباطات آنها

۲

### فصل

اهداف فصل: آشنایی و کاربرد

- عملیات غذا و نوشابه- پذیرایی
- فرایندهای جاری در ارائه خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی
- عوامل تأثیرگذار بر خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی

در پایان این فصل انتظار می‌رود فراگیران بتوانند:

۱. اصول حاکم بر سازمان‌دهی منابع انسانی بخش خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی را شناخته و آن را به کار گیرند.
۲. شرایط احراز هر یک از مشاغل موجود در خدمات غذا و نوشابه را بدانند.
۳. وظایف هر یک از مشاغل موجود در خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی را تشخیص دهند.
۴. توالی خدمات در صنعت غذا و نوشابه را بشناسند.
۵. مفهوم فرایند مشتری را درک کرده و آن را به کار گیرند.
۶. اصول حرفه‌ای ارائه سرویس را شناخته و آن را به کار گیرند.
۷. روش‌های اجرایی استاندارد و اقدامات اصولی در موقعیت‌ها و شرایط مختلف، در محل ارائه خدمات پذیرایی را به کار گیرند.



## کارکنان بخش غذا و نوشابه - پذیرایی

### ویژگی‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان

امروزه مردم بیشتر از همیشه در خارج از منزل خود غذا میل می‌کنند و برای پاسخ‌گویی به این تقاضا، تنوع در طبیعت و نوع غذا و نوشابه‌ها در حال افزایش است. به‌دلیل گسترش صنعت و افزایش الزامات حرفه‌ای برای کارکنان خدمات غذا و نوشابه، نیاز بیشتری برای ایجاد شغل در این حرفه خاص وجود دارد. علاوه بر این، نیاز به بهبود اعتماد و عملکرد کارکنان از طریق استانداردهای بالاتر دانش و مهارت دیده می‌شود.

خدمات غذا و نوشابه ارتباط اساسی بین مشتریان و منو، نوشیدنی‌ها و سایر خدمات مورد ارائه در یک تشکیلات است. فرد ارائه‌کننده خدمت نقطه اصلی تماس بین مشتریان و تشکیلات است و نقش مهمی در یک حرفه با افزایش موقعیت ملی و بین‌المللی ایفا می‌کند. مهارت‌ها و دانش خدمات غذا و نوشابه و بنابراین حرفه‌ها، بین تشکیلات، بخش‌ها و در سراسر جهان قابل انتقال است.

برای موفق بودن در خدمات غذا و نوشابه، نیاز به کارکنانی است که ویژگی‌های زیر را دارا باشند:

- ◆ دانش محصول سالم.
- ◆ مهارت‌های بین فردی خوب توسعه‌یافته.
- ◆ طیف وسیعی از مهارت‌های فنی.
- ◆ توانایی کار به‌عنوان عضوی از یک تیم.

کار در خدمات غذا و نوشابه فرصت‌های فراوانی را برای توسعه و پیشرفت حرفه‌ای ارائه می‌دهد. برای کسانی که متعهد به صنعت میهمان‌نوازی و کار در خدمات غذا و نوشابه هستند، حرفه‌ای پرطرفدار، هیجان‌انگیز و لذت‌بخش است.

### ویژگی‌های کارکنان خدمات غذا و نوشابه

ظاهر و رفتار به اولین تصور دیگران از شما کمک می‌کند و به‌عنوان بازتابی از استانداردهای بهداشتی تشکیلات و کیفیت خدمات در نظر گرفته می‌شود.

[www.gk-hotels.com](http://www.gk-hotels.com)

۳۵۵



شرکت کلید طلایی

### ظاهر حرفه‌ای و بهداشتی

تمام کارکنان باید از عوامل ذکر زیر مطلع باشند و مسئولیت فردی آنها اطمینان از این است که مطابق با آنها عمل می‌کنند:

- ◆ کارکنان باید تمیز باشند و از دئودورانت‌ها استفاده کنند (اما نه آنهایی که بوی تند دارند).
- ◆ انواع عطر مورد استفاده نباید بیش از حد تند باشد (به این دلیل که ممکن است اثر نامطلوب بر ذائقه مشتری داشته باشد).
- ◆ خواب مناسب، مصرف غذای کافی و سالم و ورزش منظم برای حفظ سلامت و توانایی مقابله با فشار و استرس کاری ضروری است.
- ◆ به دست‌ها باید توجه ویژه شود. آنها همیشه باید تمیز باشند. بدون اثری از سیگار و ناخن‌ها تمیز و کوتاه.
- ◆ دندان‌ها باید قبل از شروع کار مسواک زده شده و نفس دارای بوی تازگی باشد.
- ◆ آقایان به‌طور معمول باید همیشه اصلاح کرده، یا در صورت داشتن سبیل و یا ریش، آنها را مرتب کرده باشند.
- ◆ خانم‌ها باید آرایش سبک و ملایم داشته و در صورت داشتن لاک ناخن، دارای رنگ روشن باشد.
- ◆ استفاده از گوشواره مجاز نیست مگر از نوع میخی یا چسبیده به گوش.
- ◆ یونیفرم باید تمیز، اندازه، مناسب و اتوزده باشند. تمام دکمه‌ها باید بسته شود.
- ◆ مو باید تمیز و مرتب باشد. موهای بلند باید برای پیشگیری از ریزش موها به داخل غذاها و نوشیدنی‌ها، و جلوگیری از تکرار دست زدن به مو، پشت یا بالای سر بسته شود.
- ◆ کفش‌ها باید راحت و تمیز و دارای طراحی ساده و شیک باشند. مد به اندازه راحتی و ایمنی پا مهم نیست.
- ◆ بریدگی‌ها و سوختگی‌ها باید با پوشش ضد آب پوشانده شوند.
- ◆ هر گونه سرماخوردگی و یا سایر عفونت‌های احتمالی باید بلافاصله گزارش شود.
- ◆ دست‌ها باید بلافاصله پس از استفاده از توالت، سیگار کشیدن و برخورد با زباله، با آب گرم و صابون شسته شوند.



- ◆ کارکنان باید از هر گونه عادت شخصی در محل کار پرهیز کنند؛ مانند چرخاندن انگشت‌ها داخل مو، جویدن آدامس یا خاراندن صورت.
- ◆ استفاده زیاد از جواهرات مجاز نیست. در این مورد باید سیاست‌های تشکیلات مدنظر قرار گیرد.

### دانش غذا و نوشابه و توان فنی

کارکنان باید به‌منظور توصیه و ارائه پیشنهادات به مشتریان در مورد اقلام منو دانش کافی داشته باشند. علاوه بر این، آنها باید آگاهی کامل در مورد نحوه سرو صحیح هر یک از اقلام منو، چیدمان، ضمام، تزیینات و دورچین‌ها داشته باشند.

### وقت‌شناسی

وقت‌شناسی بسیار مهم است. وقت‌ناشناسی ممتد کارکنان نشان‌دهنده عدم علاقه به کار آنها و عدم احترام به مدیریت و مشتریان است.

### دانش محلی

بنا به علاقه مشتریان، کارکنان باید در مورد منطقه‌ای که در آن کار می‌کنند، دانش کافی داشته باشند تا بتوانند در مورد تفریحات مختلف، بهترین شیوه حمل‌ونقل به مکان‌ها و غیره، توصیه‌های لازم به مشتریان را ارائه کنند.

### شخصیت

کارکنان باید با نزاکت، فروتنی، خوش‌رفتار و با افراد سازگار باشند. آنها باید با مشتری خوشایند و هوشمندانه صحبت و رفتار کنند.

### نگرش به مشتریان

رویکرد صحیح به مشتری بسیار مهم است. کارکنان باید خدمات تعریف شده را ارائه کنند اما نباید نوکرمآب باشند و باید قادر باشند خواسته‌ها و نیازهای مشتری را پیش‌بینی کنند. یک نگاه دقیق باید به‌منظور بررسی جریان وعده غذا، به مشتری در تمام طول ارائه خدمت توجه داشته باشد (بدون آنکه برای او مزاحمتی ایجاد کند). در طول مدت ارائه سرویس مراقب باشید اما مداخله‌گر نباشید.



### هوشیاری فرهنگی

تنوع فرهنگی مشتریان در حال افزایش است و این امر در عواملی مانند زبان، لباس و سنت، همین‌طور در رژیم غذایی منعکس شده است. هر یک از کارکنان خدمات باید روشنفکر، بدون قضاوت و منعطف بوده و توانایی درک و احترام به باورها و ارزش‌های دیگران را داشته باشد.

### به یادآوری

یک حافظه خوب، یک دارایی باارزش برای کارکنان خدمات غذا و نوشابه است. در این صورت چنانچه از چیزهایی که مشتریان به آن علاقه دارند یا دوست ندارند آگاه باشند، می‌توانند در کار خود به آنها کمک کنند؛ جایی که مشتریان نشستن در آن را دوست دارند، نوشیدنی مورد علاقه آنها و غیره.

### صداقت

اعتماد و احترام در مثلث روابط کارکنان، مشتری و مدیریت منجر به ایجاد جوی است که باعث افزایش بهره‌وری و روحیه خوب تیمی بین ارائه‌کنندگان خدمات غذا و نوشابه می‌شود.

### وفاداری

تعهد و وفاداری اولویت‌های مدیریت و تشکیلاتی که کارکنان در آن به کار گرفته شده‌اند، هستند. بنابراین لازم است کارکنان از نظر فکری به شرایط تشکیلات متعهد بوده و توجه کامل به اهداف و مقاصد آن داشته باشند.

### رفتار و سلوک

رفتار کارکنان باید در همه مواقع؛ به‌ویژه در مقابل مشتریان؛ بی‌عیب و نقص باشد، قوانین و مقررات باید پیروی شده و احترام به کارکنان ارشد دیده شود. این موارد حتی در زمانی که کارکنان در حال انجام وظیفه نیستند باید به کار گرفته شود. به این دلیل که ممکن است آنها با یونیفرمی باشند که نشان‌دهنده ارزش‌ها و رویکردهای تشکیلات است.



### توانایی فروش

کارکنان منعکس کننده تصویر تشکیلاتی که در آن کار می کنند هستند. آنها فروشنده هستند و بنابراین باید دانش کاملی از انواع غذاها و نوشیدنی ها و خدمات صحیح داشته باشند و توانایی مشارکت در فروش شخصی و بازاریابی<sup>۱</sup> داشته باشند تا بتوانند در فروش مشارکت داشته باشند.

### درک فوریت

به منظور ایجاد بیشترین میزان داد و ستد در طول دوره خدمت، با بالاترین سودخالص ممکن، کارکنان باید درک خود را در مورد فوریت در کارشان افزایش دهند. کارکنان باید توسط مدیر به روش «کاری را انجام دهید که من انجام می دهم» و راهبری با مثال، توجیه شوند.

### شکایت

کارکنان باید شیوه‌ای دلپذیر داشته باشند و از حسن نیت، طاعت، ظرافت و لطافت طبع برخوردار باشند. حتی در یک وضعیت دشوار، آنها هرگز نباید رنجیدگی خاطر از خود نشان دهند. کارکنان هرگز نباید با مشتری بحث کنند و اگر قادر به حل مشکل ایجاد شده نباشند، باید بلافاصله به یکی از اعضای ارشد تیم که بتواند اطمینان مشتری را جلب کند، رجوع کنند. به یاد داشته باشید که از دست دادن زمان در برخورد با شکایات فقط وضعیت را بدتر می کند.

### مشارکت در تیم

فراتر از همه، کارکنان باید بتوانند به عنوان عضوی از یک تیم در بخش خود کار کنند. عضو یک تیم بودن به معنای برقراری ارتباط، همکاری و قابل اعتماد بودن است. در یک تیم هر عضو باید برای ارائه موفقیت آمیز خدمت در هر جلسه مشارکت کند.

ساختار سازمانی بخش غذا و نوشابه- پذیرایی در تأسیسات گردشگری مختلف با یکدیگر متفاوت است. بر این اساس برخی از مشاغل و وظایف در تشکیلات بزرگ غذا و



شرکت کلید طلایی

نوشابه وجود دارند و در برخی دیگر که ساختارهای پذیرایی کوچک و ساده هستند دیده نمی‌شوند. حتی در بعضی از ساختارها و تشکیلات خاص یا بسیار کوچک شیوه‌های پذیرایی ایجاد می‌کند که وظایف به‌گونه‌ای دیگر تعریف و اجرا شوند. اما بسیاری از مشاغل و مسئولیت‌ها در بیشتر تشکیلات مرتبط با پذیرایی تعریف شده‌اند که در این نوشته به آنها اشاره می‌شود.

## وظایف و مسئولیت‌های کارکنان در بخش غذا و نوشابه - پذیرایی

### مدیر غذا و نوشابه<sup>۱</sup>

مدیر غذا و نوشابه مسئولیتی است که در هتل‌ها و هتل آپارتمان‌ها تعریف می‌شود. البته در برخی از تأسیسات گردشگری مانند مجتمع‌های پذیرایی بین‌راهی بزرگ نیز این شغل در ساختار سازمانی وجود دارد. در هر صورت مدیر غذا و نوشابه در ساختار سازمانی هر یک از تأسیسات گردشگری که جایگاهی برای آن در نظر گرفته شده باشد، به‌صورت مستقیم تحت مدیریت ارشد (مدیر هتل، هتل آپارتمان و...) وظایف خود را انجام می‌دهد. بسته به اندازه تشکیلات، مدیر غذا و نوشابه هم مسئول اجرای سیاست‌های توافق شده و هم مشارکت در ایجاد سیاست‌های غذا و نوشابه است. در سازمان‌های بزرگ‌تر، کمتر احتمال دارد که مدیر درگیر تنظیم سیاست‌ها باشد. به‌طور کلی، مدیران غذا و نوشابه مسئول موارد زیر هستند:

- ◆ حصول اطمینان از اینکه حاشیه سود لازم برای هر محدوده خدمت غذا و نوشابه در هر دوره مالی به دست آمده است.
- ◆ به‌روزرسانی و جمع‌آوری لیست نوشیدنی‌های جدید با توجه به موجودی انبار، روندهای فعلی و نیازهای مشتری.
- ◆ تطابق منوها در ارتباط با آشپزخانه برای محیط‌های مختلف خدمات غذا و برای موقعیت‌های مختلف.
- ◆ خریداری مواد، هم غذا و هم نوشیدنی.
- ◆ حصول اطمینان از حفظ کیفیت، متناسب با قیمت پرداخت شده.



شرکت کلید طلایی

- ◆ تعیین اندازه پرس‌ها در ارتباط با قیمت.
- ◆ حصول اطمینان از آموزش کارکنان، تبلیغات فروش و حفظ بالاترین استانداردهای حرفه‌ای.
- ◆ به‌کارگیری و اخراج کارکنان.
- ◆ برگزاری جلسات منظم با سرپرستان برای اطمینان از اینکه همه محدوده‌های عملیاتی مؤثر، کارآمد و هماهنگ هستند.

در راستای اجرای صحیح مسئولیت‌ها، مدیر غذا و نوشابه باید ویژگی‌های ذیل را دارا باشد:

- ◆ توان سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی کارها.
- ◆ توانایی و مهارت کار تیمی.
- ◆ دارا بودن مهارت‌های ارتباطی قوی.
- ◆ دارا بودن مهارت‌های مدیریت استرس و توانایی حفظ آرامش در شرایط کار پر فشار.
- ◆ درآ بودن روابط عمومی بالا و رفتار مؤدبانه و محترمانه.



شرکت کلید طلایی

## نقش‌های شغلی تولید غذا

### سرآشپز<sup>۱</sup>

سرآشپز اصلی‌ترین آشپز یک رستوران و مسئول عملکرد سایر کارکنان آشپزخانه است. این شغل در متون مختلف با نام‌های Grand Chef، Chef Manager و Master Chef نیز شناخته می‌شود. سرآشپز نقش مهم و کلیدی در عملیات غذا و نوشابه و به عبارتی خدمات پذیرایی یک مجموعه دارد. مسئولیت‌پذیری و متعهد بودن از جمله اصولی است که سرآشپز حرفه‌ای باید به آنها قائل باشد. تعهد در مسئولیت موجب بالا رفتن دقت در جزئیات است که یکی از اصول مهم در تهیه و تولید غذای مناسب است. سرآشپز مسئولیت کلی سازمان‌دهی و مدیریت عملیات تولید غذا را بر عهده دارد. وی مسئول مدیریت تیم تولید غذا است که اغلب به‌عنوان یک «گروه آشپزخانه» نامیده می‌شود.

همچنین او برنامه‌ریزی و توسعه منو، نظارت بر منابع تولید، استقرار استانداردها برای عملیات و اطمینان از حفظ آن را عهده‌دار است. علاوه بر این وی مدیریت کارکنان

1. Head chef/maître chef de cuisine

آشپزخانه، سفارش خرید ملزومات و تجهیزات مورد نیاز در آشپزخانه، همچنین سبک کلی حاکم بر رستوران را تعیین می‌کند.

یک سرآشپز باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- ◆ دارا بودن شناخت کافی نسبت به مواد اولیه و روش‌های بهینه پخت مواد و ترکیب طعم‌ها.
- ◆ آشنایی با خواص و ویژگی‌های خوراکی‌ها، تناسب و عدم تناسب انواع خوراکی‌ها با هم.
- ◆ دارا بودن خلاقیت در آشپزی، چیدمان انواع خوراکی‌ها.
- ◆ دارا بودن قدرت برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی.
- ◆ دارای روحیه یادگیری و به‌روزرآوری دانش و مهارت.
- ◆ دارا بودن روحیه کار تیمی و قدرت رهبری تیم.
- ◆ آشنایی با اصول کیفی در تولید محصول و ارائه خدمت.
- ◆ دارا بودن مهارت کافی در استفاده بهینه و به اندازه از مواد اولیه و رعایت اصول مدیریت هزینه‌ها در آشپزخانه.
- ◆ سرآشپز به‌طور مستقیم تحت مدیریت مدیر غذا و نوشابه است.

### سرآشپز دوم / معاون سرآشپز<sup>۱</sup>

معاون سرآشپز، فرمانده دوم بعد از سرآشپز است و در زمانی که سرآشپز در حال انجام وظیفه نیست به‌جای او عمل می‌کند. وی همچنین ممکن است وظایف آشپز بخش را پوشش داده یا در زمان مورد نیاز با وی همکاری کند. آنها اغلب مسئولیت آموزش کارکنان، برنامه‌ریزی کارکنان، همچنین نظارت بر کنترل انبار را بر عهده دارند. در فعالیت‌های کوچک غذا و نوشابه، ممکن است سرآشپز دوم وجود نداشته باشد، در حالی که در فعالیت‌های بزرگ‌تر ممکن است بیش از یک نفر وجود داشته باشد.

سرآشپز دوم باید از انجام درست کارها توسط آشپزهای بخش<sup>۲</sup> اطمینان حاصل کند. او نقشی متنوع و مسئولیت بسیار سنگینی بر عهده دارد و می‌توان گفت هدف اصلی از وجود این شغل در ساختار آشپزخانه، کمک به سرآشپز برای اطمینان یافتن از کیفیت غذای تولید شده است. با توجه به اینکه سرآشپز نقش برجسته‌تری در آشپزخانه دارد، سرآشپز

1. Second chef/Sous Chef  
2. Chef de partie/station chef/line cook



دوم به جهت تسهیل و تسریع امور باید مسئولیت‌های زیادی را در محیط آشپزخانه پذیرا باشد. او باید نحوه ارائه غذا را در ظروف متناسب را برنامه‌ریزی و هدایت کند، کارکنان آشپزخانه خود را بر سر وظایف خود نگه دارد و ضمن ایجاد و اجرای برنامه کار کارکنان، اطمینان حاصل کند که تمام غذاهایی که به مشتریان ارائه می‌شود از بهترین کیفیت برخوردار هستند.

از جمله وظایفی که آشپزها دارند این است که اطمینان حاصل کنند تمام تجهیزات آشپزخانه در وضعیت مطلوب قرار دارند. آنها باید به‌طور کامل نحوه استفاده و عیب‌یابی کلیه تجهیزات و وسایل آشپزی را دانسته و در صورت خرابی دستگاه پخت‌وپز، موضوع را کاملاً شناسایی کنند و نسبت به نظافت صحیح و نگهداری تجهیزات و وسایل، همچنین بهداشت و ایمنی محیط آشپزخانه اطمینان حاصل کنند.

علاوه بر این وظیفه دارند اقدامات لازم و خردمندانه در مورد کارکنان آشپزخانه، که ممکن است برخلاف سیاست رستوران‌ها عمل کنند، را به کار گرفته و نظم و انضباط لازم را برقرار کنند و در عین حال برنامه‌های تشویقی به‌منظور پایبند بودن به وظایف و قواعد معمولاً توسط سرآشپز دوم برای کارکنان آشپزخانه به کار گرفته می‌شود تا آنها انگیزه کار و فعالیت مؤثر در هر زمان را پیدا کنند. سرآشپزهای دوم پس از آموزش و کسب تجربیات زیاد به این شغل دست پیدا می‌کنند. آنها علاوه بر دارا بودن مهارت کار تیمی که لازمه کار برای کلیه کارکنان در محیط‌هایی مثل آشپزخانه است، باید دارای ویژگی‌های زیر نیز باشند:

- ◆ توانایی در سازمان‌دهی و برقراری نظم.
- ◆ آگاهی کامل از تجهیزات و وسایل مورد استفاده در آشپزخانه.
- ◆ آگاهی کامل نسبت به شیوه‌های صحیح پخت‌وپز و رعایت اصول کیفی و کمی آن.
- ◆ درک کامل از مفاهیم قیمت تمام شده، هزینه‌های نیروی کار و سایر هزینه‌های مترتب بر تولید غذا.

### سرآشپز بخش<sup>۱</sup>

یک سرآشپز بخش معمولاً مسئول بخش خاصی از تولید غذا مانند ماهی، سبزیجات، کباب

1. Chef de partie/section chef



و غیره است. در آشپزخانه‌های بزرگ‌تر، هر سرآشپز بخش می‌تواند چند آشپز و یا دستیار داشته باشد. به‌عنوان مثال، سرآشپز فرنگی، سرآشپز غذای سرد، سرآشپز ایرانی پز و... . آشپز بخش به‌صورت سری یا بخش‌بندی شده آشپزی می‌کند و تجهیزات مورد استفاده او می‌تواند شامل تجهیزاتی مانند سرخ‌کن‌ها، گریل‌ها، فرها و سایر ماشین‌آلات پخت‌وپز صنعتی باشد. از آنجایی که آماده‌ساز، موادی مانند سبزیجات خرد شده و مانند آن را از پیش آماده کرده است، آشپز بخش می‌تواند با استفاده از مواد آماده شده شروع به آماده کردن بخش خاصی از غذاها کند. یک آشپزخانه سطوح مختلفی از آشپزهای بخش دارد مانند آشپز سرخ‌کردنی‌ها و آشپز چلو و... . در بیشتر آشپزخانه‌ها، آشپز بخش تنها در آن بخش خاص و تخصصی خود کار می‌کند. در پاره‌ای از موارد آشپزان بخش به ترتیب نیاز تشکیلات خود به‌صورت آشپز اول، آشپز دوم و مانند آن نیز تعریف می‌شوند. عناوین آشپزهای بخش و شرح فعالیت‌های آنها در جدول ۱-۲ آورده شده است.

### کمک سرآشپز<sup>۱</sup>

یک کمک سرآشپز، سرآشپزی جوان است که تحت نظر یک سرآشپز بخش کار می‌کند تا تجربه کاری آن بخش را به دست آورد. معمول است که کمک سرآشپزها، به‌عنوان بخشی از آموزش‌هایشان، در چند بخش کار کنند.

### دستیار آشپزخانه<sup>۲</sup>

اغلب دو نوع دستیار آشپزخانه وجود دارد. کمک دست آشپزخانه<sup>۳</sup> وظیفه آماده‌سازی غذای اصلی تحت امر سرآشپز بخش را به عهده دارد. پیشخدمت‌ها<sup>۴</sup> در اتاق کنار آشپزخانه<sup>۵</sup> کار می‌کنند و وظایف شستشو و نظافت آشپزخانه را انجام می‌دهند. در آشپزخانه‌های کوچک‌تر این دو وظیفه اغلب ترکیب می‌شوند.

1. Commis chef
2. Kitchen assistants
3. Kitchen hands assist
4. Stewards
5. Scullery



| جدول ۱-۲. عناوین آشپزهای بخش |                |              |                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------|----------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ردیف                         | انگلیسی        | فرانسوی      | توضیحات                                                                                                                                                                                                  |
| ۱                            | Sauté chef     | saucier      | مسئول تهیه کلیه سس‌ها است. این آشپز معمولاً دارای بالاترین موقعیت طبقه‌بندی شده در همه بخش‌های آشپزخانه است.                                                                                             |
| ۲                            | Fish chef      | poissonnier  | غذاهای دارای ماهی را آماده می‌کند و غالباً کار قصابی ماهی و تهیه سس‌های مناسب را انجام می‌دهد. این بخش ممکن است با موقعیت سوسپیر ترکیب شود.                                                              |
| ۳                            | Roast chef     | rôtisseur    | گوشت‌های رست شده و برشته شده و سس مناسب آنها را آماده می‌کند.                                                                                                                                            |
| ۴                            | Grill chef     | grillardin   | تمام غذاهای کبابی را آماده می‌کند. این موقعیت ممکن است با Roast chef یکی باشد.                                                                                                                           |
| ۵                            | Fry chef       | friturier    | کلیه اقلام سرخ کردنی را آماده می‌کند. این موقعیت ممکن است با Roast chef ترکیب شود.                                                                                                                       |
| ۶                            | Vegetable chef | entremetier  | پیش غذاهای گرم را آماده می‌کند و اغلب سوپ‌ها، سبزیجات، پاستا و نشاسته‌ای‌ها را آماده می‌کند. در تشکیلات کوچک‌تر، این بخش همچنین ممکن است وظایفی را که توسط Potager و Legumier انجام می‌شود، را پوشش دهد. |
| ۷                            |                | Potager      | سوپ‌ها را در یک سیستم کامل تیپ آماده می‌کند. در تشکیلات کوچک‌تر، این بخش ممکن است توسط Vegetable chef اداره شود.                                                                                         |
| ۸                            |                | Legumier     | سبزیجات را در یک سیستم کامل تیپ آماده می‌کند. در تشکیلات کوچک‌تر، این بخش ممکن است توسط Vegetable chef اداره شود.                                                                                        |
| ۹                            | Roundsman      | tournant     | به‌عنوان آشپز چرخشی شناخته می‌شود، بخش‌های آشپزخانه را مطابق نیاز آنها همراهی می‌کند.                                                                                                                    |
| ۱۰                           | Pantry chef    | garde manger | مسئول تهیه غذاهای سرد از جمله سالاد، پیش غذاهای سرد، پاته‌ها و مانند آن است.                                                                                                                             |
| ۱۱                           | Butcher        | boucher      | مسئول قصابی و پستایی کردن گوشت، مرغ و بعضی اوقات ماهی                                                                                                                                                    |
| ۱۲                           | Pastry chef    | pâtissier    | اقلامی مانند شیرینی، کیک، نان و دسر را تهیه می‌کند. در تشکیلات بزرگ‌تر، سرآشپز شیرینی غالباً بر روی تیم جداگانه‌ای در آشپزخانه خود نظارت می‌کند.                                                         |

منبع: کوزینس و همکاران



## نقش‌های شغلی خدمات پذیرایی در بخش غذا و نوشابه

### مدیر / سرپرست رستوران<sup>۱</sup>

مدیر یا سرپرست رستوران مسئولیت کلی تشکیلات و اداره محیط‌های خاص ارائه خدمات غذا و نوشابه را بر عهده دارد. این محیط‌ها می‌تواند شامل لانژها و رستوران‌ها باشد. در تشکیلاتی که اندازه آنها بزرگ است ممکن است چند مدیر رستوران برای اداره محیط یا محیط‌های مختلف ارائه خدمات غذا و نوشیدنی به کار گرفته شود.

مدیر یا سرپرست رستوران، مسئولیت کلی سازمان‌دهی و مدیریت محیط مخصوص ارائه خدمات غذا و نوشابه را بر عهده دارد. محدوده این مسئولیت می‌تواند شامل لانژها، خدمات غذا در اتاق<sup>۲</sup> (در هتل‌ها)، رستوران‌ها و احتمالاً برخی از پذیرایی‌های خصوصی سوئیت‌ها باشد. این مدیر رستوران است که استانداردهای خدمات را مستقر می‌کند و مسئول آموزش‌های مورد نیاز هر یک از کارکنان اعم از آموزش‌های تخصصی شغلی و عمومی مرتبط است.

وظایف مدیر رستوران به شرح ذیل است:

- ♦ تدوین برنامه کاری قسمت‌های محیط‌های تحت مدیریت و نظارت بر اجرای صحیح آنها به‌منظور جریان یافتن صحیح امور.
- ♦ تدوین برنامه و راهکارهای علمی و عملی به‌منظور استفاده بهینه از امکانات واحد و بالا بردن بهره‌وری و ارائه خدمات مطلوب.
- ♦ نظارت بر اجرای صحیح مقررات ایمنی، بهداشتی و اداری توسط کارکنان واحد.
- ♦ اتخاذ تدابیر لازم برای بالا بردن درآمد حاصل از ارائه خدمات در واحد.
- ♦ همکاری و هماهنگی با سایر بخش‌ها و به‌ویژه واحد مالی در جهت کنترل هزینه غذا و نوشابه.
- ♦ مشارکت در طراحی منو.
- ♦ رسیدگی به نظرات، شکایات و انتقادات میهمانان و کارکنان در مورد عملکرد قسمت‌های مختلف تحت مدیریت.
- ♦ نظارت بر کلیه فرایندهای تأثیرگذار بر ارائه خدمات غذا و نوشابه.

1. Restaurant Manager  
2. Room Service



♦ نظارت بر جریانات مالی واحد تحت مدیریت.

♦ آموزش و تشویق و تنبیه کارکنان بخش تحت مدیریت.

مدیر رستوران به‌طور مستقیم زیر نظر مدیر یا معاون غذا و نوشابه فعالیت می‌کند.

### سرمیزبان پذیرش<sup>۱</sup>

سرمیزبان پذیرش مسئولیت دریافت رزروها و نگه داشتن سررسید رزروها تا زمان مورد نظر را بر عهده دارد. آنها رزرو را دریافت کرده و با سرمیزبان برای تخصیص رزرو به محل خاص همکاری می‌کنند. سرمیزبان پذیرش، مسئول پذیرش میهمان به هنگام ورود است و آنها را به میز خود هدایت و مستقر می‌کند. در هتل‌ها و رستوران‌های بزرگ واحد بازاریابی و فروش مسئول دریافت رزرو رستوران و سالن‌های مراسم هستند که بعد از نهایی شدن آن را در اختیار واحد غذا و نوشابه یا رستوران قرار می‌دهند. نظارت بر اجرا به عهده این واحد است.

### سرمیزبان<sup>۲</sup>

سرمیزبان عهده‌دار مسئولیت کل تیم کارکنان و مسئول بررسی کلیه وظایف پیش آماده‌سازی برای انجام مؤثر خدمات است. سرمیزبان ممکن است در زمان شلوغی سفارشات را نیز دریافت کند. علاوه بر این سرمیزبان با جمع‌بندی فهرست وظایف و لیست‌های تعطیلات و روزهای آزاد مدیر رستوران، در روزهای عدم حضور آنها کمک می‌کند. علاوه بر این مسئولیت‌های یک سرمیزبان شامل نظارت بر میزبانان، استقبال از میهمانان و خوشامدگویی به وی و هدایت آنها به سمت میز تعیین شده برای ایشان، همچنین گرفتن رزرو و اطمینان از رضایت میهمانان است. سرمیزبان مسئولیت ارائه خدمات رسمی کامل در رستوران، از جمله خدمات میز و بوفه را دارد.

از جمله کارهای مهم و اساسی در یک رستوران، به‌ویژه رستوران‌های رسمی، شیوه پذیرش میهمان است که باید از اصولی حرفه‌ای حاکی از میهمان‌نوازی تبعیت کند. در این راستا سرمیزبان باید به رعایت موارد ذیل در رستوران توجه کامل داشته باشد:

1. Reception head waiter/receptionist
2. Head waiter/maître d'hôtel/supervisor/Captain order



۱. به هنگام ورود میهمان به رستوران، سرمیزبان باید از وی استقبال کرده و ضمن خوشامدگویی به سمت میز ناهار یا شام هدایت کند. به هنگام هدایت به سمت میز باید از میهمان پرسیده شود که آیا میز رزرو کرده است یا خیر و در صورت عدم رزرو میز با حصول اطلاعات لازم در مورد تعداد میهمانان، به سمت میز مناسب هدایت شوند.
۲. رعایت کامل رفتار مؤدبانه، احترام آمیز و توأم با میهمان نوازی به نحوی که میهمان احساس راحتی و آرامش داشته باشد.
۳. تقسیم کار مناسب بین میزبانان، به نحوی که همه میزبانان به نسبت تقریباً مساوی مشغول به کار باشند.
۴. با توجه به اینکه تقسیم کار میزهای رستوران بین میزبانان به عهده سرمیزبان است، باید با دقت و تعمق، میهمانان شناخته شده و یا VIP را به سمت میزهایی هدایت کند که میزبانان مجرب تر و ورزیده تر در آنجا مشغول به کار هستند.
۵. هنگامی که میهمانان مشغول صرف غذا هستند و میهمان جدیدی وارد رستوران نمی شود، سرمیزبان باید جوانب مختلف رستوران را تحت کنترل و نظارت داشته باشد تا در صورتی که هر یک از میهمانان نیاز به چیزی داشته باشند و میزبان متوجه نباشد با دادن علامت به میزبان، سفارش میهمان انجام شود.
۶. سرمیزبان باید توجه داشته باشد که هر میزبان نزدیک میزهای مربوط به خود قرار گرفته باشد و از تجمع میزبانان و صحبت کردن آنها با یکدیگر ممانعت به عمل آورد.
۷. میزبانان نباید میزهای خود را ترک کنند مگر در مواقع کار و انجام سفارش میهمانان.
۸. سرمیزبان باید قبل از شروع کار رستوران به همه میزها و قسمت ها سرکشی کند و از مرتب و تمیز بودن آنها اطمینان حاصل نماید.
۹. سرمیزبان باید به لباس و آراستگی ظاهر خود و میزبانان دقت و حساسیت داشته باشد.
۱۰. بر رعایت اصول حرفه ای ارائه سرویس و آداب آن از جمله راه رفتن صحیح، بلند صحبت نکردن، خودداری از خوردن و آشامیدن توسط میزبانان نظارت کامل داشته باشد.
۱۱. سرمیزبان باید میزهای رزرو شده را مشخص و معین کند.
۱۲. تحویل رومیزی ها و دستمال های سفره برای شستشو به قسمت لباسشویی و دریافت مجدد آنها بر عهده سرمیزبان است.
۱۳. بازدید میزهای کناری رستوران که لوازم و وسایل مورد نیاز روی آنها قرار داده می شود را فراموش نکند.



شرکت کلید طلایی

۱۴. از رفتارهای نادرستی که ممکن است توسط میزبانان انجام شود مانند استراق سمع، به نحو صحیح ممانعت به عمل آورد.

۱۵. ضمن رعایت متانت و آرامش در کار، خود نیز از بلند صحبت کردن با همکاران و میزبانان پرهیز کند.

۱۶. از دویدن میزبانان یا هر گونه رفتاری که موجب بهم زدن آرامش میهمانان می شود ممانعت به عمل آورد حتی اگر شرایط ویژه و یا عجله ای در کار باشد.

### سرمیزبان بخش / سرپرست بخش / کاپیتان<sup>۱</sup>

رستوران ها بسته به بزرگی و وسعت به بخش هایی تقسیم می شود. سرمیزبان مسئولیت یک بخش از محیط رستوران بر عهده دارد. هر یک از مجموعه میزها (که ممکن است از چهار تا هشت میز تشکیل شده باشد) یک بخش نامیده می شود. سرمیزبان بخش نیز در دریافت سفارشات غذا و نوشابه کمک خواهد کرد و در صورت نیاز در ارائه خدمت نیز مساعدت می کند.

### میزبان بخش<sup>۲</sup>

میزبان هر بخش، خدمات را به یک مجموعه از میزها (بین حدود چهار و هشت میز) ارائه می دهد که به عنوان یک بخش در رستوران شناخته می شود. میزبان سفارشات غذا و نوشابه را دریافت و سرویس میز را ارائه می دهد.

### میزبان / پیشخدمت<sup>۳</sup>

میزبان یا پیشخدمت با دستورالعمل صادر شده از طرف میزبان هر بخش / مدیر رستوران عمل می کند. این شخص در اصل وظیفه حمل و آوردن را به عهده دارد. ممکن است سبزیجات یا سسها را سرو کند یا رولها را ارائه دهد. بشقابها را روی میز قرار می دهد و بعد از هر غذا میز را پاک می کند. در طول دوره پیش آماده سازی، بسیاری از وظایف تمیز کردن و آماده سازی توسط میزبان یا پیشخدمت انجام می شود.

1. Station head waiter/section supervisor/service captain
2. Station waiter/chef de rang
3. Waiter/server/commis de rang



## کارآموز<sup>۱</sup>

کارآموز شخصی است که مایل به فراگیری خدمات غذا به‌عنوان یک حرفه است. کارآموز بسیاری از وظایف دوره‌های پیش آماده‌سازی را انجام می‌دهد. در طی سرویس، میز و صندلی را مرتب کرده و ممکن است در آوردن و یا بردن اقلام به آشپزخانه کمک کند.

## کارور<sup>۲</sup>

کارور مسئول چرخ دستی برش یا در صورت نیاز برش غذاهای روی میز است. کارور هر پرس را در بشقاب قرار داده و با ملحقات مناسب سرو می‌کند.

## کارکنان خدمات پذیرایی در اتاق یا طبقه<sup>۳</sup>

کارکنان خدمات پذیرایی در اتاق یا طبقه اغلب مسئول یک طبقه کامل در یک تشکیلات، یا بسته به اندازه تشکیلات، تعدادی از اتاق‌ها یا سوئیت‌ها هستند. خدمات پذیرایی در اتاق برای تمام وعده‌های غذا و نوشابه‌ها در طول روز، به‌طور معمول فقط توسط تشکیلات درجه یک ارائه می‌شود. در تشکیلات کوچک‌تر خدمات پذیرایی در اتاق ممکن است به چای صبح و صبحانه با ارائه مینی‌بار در اتاق و تسهیلات چای و قهوه محدود شود.

## کارکنان لانژ<sup>۴</sup>

کارکنان خدمات لانژ ممکن است فقط برای سرویس لانژ در تشکیلات بزرگ‌تر به کار گرفته شوند. در تشکیلات کوچک‌تر، معمول این است که کارکنان خدمات غذا این وظایف را به‌صورت نوبتی انجام می‌دهند. کارکنان لانژ مسئول سرو قهوه صبح، چای بعدازظهر و سایر نوشیدنی‌های قبل و بعد از شام و نهار و هر نوع قهوه مورد نیاز بعد از وعده‌های غذا هستند. آنها مسئول چیدمان لانژ در صبح و حفظ پاکیزگی و عرضه در طول روز هستند.

## باریستا

واژه باریستا از زبان ایتالیایی گرفته شده است. در ایتالیا، باریستا یک متصدی آقا یا خانم

1. Trainee commis/debarrasseur/apprentice
2. Carver/trancheur
3. Floor or room service staff/chef d'étage/floor or room waiter
4. Lounge staff/chef de sale



است که به‌طور معمول پشت یک پیشخوان کار می‌کند و به سرو نوشیدنی‌های گرم و سرد می‌پردازد. باریستا به‌طور خاص برای ساخت قهوه به کار برده نمی‌شود، اگرچه امروزه اغلب برای این منظور به کار می‌رود.

### دستیار بوفه<sup>۱</sup>

دستیار بوفه مسئول پرکردن بوفه و ارائه آن، برش و پرس‌بندی غذا در این خدمات است. این عضو از کارکنان معمولاً عضوی از تیم آشپزخانه است.

### صندوق‌دار<sup>۲</sup>

صندوق‌دار مسئول صدور صورت‌حساب و دریافت وجه و یا ثبت کل حساب دفتری برای یک فعالیت غذا و نوشابه است. این ممکن است شامل تهیه صورت‌حساب از رسیدهای غذاها و نوشیدنی‌ها یا به‌عنوان مثال در یک کافه‌تریا، تکمیل حساب مشتریان برای انتخاب‌های آنها از اقلام موجود باشد.

### دستیارهای پیشخوان<sup>۳</sup>

دستیارهای پیشخوان در کافه‌تریاها دیده می‌شوند که در آنجا اقلامی را عرضه و گاه پرس‌های غذا به مشتریان ارائه می‌کنند. ممکن است طبخ بعضی از غذاها براساس سفارش مشتری نیز از وظایف آنها باشد.

### نظافت‌چی میز

نظافت‌چی میز در رستوران‌هایی که خدمات میزبانی وجود ندارد، دیده می‌شود. این افراد مسئول تمیز کردن میزها و استفاده از چرخ دستی‌های مخصوص جمع‌آوری ظروف، کارد و چنگال و غیره هستند. مانند فست‌فودها و فودکورت‌ها.

### کارکنان مجالس رسمی / ضیافت / رویدادها

در تشکیلات دارای امکانات برگزاری مجالس رسمی، تعدادی از کارکنان دائمی وجود دارد

1. Buffet assistant/buffet chef/chef de buffet
2. Cashier
3. Counter assistants



که شامل مدیر ضیافت و کنفرانس‌ها، یک یا دو معاون، یک یا دو سرمیزبان، یک توزیع‌کننده و یک منشی مدیر ضیافت و کنفرانس‌ها است. سایر کارکنان ضیافت‌ها، کنفرانس‌ها و رویدادها معمولاً به صورت موقت به کار گرفته می‌شوند. در تشکیلات کوچک‌تر که رویدادهای کمتری دارند، مدیر، معاون و سرپیشخدمت، امور اجرایی و سازمان‌دهی لازم را انجام می‌دهند.

## مبانی سازمان‌دهی بخش غذا و نوشابه - پذیرایی

### فرایند تولید غذا

در یک فعالیت خدمات غذا، سیستم تولید باید به منظور تولید مقدار مناسب غذا با استاندارد صحیح، برای تعداد مورد نیاز از افراد، در زمان مناسب با استفاده از منابعی از کارکنان خلاق و متخصص، تجهیزات و مواد مؤثر و کارآمد، سازمان‌دهی شود. از آنجا که هزینه‌های فضا، تجهیزات، سوخت، تعمیر و نگهداری و کار به طور مداوم افزایش پیدا می‌کند، باید فکر و زمان بیشتری به برنامه‌ریزی سیستم‌های تولید و طراحی آشپزخانه اختصاص داده شود. الزامات سیستم تولید باید با نوع غذای طبخ، آماده و ارائه شده به بازار هدف و با قیمت مناسب مطابقت داشته باشد. توزیع فضا و خرید تجهیزات مختلف باید دارای توجیه باشد و سازمان‌دهی پرسنل آشپزخانه نیز باید بر همین اساس برنامه‌ریزی شود.

بیشتر عملیات تولید مدرن غذا درست برخلاف سیستم بخشی (محصول‌نگر)<sup>۱</sup>، براساس نگرش فرایندی<sup>۲</sup> است. نگرش فرایندی بر تکنیک‌های خاص و فرایندهای تولید غذا متمرکز است. این سیستم در شناسایی تکنیک‌ها و فرایندهای معمول مربوط به طیف وسیعی از غذاهای مورد نیاز اهمیت دارد. گروه‌بندی بر مبنای انواع غذاها (اساس سیستم «بخشی») نیست بلکه مبتنی بر خوشه‌بندی تکنیک‌های مشابه تولید و فرایندهایی است که بر طیف وسیعی از مهارت‌های مشترک اعمال می‌شود. تولید غذا سیستمی عملیاتی است و می‌توان آن را از طریق یک نگرش سیستمی مدیریت کرد. طیف وسیعی از آشپزی‌های مختلف به سادگی می‌توانند با این رویکرد سازگار باشند، چراکه عناصر کلیدی بر فرایند و نحوه تهیه غذا، فراوری (پخت‌وپز)، ذخیره و سرو غذا متمرکز است. با استفاده از این روش،

1. Product approach
2. Process approach



سیستم‌های تولید غذا می‌توانند توسط مدل ورودی/ فراوری/ خروجی از سیستم‌ها شناسایی شوند. با توسعه این نگرش، ۹ روش تولید استاندارد را می‌توان شناسایی کرد که در جدول ۲-۲ نشان داده شده است. در اصل، بسیاری از ارائه‌کنندگان خدمات غذا، تعدادی از این روش‌های تولید را برای پاسخ‌گویی به نیاز عملیات مورد نظر خود، ترکیب می‌کنند.

| جدول ۲-۲ روش‌های تولید غذا                                                                                                                               |                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| شرح                                                                                                                                                      | روش                         |
| اصطلاحی که برای توصیف تولید با استفاده از مواد عمدتاً تازه و روش‌های سنتی پخت‌وپز استفاده می‌شود.                                                        | سنتی <sup>۱</sup>           |
| روش تولید به‌طور عمده با به‌کارگیری غذاهای راحت است.                                                                                                     | آسان <sup>۲</sup>           |
| روشی که در آن غذا براساس سفارش مشتری (مانند کافه‌تریاها) و یا گارسون آماده می‌شود. منطقه تولید اغلب در معرض دید مشتری است.                               | دریافت سفارش <sup>۳</sup>   |
| روشی که شامل رویکرد خط تولید است و در آن بخش‌های مختلف فرایند تولید ممکن است از هم جدا باشند (به‌عنوان مثال، غذای سریع آماده).                           | جریان مداوم <sup>۴</sup>    |
| تولید به‌طور مستقیم به خدمات مرتبط نیست. غذاها نگه‌داشته شده و سپس به مناطق سرویس توزیع می‌شوند.                                                         | متمرکز <sup>۵</sup>         |
| روش انبار غذای تولید شده و باز تولید و بازسازی مواد غذایی با استفاده از اصل کنترل دمای پایین برای حفظ کیفیت غذاهای فرآوری شده است.                       | سرد- پخت <sup>۶</sup>       |
| روش تولید، ذخیره‌سازی و بازسازی با استفاده از اصل انجماد برای کنترل و حفظ کیفیت غذاهای فرآوری شده. نیاز به فرایندهای ویژه برای رسیدن به نقطه انجماد است. | فریز- پخت <sup>۷</sup>      |
| روش تولید، ذخیره‌سازی و بازسازی با استفاده از اصل وکیوم هواگیری شده برای کنترل و حفظ کیفیت غذاهای فرآوری شده است.                                        | خلا <sup>۸</sup>            |
| سیستم مبتنی بر پذیرش و ترکیب آخرین پیشرفت تکنولوژی در تولید و حفظ محصولات غذا است.                                                                       | ترکیب آشپزخانه <sup>۹</sup> |

منبع: کوزینس و همکاران



شرکت کلید طلایی

1. Conventional
2. Convenience
3. Call order
4. Continuous flow
5. Centralised
6. Cook-chill
7. Cook-freeze
8. Sous-vide
9. Assembly kitchen

## فرایند ارائه خدمات غذا و نوشابه - پذیرایی

خدمات غذا و نوشابه را براساس عوامل زیر می‌توان به شیوه‌های مختلفی ارائه کرد:

- ◆ نوع تشکیلات
- ◆ زمان در دسترس بودن وعده‌های غذا
- ◆ نوع منوی ارائه شده
- ◆ محل استقرار
- ◆ نوع مشتری که باید خدمت شود
- ◆ گردش مورد انتظار مشتری
- ◆ هزینه غذای ارائه شده

عملیات خدمات غذا به صورت سنتی تنها شامل سه عامل است:

- ◆ تولید غذا
- ◆ ارائه نوشیدنی
- ◆ خدمات غذا و نوشابه

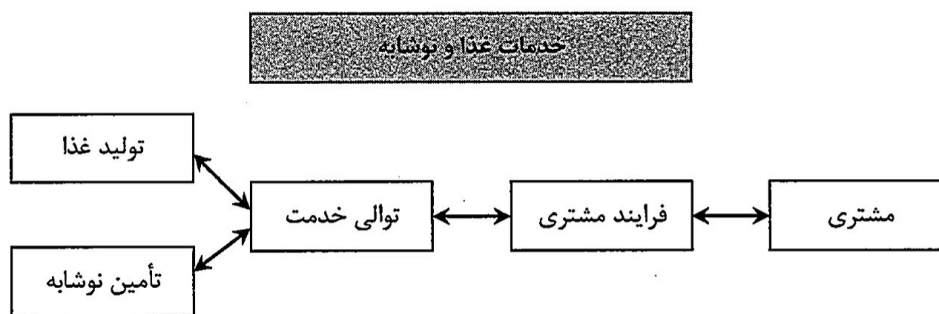
در این دیدگاه، خدمات غذا و نوشابه به‌طور عمده به‌عنوان یک فرایند تحویل، طراحی و مدیریت می‌شد و در نتیجه مشتری به‌عنوان یک گیرنده منفعل خدمات در نظر گرفته می‌شود. فقط الزامات خود عملیات، تعیین‌کننده چگونگی طراحی، برنامه‌ریزی و کنترل بود. این دیدگاه در حال حاضر با نگاه به مشتری به‌عنوان نقطه مرکزی فرایند و نیز به‌عنوان یک مشارکت‌کننده فعال، تغییر کرده است. در نتیجه، درک مشارکت مشتریان در فرایند و شناسایی تجربه‌ای که احتمالاً مورد انتظار آنهاست، به عامل قطعی موفقیت تجاری در عملیات خدمات غذا تبدیل شده است.

علاوه بر این امروزه مشخص شده است که خود خدمات غذا و نوشابه در واقع شامل دو زیر سیستم جداگانه است که به‌طور همزمان عمل می‌کنند:

- ◆ **توالی خدمات**، که در درجه اول با تحویل غذا و نوشابه به مشتری ارتباط دارد.
- ◆ **فرایند مشتری**، که مربوط به تجربه مشتری و تعهد به امکان سفارش، خدمت، مصرف و داشتن محیط پاکیزه است.

این دیدگاه مدرن از عملیات خدمات غذا را می‌توان در یک مدل ساده که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است، خلاصه کرد.





شکل ۱-۲. یک مدل ساده از عملیات خدمات غذا

منبع: کوزینس و همکاران

### توالی خدمات

توالی خدمات در اصل پلی بین سیستم تولید، تأمین نوشابه و فرایند مشتری (یا تجربه مشتری) است. توالی خدمات ممکن است شامل یازده مرحله یا بیشتر باشد که در جدول ۲-۳ خلاصه شده است.



شرکت کلید طلایی

| جدول ۲-۳. توالی خدمات غذا و نوشابه |                       |
|------------------------------------|-----------------------|
| ۱. آماده‌سازی برای خدمت            | ۷. پاکسازی حین خدمت   |
| ۲. گرفتن رزروها                    | ۸. صدور صورت‌حساب     |
| ۳. خوشامدگویی و راهنمایی کردن      | ۹. انجام پرداخت       |
| ۴. دریافت سفارشات غذا و نوشابه     | ۱۰. شستن ظروف         |
| ۵. سرو غذا                         | ۱۱. نظافت پس از سرویس |
| ۶. سرو نوشابه‌ها                   |                       |

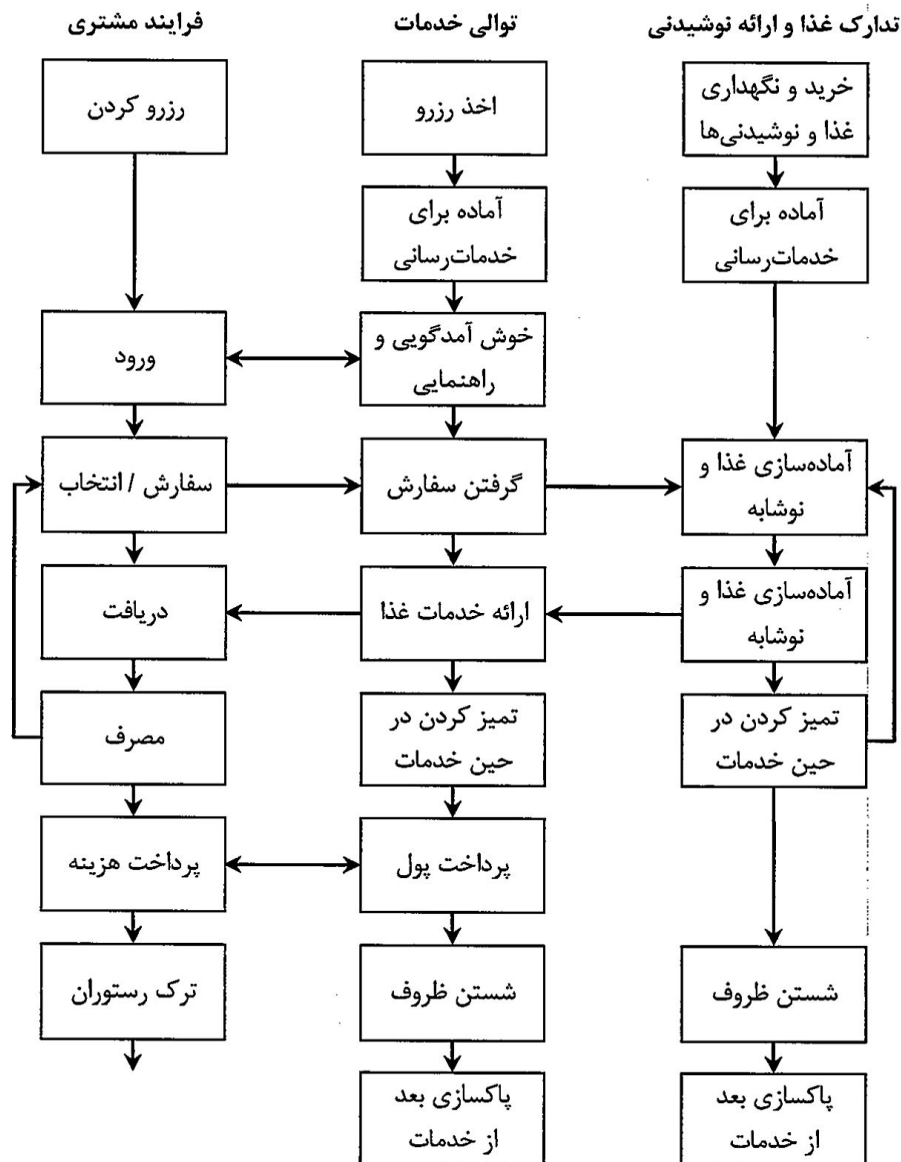
منبع: کوزینس و همکاران

هر یک از این مراحل ممکن است به روش‌های مختلفی انجام شود. انتخاب روش برای هر مرحله بستگی به عوامل ذکر شده در آغاز این بخش و فرایندی دارد که مشتری تجربه می‌کند.

### فرایند مشتری

مشتری برای دریافت محصول غذا و نوشابه به انجام یا رعایت الزامات خاص نیاز دارد. این

همان فرایند مشتری است. در اصل یک مشتری وارد محیط خدمات غذا می‌شود، سفارش می‌دهد یا گزینه خود را انتخاب می‌کند و سپس مورد خدمت قرار می‌گیرد (مشتری ممکن است در همین زمان یا بعد از آن مبلغ غذا را پرداخت کند). غذا و نوشیدنی‌ها مصرف شده و پس از آن، محیط نظافت می‌شود.



شکل ۲-۲. خلاصه ارتباط بین سیستم‌های مختلفیاتی مختلف در یک فعالیت خدمات غذا

منبع: کوزینس و همکاران



با در نظر گرفتن این رویکردها، همان‌طور که در شکل ۲-۲ نشان داده شده است، می‌توان رابطه بین سیستم‌های مختلف در یک عملیات غذایی را خلاصه کرد. این مدل مراحل اصلی عملیات خدمات غذا را مشخص می‌کند. برای مشتری، برای کارکنان خدمات غذا و نوشابه و برای کسانی که در زمینه تولید غذا و نوشابه مشغول هستند. این امر همچنین باعث تقویت وجود دو زیر سیستم خدمات غذا و نوشابه می‌شود که باید به‌صورت همزمان مدیریت شود.

### دسته‌بندی روش‌های مختلف خدمات

با در نظر گرفتن غذا و نوشابه از دیدگاه فرایند مشتری، به‌جای آنکه صرفاً به‌عنوان مجموعه‌ای از روش‌های تحویل به آن توجه شود، می‌توان پنج نوع اساسی فرایند مشتری را شناسایی کرد. تمام روش‌های مدرن خدمات غذا و نوشابه را می‌توان در یکی از پنج فرایند مشتری قرار داد که در جدول ۲-۴ خلاصه شده است.

**الف) خدمات میز:** مشتری پشت میز چیدمان شده خدمات را دریافت می‌کند. این نوع خدمات در بسیاری از انواع رستوران‌ها، کافه‌ها و در ضیافت‌ها رایج است.

**ب) خدمات پشتیبانی شده:** مشتری بخشی از وعده غذا را پشت میز خود دریافت می‌کند و بخش دیگر را باید به‌صورت بوفه یا سلف سرویس استفاده کند. این نوع خدمات در کاروری<sup>۱</sup>ها و اغلب برای وعده‌های غذایی مانند صبحانه در هتل‌ها به کار می‌رود. همین‌طور ممکن است برای میهمانی‌های رسمی نیز به کار رود.

**ج) سلف سرویس:** مشتری از محل بوفه یا پیشخوان از خود پذیرایی می‌کند.  
**د) خدمات سفارش از یک نقطه:** مشتری از محل مشخص شده در یک تشکیلات سفارش می‌دهد، هزینه را پرداخت و غذا و نوشیدنی‌های خود را دریافت می‌کند. به‌عنوان مثال در یک فست‌فود یا از طریق ماشین‌های خودکار فروش غذا و نوشیدنی<sup>۲</sup>.

**ه) خدمات تخصصی شده (در محل):** غذا و نوشیدنی به محلی که مشتری در آن قرار دارد آورده می‌شود که شامل خدمات غذا در بیمارستان‌ها و یا هواپیما، تحویل در منزل، لانژ و خدمات غذا در اتاق<sup>۳</sup> هتل‌ها است.

۱. کاروری (Carvery) نوعی رستوران انگلیسی است که در آن گوشت تازه پخته شده و گاه همراه با سیب‌زمینی و سبزیجات به مشتری ارائه می‌شود.

2. Vending machine  
3. Room Service



| جدول ۴-۲. فرایندهای مشتری در خدمات غذا و نوشانه |                                     |                                 |                                                   |                                                 |                                            |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| نظافت                                           | صرف غذا                             | خدمت                            | سفارش / انتخاب                                    | محیط خدمت                                       | روش خدمت                                   |
| توسط کارکنان                                    | «کاور» <sup>۱</sup><br>گذاشته شده   | توسط کارکنان<br>به مشتری        | از منو                                            | مشتری وارد<br>شده و میز را<br>انتخاب می کند     | خدمات میز <sup>۱</sup>                     |
| توسط کارکنان                                    | معمولاً کاور<br>گذاشته شده          | ترکیبی از<br>کارکنان و<br>مشتری | از منو و یا به صورت<br>بوفه                       | مشتری وارد و<br>معمولاً میز را<br>انتخاب می کند | خدمات<br>پشتیبانی شده <sup>۲</sup>         |
| متفاوت                                          | محیط<br>غذاخوری یا<br>بیرون بر      | توسط مشتری                      | مشتری غذای خود<br>را از روی سینی<br>انتخاب می کند | مشتری وارد<br>می شود                            | سلف سرویس                                  |
| متفاوت                                          | محیط<br>غذاخوری یا<br>بیرون بر      | توسط مشتری                      | از میز سفارش<br>مشتری سفارش<br>می دهد             | مشتری وارد<br>می شود                            | خدمات<br>سفارش از یک<br>نقطه <sup>۴</sup>  |
| توسط کارکنان<br>و یا مسئولین<br>خدمات           | جایی سرو<br>می شود که<br>مشتری باشد | برای مشتری<br>آورده می شود      | از منو و یا از پیش<br>تعیین شده                   | هر جا که<br>مشتری باشد                          | خدمات<br>تخصصی شده/<br>در محل <sup>۵</sup> |

منبع: کوزینس و همکاران



شرکت کلید طلایی

فهرست دقیق همه روش‌های مدرن غذا و نوشیدنی در جدول ۲-۵ آورده و تحت گروه‌های «الف تا ه» ارائه شده است.

در فرایندهای مشتری «الف تا ه»، مشتری به محلی می‌آید که در آن خدمات غذا و نوشابه ارائه می‌شود و خدمات در محیطی فراهم می‌شود که در اصل برای این منظور طراحی شده‌اند، مانند رستوران یا بیرون برها. در فرایند مشتری «ه»، خدمات در محل دیگری ارائه می‌شود، جایی که اصولاً برای این هدف طراحی نشده است، به‌عنوان مثال، در

#### 1. Table service

۲. در صنعت رستوران اصطلاح «کاور» (Cover) به وعده‌ای که سرو می‌شود اشاره دارد. «کاور» یک میز متفاوت و شامل تنها یکی از وعده‌های غذایی است که روی آن میز ارائه می‌شود. همین‌طور با یک بشقاب غذا تفاوت دارد و همه اقلام اضافه بر غذا شامل نوشیدنی، دسر و... است.

#### 3. Assisted service

#### 4. Single point service

#### 5. Specialised or in situ service

اتاق میهمان، لانژ یا بخش بیمارستان. علاوه بر این، سطح پیچیدگی خدمات غذا و نوشابه از نظر مهارت‌ها، وظایف و مسئولیت‌های کارکنان از گروه «الف» (پیچیده‌تر) به گروه «د» کاهش می‌یابد. گروه «ه» شامل اشکال متفاوتی از خدمات است.

توجه: به استثنای فست‌فود، ارتباط خاصی بین یک روش خدمت خاص و یک روش تولید غذای خاص وجود ندارد. همچنین ممکن است که تولید و خدمت از نظر مکانی و زمانی و یا هر دو، متمایز شوند.

| گروه الف) سرویس میز                                                                                                                                                                              |                              |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------|
| خدمت به مشتریان با ارائه «کاور»                                                                                                                                                                  |                              |        |
| ارائه و سرو غذا توسط میزبانان، با استفاده از قاشق و چنگال در ظروف نقره از سینی یا ظروف غذا                                                                                                       | نقره/ انگلیسی                | میزبان |
| غذاهای اصلی با سبزیجات در ظروف جداگانه و روی میز مشتریان با کمک خود آنها سرو می‌شود؛ سس‌ها به‌طور جداگانه ارائه می‌شوند.                                                                         | خانواده                      |        |
| ارائه در بشقاب حاوی غذاها به مشتریان که در حال حاضر نیز در بسیاری از موارد برای ضیافت‌ها مورد استفاده واقع می‌شود.                                                                               | بشقاب/ آمریکایی              |        |
| ارائه غذا به‌صورت فردی به مشتریان توسط کارکنان خدمات غذا برای پذیرایی مشتریان از خودشان                                                                                                          | باتلر <sup>۱</sup> / فرانسوی |        |
| غذا در بشقاب مشتری روی میز کناری یا چرخ دستی <sup>۳</sup> سرو می‌شود. همچنین ممکن است شامل تزئین، ترکیب و فیله کردن ماهی، آماده‌سازی غذا مانند سالادها و دسرها یا فلامبه <sup>۴</sup> کردن باشد. | گئیدون <sup>۲</sup>          |        |
| خدمت به مشتریان نشسته پشت پیشخوان (اغلب U شکل) روی صندلی‌های بدون پشتی؛ همچنین در ارائه‌کنندگان سوشی به‌صورت حمل با تسمه‌های ناقل                                                                |                              |        |

1. Butler
2. Guéridon
3. Trolley

۴. فلامبه Flambé یک روش پخت‌وپز است که در آن الکل به صفحه داغ حاوی مواد پختنی اضافه می‌شود تا شعله‌های آتش ایجاد کند. این کلمه برگردان فرانسوی واژه انگلیسی است.

5. Bar Counter



| گروه ب) خدمات پشتیبانی شده                                                                                                                                                                                                                                                           |                          |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| ترکیبی از خدمات میز و سلف سرویس                                                                                                                                                                                                                                                      |                          |                     |
| بخشی از غذا در جایی که مشتری نشسته است سرو می‌شود؛ بقیه بخش‌ها توسط مشتری اضافه می‌شود. همین‌طور برای سرویس صبحانه و ضیافت به کار می‌رود.                                                                                                                                            | کاروری                   |                     |
| گروه ج) سلف سرویس                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |                     |
| سلف سرویس مشتریان                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |                     |
| مشتریان پشت پیشخوان سرو غذا در یک خط تشکیل صف می‌دهند، منوی مورد نیاز خود را در مراحل مختلف و قبل از قرار دادن در بشقاب انتخاب می‌کنند (ممکن است دارای یک گردونه باشد- یک پیشخوان انباشته در گردش، صرفه‌جویی در فضا)                                                                 | پیشخوان                  | کافه‌تريا           |
| مانند مورد بالا از پیشخوان انتخاب می‌کنند، با این تفاوت که در محیط سرویس به‌صورتی است که مشتریان به سمت نقاط مورد نظر خود برای انتخاب غذا حرکت می‌کنند. معمولاً مشتریان به‌صورت نقطه به نقطه از این محیط خارج می‌شوند.                                                               | جریان آزاد <sup>۱</sup>  |                     |
| نقاط خدمت به‌صورت جداگانه در یک منطقه جریان آزاد                                                                                                                                                                                                                                     | سوپرمارکت                |                     |
| گروه د) سفارش خدمات از یک نقطه                                                                                                                                                                                                                                                       |                          |                     |
| خدمت مشتریان از یک نقطه واحد و صرف غذا در حوالی یا به‌صورت بیرون بر                                                                                                                                                                                                                  |                          |                     |
| مشتری سفارش می‌دهد و از نقطه واحد، پشت پیشخوان، درپچه یا دکه استک سرویس‌دهی می‌شود؛ مشتری غذا را خارج از محدوده صرف می‌کند؛ برخی از تشکیلات بیرون بر محدوده‌های صرف غذا فراهم می‌کنند.                                                                                               | بیرون بر                 | بیرون بر            |
| نوعی از بیرون بر که راننده بدون پیاده شدن از وسیله نقلیه سفارش داده، غذا را دریافت و هزینه آن را پرداخت می‌کند.                                                                                                                                                                      | حین رانندگی <sup>۲</sup> |                     |
| اصطلاحی که در اصل برای توصیف خدمت پشت پیشخوان یا درپچه‌ای که مشتریان بشقاب یا وعده غذای کامل را در مقابل پول نقد یا رسید دریافت می‌کنند. امروزه به‌طور معمول برای توصیف نوعی از تشکیلات ارائه منوی محدود، سرویس سریع با محدوده صرف غذا و تسهیلات بیرون بر مورد استفاده قرار می‌گیرد. | غذای سریع آماده          |                     |
| تأمین خدمت غذا و نوشابه از طریق فروشنده اتوماتیک                                                                                                                                                                                                                                     |                          | وندینگ <sup>۳</sup> |



شرکت کلید طلایی

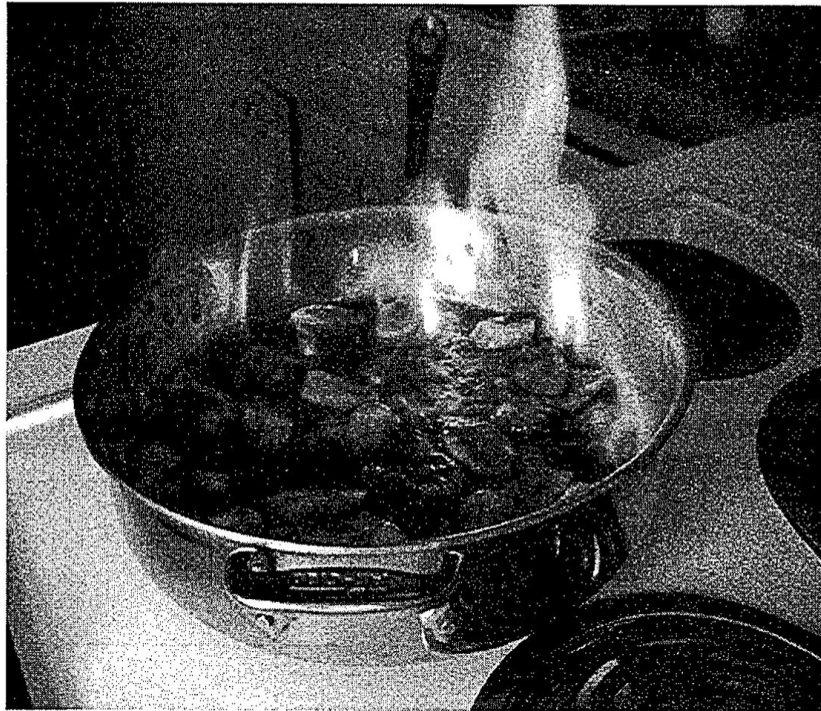
1. Free-flow
2. Drive-thru
3. Vending

|                                                                                                                                                                                                           |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| ایستگاه‌های خارج از شهر که برای ارائه خدمت در اوج تقاضا یا موقعیت خاص مورد استفاده قرار می‌گیرند. ممکن است برای مشتریان به‌منظور دریافت سفارش و ارائه خدمت، یا فقط به‌منظور توزیع برای کارکنان، باز باشد. | کیوسک‌ها              |
| مجموعه‌ای از پیشخوان‌های مجزا و مستقل که مشتریان هم می‌توانند سفارش بدهند و بخورند و هم از یکی از پیشخوان‌ها خرید کرده و در محدوده‌ای مجزا یا به‌صورت بیرون بر صرف کنند.                                  | فود کورت <sup>۱</sup> |
| <b>گروه (ها) تخصصی شده (یا در محل)</b>                                                                                                                                                                    |                       |
| خدمت به مشتریان در محل‌هایی که در اصل برای این خدمت طراحی نشده‌اند.                                                                                                                                       |                       |
| روشی از خدمت که در آن کل یا بخشی از وعده غذایی روی سینی به مشتری یک مکان خاص ارائه می‌شود مانند تخت بیمارستان، صندلی‌های هواپیما، صندلی‌های قطار، همچنین در پذیرایی‌های فضای باز                          | سینی <sup>۲</sup>     |
| ارائه خدمت غذا و نوشابه از چرخ دستی، دور از محدوده‌های صرف غذا، به‌عنوان مثال پشت میز کارکنان اداری، مشتریان در صندلی هواپیماها، صندلی‌های قطار                                                           | چرخ دستی              |
| غذای تحویل شده به منزل مشتریان یا محل کار مانند وعده غذاهای روی چرخ، تحویل پیتزا به منازل و ساندویچ به ادارات                                                                                             | تحویل به منزل         |
| سرویس غذاها و نوشابه‌های متنوع در محیط لانژ مانند لانژ هتل‌ها                                                                                                                                             | لانژ <sup>۳</sup>     |
| سرویس غذاها و نوشابه‌های متنوع در اتاق‌های خواب یا اتاق‌های ملاقات                                                                                                                                        | اتاق                  |
| مشتریان وسایل نقلیه موتوری خود را پارک و در همان وسیله سرویس‌دهی می‌شوند.                                                                                                                                 | در رانندگی            |

توجه: ضیافت / میهمانی رسمی اصطلاحی است که پذیرایی تعدادی از افراد خاص در زمان‌های خاص در طراحی‌های متنوعی از صرف غذا و نوشیدنی را توصیف می‌کند. روش‌های خدمات نیز متفاوت است.

1. Food court
2. Tray
3. Lounge





شکل ۳-۲. فلامبه کردن غذا

منبع: اینترنت



شکل ۴-۲. ارائه غذا روی تسمه‌های ناقل در رستوران سوشی

منبع: اینترنت

[www.gk-hotels.com](http://www.gk-hotels.com)



شرکت کلید طلایی

## آداب و رسوم کلیدی سرویس

در خدمات غذا و نوشابه، تعدادی از روش‌های سنتی برای انجام برخی از کارها وجود دارد که در طول زمان ایجاد شده‌اند. روش‌ها به‌عنوان «آداب و رسوم سرویس» شناخته می‌شوند و همه آنها دارای اصولی منطقی و اغلب با انجام مؤثر و کارآمد سرویس در ارتباط هستند. استفاده از آداب و رسوم سرویس، استانداردهای توالی خدمت و فرایند مشتری را تضمین می‌کند. هم برای کارکنان و هم برای مشتریان نمونه‌هایی از آداب و رسوم عمومی خدمات و اساس آنها در جدول ۵-۲ ارائه شده است.

| جدول ۵-۲. آداب و رسوم عمومی برای خدمات غذا و نوشابه |                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| آداب و رسوم                                         | اساس                                                                                                                                                                                                                 |
| کارکردن همیشگی به‌عنوان بخشی از یک تیم              | تمام اعضای تیم باید بدانند و بتوانند کار خود را به‌خوبی انجام دهند تا عملیات بدون اشکال، به‌خوبی سازمان یافته و منظم، تضمین شود.                                                                                     |
| کار کردن ایمن و بهداشتی                             | به‌منظور محافظت از سایر کارکنان و مشتریان از آسیب و اجتناب از حوادث                                                                                                                                                  |
| عبور و حرکت از سمت راست سایر کارکنان                | داشتن یک قانون تشکیلاتی در مورد حرکت همیشگی هر یک از کارکنان به راست (یا چپ) موجب اجتناب از سردرگمی و بروز حوادث می‌شود.                                                                                             |
| اجتناب از تماس بین انگشتان دست و دهان یا مو         | چنانچه تماس بین انگشتان با دهان و یا مو و غیره اجتناب‌ناپذیر است، پس از آن و قبل از ارائه خدمات باید شسته شود. همیشه بعد از استفاده از توالت دست‌های خود را بشویید.                                                  |
| پوشاندن برش‌ها و زخم‌ها                             | پوشاندن زخم‌ها و بریدگی‌ها با استفاده از پلاسترهای ضد آب یا پانسمان به‌عنوان یک اقدام بهداشتی و ایمنی ضروری است.                                                                                                     |
| استفاده از چک لیست‌ها برای آماده‌سازی وظایف         | استفاده از چک لیست‌ها اطمینان می‌دهد که هر یک از کارکنان وظایف آماده‌سازی را به روشی یکسان انجام می‌دهند.                                                                                                            |
| آماده‌سازی محیط خدمات به ترتیب                      | اطمینان از اینکه محیط‌های خدمات مرتب و وظایف نظافت قبل از آماده‌سازی برای شروع سرویس کامل شده است. این باعث صرفه‌جویی در زمان و تکرار وظایف غیرضروری می‌شود.                                                         |
| استفاده از دستکش‌های سفید                           | در برخی از تشکیلات، کارکنان هنگام انجام وظایف مختلف آماده‌سازی، دستکش‌های پنبه‌ای سفید می‌پوشند. استفاده از دستکش‌ها به‌منظور جلوگیری از لکه شدن اقلام تمیز سرویس و ماندن اثر انگشت در تجهیزات تمیز و پولیش شده است. |



شرکت کلید طلایی

| جدول ۵-۲. آداب و رسوم عمومی برای خدمات غذا و نوشابه            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| آداب و رسوم                                                    | اساس                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| استفاده از یک مدل چیدمان                                       | یک چیدمان اولیه کامل (کاور) برای استفاده به عنوان معیاری برای همه کارکنان. یک چیدمان معمولاً پهنه‌ای حدود ۶۰ سانتی‌متر است.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| قرار دادن لیوان یا فنجان در پایه یا دسته                       | این یک اقدام بهداشتی است. کارکنان خدمات نباید لیوان یا فنجان و غیره را با لبه آن نگه دارند.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| نگه داشتن کارد و چنگال از طرفین وسط، بین انگشت‌های شصت و سیابه | این کار ایمن‌تر است. دقت بیشتری را در قرار دادن اقلام روی میز ایجاد می‌کند و از ایجاد اثر انگشت روی اسباب غذاخوری (کارد و چنگال و...) جلوگیری می‌کند.                                                                                                                                                                                                                       |
| انجام دادن چیدمان میز (کاورها) از نقطه مرکزی به سمت بیرون      | این امر چیدمان میز را آسان‌تر می‌کند. یک مرکز را برای کاور قرار دهید (برای مثال یک رومیزی <sup>۱</sup> یا بشقاب کناری <sup>۲</sup> ) سپس ظروف میز غذا را از این مرکزیت به سمت خارج کاور چیدمان کنید. هنگام قرار دادن تعدادی از کاورها مؤثرتر خواهد بود که هر قطعه از ظروف میز غذا برای همه کاورها به ترتیب چیدمان شود؛ به عنوان مثال بشقاب‌های کناری، سپس همه کاردها و غیره |
| استفاده از نحوه چیدمان استاندارد                               | نشان‌دهنده نوع وعده‌های غذایی مصرف شده است، یعنی ترتیب بخش‌های وعده غذا <sup>۳</sup> و همین‌طور مرحله‌ای که در آن مشتریان وعده غذا میل می‌کنند.                                                                                                                                                                                                                             |
| چیدمان میز کامل یا بخشی از آن قبل از شروع غذا                  | اغلب میزها قبل از شروع غذا چیدمان می‌شوند، اما ممکن است غیر از این نیز باشد؛ مثلاً اگر میز بیش از حد شلوغ شده باشد یا اینکه تجهیزات کافی برای کامل کردن تمام میزها وجود نداشته باشد.                                                                                                                                                                                        |
| قرار دادن اقلام به صورت هماهنگ                                 | اطمینان حاصل کنید که هر نوع از ظروف براساس فاصله و الگوی همیشگی و یکسان روی میز قرار می‌گیرند.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| چیدن اقلام از کوتاه به بلند                                    | اقلام کوتاه‌تر باید نزدیک به مشتری و اقلام بلندتر پشت و یا در کنار آنها قرار گیرند. این امر دسترسی مشتری به اقلام را راحت‌تر کرده و به اجتناب از بروز حوادث کمک می‌کند.                                                                                                                                                                                                     |
| قرار دادن اقلام با توجه به موقعیت مشتری بر روی میز             | اقلامی که روی میز قرار می‌گیرند باید در دسترس مشتری باشند. دسته‌ها و غیره باید برای راحتی مشتری تنظیم شوند.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| استفاده از چک لیست‌ها برای تمام جنبه‌های خدماتی                | این امر اطمینان می‌دهد که همه اطلاعات تکمیل شده و اینکه همه مدیران و کارکنان روش‌های اجرایی را یکسان انجام داده‌اند.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| شناسایی مشتریان دارای نیازهای                                  | توجه داشتن و آماده بودن برای برخورد با افرادی که دچار اختلال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |



شرکت کلید طلایی

1. Table mat
2. Side plate
3. Courses

| جدول ۵-۲. آداب و رسوم عمومی برای خدمات غذا و نوشابه                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| آداب و رسوم                                                                                     | اساس                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| افزافه                                                                                          | شنیداری، دیداری تحرک یا گفتار هستند. آماده مواجهه با افرادی که دچار اختلال دید، شنوایی، تحرک یا زبان هستند، همچنین دارا بودن توانایی مواجهه با کودکان                                                                                                                                                                              |
| استفاده از تکنیک‌های ثبت سفارش                                                                  | استفاده از این تکنیک‌ها به هر سرویس‌دهنده در مشخص کردن اینکه هر یک از میهمانان کدام غذا یا نوشیدنی را درخواست کرده‌اند، کمک می‌کند.                                                                                                                                                                                                |
| اجتناب از خم شدن یا تکیه دادن به مشتریان                                                        | این نزاکت و احترام به حریم شخصی افراد را نشان می‌دهد. به یاد داشته باشید که هر چقدر کارکنان سرویس تمیز باشند، بوی غذا و نوشابه‌ها به لباس آنها می‌نشیند.                                                                                                                                                                           |
| دریافت سفارشات غذا و نوشیدنی از طریق میهمان‌دار <sup>۱</sup>                                    | این یک احترام رایج است- نیازهای توافق شده مربوط به هر یک از ارقام دریافت و سرو می‌شود. برای میهمانی‌های بزرگ‌تر، جایی که ممکن است یک انتخاب وجود داشته باشد، سفارشات را می‌توان به صورت جداگانه دریافت کرد. ولی این مسئله برای تأیید سفارشی که از میهمان‌دار دریافت شده مفید است چراکه ممکن است اختلافات بعدی را در پی داشته باشد. |
| سرو غذای سرد قبل از غذای گرم                                                                    | هنگامی که غذای گرم سرو می‌شود، سرویس کامل می‌شود و مشتریان می‌توانند از وعده غذا بدون انتظار برای سایر ارقام لذت ببرند. بنابراین ضمائم غذا تا این زمان ارائه و سرو شده است.                                                                                                                                                        |
| استفاده از زیربشقابی‌ها <sup>۲</sup> (آستر <sup>۳</sup> ها)                                     | این مورد برای چهار هدف اصلی مورد استفاده قرار می‌گیرد: بهبود ارائه میز غذا، حمل آسان بشقاب‌های سوپ، کاسه‌ها و ظروف شبیه به کاسه، جداسازی دست از ظروف داغ، امکان حمل ظروف مختلف با هم                                                                                                                                               |
| استفاده از سطح یا پایه سرویس (با دستمال‌های سفره یا پارچه روی آن برای جلوگیری از سرخوردن ارقام) | سطوح یا پایه‌های سرویس برای پنج هدف اصلی استفاده می‌شوند: برای بهبود ارائه ارقام سرو شده، برای حمل آسان‌تر و حفاظت شده‌تر ظروف کاسه‌ای شکل و بشقاب‌ها (همچنین اجتناب از داخل شدن شصت سرویس‌دهنده داخل ظرف سرویس)، امکان حمل بیش از یک ظرف در یک زمان، حایل کردن دست از تماس با ظروف داغ، رعایت موارد بهداشتی در حمل‌کرد و چنگال    |
| نگه داشتن سطوح، ظروف غذا و سینی‌های گرد روی انگشتان دست.                                        | این روش امن‌تر است و اطمینان می‌دهد که ارقام غذا بهترین ارائه را برای مشتریان دارند. همچنین سبب حمل آسان‌تر شده و از اینکه                                                                                                                                                                                                         |



شرکت کلید طلایی

۱. اصطلاح «میهمان‌دار» به منظور جلوگیری از سردرگمی در به‌کارگیری واژه «میزبان»، که به‌جای گارسون استفاده شده است، در این کتاب به مفهوم صاحب میهمانی به کار رفته است.

2. Under plate
3. Liner

| جدول ۵-۲ آداب و رسوم عمومی برای خدمات غذا و نوشابه           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| آداب و رسوم                                                  | اساس                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                              | انگشت سرویس‌دهنده یا پارچه سرویس در حاشیه سطح، ظروف و سینی‌ها دیده شود جلوگیری می‌کند. اگر سطوح یا ظروف داغ باشند پارچه سرویس می‌تواند برای محافظت دست در قسمت تحتانی ظرف و روی دست قرار گیرد.                                                                                                                                  |
| استفاده از دستمال سفره‌های کوچک <sup>۱</sup> روی آستر        | دستمال سفره‌های کوچک روی زیرشکافی برای بهبود ارائه، کاهش صدا و جلوگیری از لغزش ظرف روی آستر استفاده می‌شود. دستمال سفره‌های کوچک برای اقلام دسر و کاغذ بشقاب <sup>۲</sup> برای غذاهای گوشتی مورد استفاده قرار می‌گیرد.                                                                                                          |
| شروع سرویس‌دهی از سمت راست میهمان‌دار، و میهمان‌دار در پایان | میهمانان مهم‌تر معمولاً در سمت راست میهمان‌دار می‌نشینند. این رسم برای سرویس‌دهی به هر مشتری در یک میز با حرکت در جهت عقربه‌های ساعت صورت می‌گیرد و اطمینان می‌دهد که کارکنان به ترتیب به میهمانان سرویس می‌دهند.                                                                                                               |
| سرویس‌دهی ابتدا به بانوان                                    | اغلب اگر خدمات را کند نکند، انجام می‌شود. مراقبت ویژه‌ای باید صورت گیرد تا زمانی که میهمان‌دار خانم است، اشتباهی صورت نگیرد. میهمان‌دار بدون در نظر گرفتن جنسیت همیشه باید به‌عنوان آخرین نفر سرویس‌دهی شود. همچنین توجه داشته باشید در برخی از فرهنگ‌ها ممکن است نیاز باشد خانم‌ها به‌صورت جداگانه یا در ابتدا سرویس‌دهی شوند. |
| سرو ظروف غذا از سمت چپ مشتری                                 | اطمینان از اینکه ظرف سرویس نزدیک بشقاب بوده و سرویس‌دهی را تسهیل می‌کند. مشتریان راحت‌تر می‌توانند اقلامی را که سرویس می‌گیرند، دیده و در صورت لزوم انتخاب کنند و سرویس‌دهنده‌ها نیز قادر به دیدن و کنترل کارهایی که انجام می‌دهند، هستند.                                                                                      |
| استفاده از لوازم سرویس جداگانه برای اقلام مختلف غذا          | این امر باید طبق استاندارد انجام گیرد. این کار از انتقال اقلام مختلف غذا یا سس‌ها از یک ظرف به ظرف دیگر و ظاهر کثیف ظروف مشتریان جلوگیری می‌کند.                                                                                                                                                                                |
| سرو غذاها در ظروف به‌طور متناسب                              | برای سرو غذای اصلی در ظرف، باید آن را در موقعیت ساعت ۶ با سبب‌زمینی سرو شده، بعد از آن در موقعیت ۲ و ۱۰ دقیقه و سبزیجات قبل از آن در موقعیت ۲ و ۱۰ دقیقه قرار داد (این مورد توصیه موسسه ملی سلطنتی نابینایان انگلستان <sup>۳</sup> نیز هست).                                                                                    |



شرکت کلید طلایی

1. Doily
2. Dish paper
3. UK Royal National Institute for the Blind (RNIB)

| جدول ۵-۲. آداب و رسوم عمومی برای خدمات غذا و نوشابه                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| آداب و رسوم                                                          | اساس                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| سرو بشقاب حاوی غذا از سمت راست مشتری                                 | بشقاب‌های حاوی غذا می‌توانند با دست راست در مقابل مشتری قرار داده شده و ظروف حاوی غذای بیشتر در دست چپ در پشت صندلی میهمان باشد. در صورت بروز حادثه بشقاب‌ها در دست چپ روی زمین می‌ریزد نه روی مشتری. بشقاب‌های حاوی غذا باید به‌گونه‌ای بر سر میز قرار داده شود تا اقلام غذا همواره در یک موقعیت مشابه برای همه مشتریان در دسترس باشند.                                                             |
| سرو کلیه نوشیدنی‌ها از دست راست مشتری                                | لیوان‌ها در سمت راست یک کاور و سرویس نوشیدنی‌ها به‌دنبال آن قرار می‌گیرند. نوشیدنی‌های انفرادی و سایر نوشیدنی‌ها، روی سینی در پشت صندلی مشتری در سمت چپ سرویس‌دهنده نگه داشته می‌شود. همچنین سایر نوشیدنی‌ها مانند قهوه و چای هم از سمت راست سرو می‌شوند. همه نوشیدنی‌ها نیز باید از سمت راست برداشته شوند.                                                                                          |
| استفاده از سینی‌ها                                                   | استفاده از سینی برای آوردن اقلام غذا و نوشیدنی به محدوده‌های سرویس و تخلیه کردن در طول و بعد از سرویس                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| جداسازی سرویس دادن غذا/ نوشیدنی پشت میز و تخلیه سایدبرد/ ایستگاه کار | اطمینان از اینکه همیشه فردی در سالن برای توجه به مشتریان و نظارت بر کل سرویس وجود دارد، در حالی که سایرین در حال آوردن سفارشات غذا و نوشابه یا تخلیه اقلام از جایگاه سرویس هستند. اطمینان حاصل کنید که همیشه یک نفر در مکان سرو غذا برای نظارت و کمک به مشتریان حضور داشته باشد. این نگرش به کارکنان تازه‌کار فرصت آموزش داده و تضمین می‌کند که تماس مشتری در درجه اول از طریق کارکنان با تجربه است. |
| برداشتن ظروف از سمت راست مشتری                                       | ظروف می‌توانند از مقابل مشتری با دست راست برداشته شوند و ظروف روی هم قرار گرفته پشت صندلی مشتری، در دست چپ سرویس‌دهنده. در صورت وقوع یک حادثه، ظروف در دست راست نگه داشته شده به‌جای روی مشتری به زمین خواهد ریخت. بشقاب‌های کناری که سمت چپ کاور قرار دارند از این قاعده مستثنی هستند. آنها با توجه به اجتناب از دراز شدن در مقابل مشتری، از سمت چپ راحت‌تر برداشته می‌شوند.                        |
| استفاده از چک لیست‌ها برای وظایف الزامی پاکسازی بعد از سرویس         | به همان صورت استفاده از چک لیست برای وظایف آماده‌سازی (رجوع کنید به بالا)، استفاده از چک لیست برای پاکسازی بعد از سرویس اطمینان می‌دهد که هر یک از کارکنان وظایف پاکسازی را به شیوه‌ای یکسان تکمیل کرده‌اند.                                                                                                                                                                                         |

منبع: کوزینس و همکاران



## مهارت‌های فنی اساسی

شش مهارت اساسی فنی خدمات غذا و نوشابه وجود دارد که در جدول ۶-۲ همراه با نمونه‌ای از کاربرد آنها نشان داده شده است. این مهارت‌های فنی اساسی به‌طور خاص برای خدمات میز و خدمات پشتیبانی شده استفاده می‌شوند. با این حال، این مهارت‌ها نیز هنگام ارائه انواع دیگر خدمات نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند، برای مثال، هنگام حمل سینی برای سرو غذا در خدمات پذیرایی در اتاق یا استفاده از سینی سرویس برای بار.

| جدول ۶-۲. مهارت‌های فنی و کاربرد آنها                           |                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مهارت فنی                                                       | نمونه‌های کاربرد                                                                                            |
| نگه داشتن و استفاده از قاشق و چنگال سرویس و سایر تجهیزات خدماتی | برای سرویس پشت میز مشتری، به‌ویژه برای «سیلور سرویس» و سرو کردن از یک بوفه                                  |
| حمل بشقاب‌ها                                                    | هنگام قرار دادن و برداشتن بشقاب‌ها از یک میز مشتری                                                          |
| استفاده از سینی سرویس (سینی گرد)                                | برای حمل لیوان‌ها، حمل سرویس چای و قهوه، به‌عنوان یک آستر برای ظروف حاوی غذا                                |
| استفاده از بشقاب سرویس                                          | برای حمل ارقام به میز و از میز، شامل قاشق و چنگال تمیز، بشقاب کناری تمیز و کار، برداشتن ظروف اضافه          |
| حمل لیوان                                                       | حمل لیوان‌های تمیز با دست یا روی سینی سرویس و برای برداشتن لیوان‌های کثیف از محدوده سرویس                   |
| حمل و استفاده از سینی‌های بزرگ                                  | برای آوردن تجهیزات یا ارقام غذا و نوشابه به محدوده سرویس و برای برداشتن تجهیزات استفاده شده از محدوده سرویس |

منبع: کوزینس و همکاران

### نگه داشتن و استفاده از یک سرویس قاشق و چنگال

مهارت در این تکنیک را تنها می‌توان با تمرین به دست آورد. هدف از ارائه سرویس با قاشق و چنگال این است امکان سریع سرو غذا توسط میزبان از ظرف به بشقاب مشتری و ارائه بهتر غذا در بشقاب است.

#### 1. Silver Service

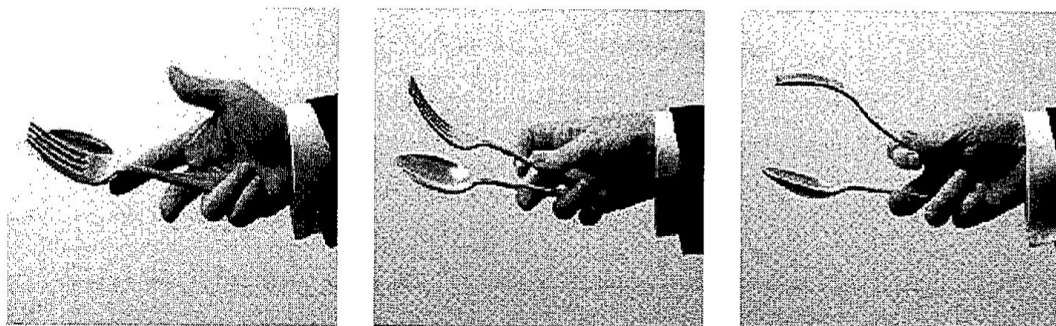
یک روش ارائه خدمات غذا است (در انگلیسی بریتانیایی) که معمولاً شامل غذا در میز مشتری می‌شود. این یک روش انتقال غذا از یک ظرف سرویس به بشقاب میهمان از سمت چپ است که توسط میزبان با استفاده از قاشق و چنگال سرویس انجام می‌شود.



- ◆ چنگال باید بالا یا روی قاشق قرار گیرد.
- ◆ همان‌طور که در شکل ۲-۵ الف، نشان داده شده است، نکته اصلی در توسعه این مهارت، قفل کردن انتهای قاشق و چنگال با انگشت کوچک و انگشت سوم است.
- ◆ قاشق و چنگال با انگشت شست و اشاره و انگشتان دوم حرکت داده می‌شوند (رجوع کنید به شکل ۲-۵ ب). با استفاده از این روش ارقام غذا می‌توانند با قاشق و چنگال از ظرف برداشته شوند.
- ◆ متناوباً، این روش می‌تواند به قالب دیگری از سرویس چنگال، با توجه به اقلامی که سرو می‌شود، تغییر یابد؛ برای مثال، سرو نان (رجوع کنید به شکل ۲-۵ ج).



شرکت کلید طلایی



شکل ۲-۵. موقعیت‌های دست برای نگه داشتن قاشق و چنگال. از سمت چپ به راست: الف، ب، ج.

منبع: کوزینس و همکاران

موقعیت‌هایی وجود دارد که در آن دو سرویس چنگال ممکن است مورد استفاده قرار گیرد، به‌عنوان مثال، هنگام سرو فیله ماهی، دو چنگال در کنار هم نگه داشته می‌شوند، برای اینکه سرو این ارقام غذا را ساده‌تر کند. هنگام استفاده از یک سرو با قاشق و چنگال برای سرو از ترولی دسر و پنیر یا از بوفه یا گنبدون، قاشق و چنگال هر کدام توسط یک دست نگه داشته می‌شوند. مواد غذایی از روی یک میز یا بوفه، قاشق و چنگال در هر یک از دوستان نگه داشته می‌شوند.

سایر تجهیزات خدماتی که ممکن است مورد استفاده قرار بگیرند، مانند انبرهای سرویس، برش ماهی و برش کیک، چنگال‌های سرو، اسکوپ‌ها، ملاقه کوچک سس، ملاقه بزرگ سوپ در شکل ۲-۶ نشان داده شده است.



شکل ۶-۲. نمونه‌هایی از تجهیزات سرویس

منبع: کوزینس و همکاران

### حمل بشقاب و ظروف

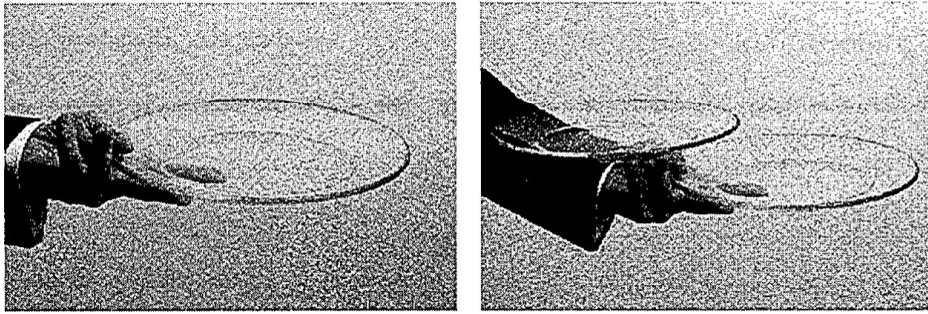
بشقاب‌های تمیز را می‌توان به‌صورت روی هم با استفاده از هر دو دست و یا با استفاده از یک سینی حمل کرد. هنگام حمل بشقاب‌های تمیز که روی میز مشتری قرار می‌گیرند، یک دست برای نگهداری بشقاب‌ها (معمولاً دست چپ) و دست راست برای قرار دادن آنها بر روی میز مشتری استفاده می‌شود. چنانچه بشقاب‌ها داغ باشند، با استفاده از پارچه سرویس روی انگشتان دست چپ قرار می‌گیرند. از یک پارچه دیگر می‌توان در دست راست برای نگه داشتن بشقاب داغ هنگام قرار دادن در مقابل مشتری استفاده کرد. هنگام حمل بشقاب‌های حاوی غذا و هنگام برداشتن آنها از میز مشتری، یک دست برای نگه داشتن بشقاب‌ها (معمولاً دست چپ)، و دست راست برای قرار دادن و برداشتن ظروف از میز مشتری استفاده می‌شود. موقعیت‌های خاص دست به شرح زیر استفاده می‌شود:

◆ شکل ۷-۲ (الف): موقعیت دست اول را برای اولین بشقاب نشان می‌دهد. باید دقت شود که اولین بشقاب به‌طور محکم نگه داشته شده باشد، به این دلیل که بشقاب‌های بعدی به آن تکیه می‌کنند. بشقاب دوم به‌طور محکم متکی به ساعد و انگشت‌های سوم و چهارم قرار می‌گیرد.

◆ شکل ۷-۲ (ب): نگه داشتن بشقاب دوم در دست چپ را نشان می‌دهد.



شرکت کلید طلایی



شکل ۷-۲. الف) موقعیت دست اول برای نگهداری اولین بشقاب؛ ب) نگهداری بشقاب دوم در

دست چپ

منبع: کوزینس و همکاران

توانایی پاکسازی صحیح، کارایی را تضمین می‌کند، از حوادث احتمالی جلوگیری کرده و حداقل ناخشنودی را در مشتریان ایجاد می‌کند. تکنیک‌های پیشرفته پاکسازی، باعث می‌شود تا نظافت در زمان کمتر و با کمترین رفت‌وآمد بین سایدبرد یا ایستگاه کاری و میز مشتری انجام شود. علاوه بر این، پاکسازی صحیح سبب می‌شود که ظروف کثیف به‌طور منظم در سایدبرد و ایستگاه کاری روی هم قرار گیرد.



شرکت کلید طلایی

### استفاده از سینی سرویس (سینی گرد)

سینی سرویس یک سینی گرد، اغلب نقره‌ای یا از جنس استیل است (ولی امروزه ممکن است چوبی یا پلاستیکی هم باشد). یک دستمال سفره (پوشاننده کف) برای کمک به اجتناب از لغزش اقلام داخل سینی به هنگام حمل، کف سینی قرار داده می‌شود. همچنین پارچه‌های ضد لغزشی وجود دارد که می‌توان از آنها به‌جای دستمال سفره برای کف سینی استفاده کرد. برخی از سینی‌ها با سطح ضد لغزش ساخته می‌شوند. از سینی سرویس می‌توان برای موارد زیر استفاده کرد:

- ◆ قرار دادن لیوان‌های تمیز برای گذاشتن روی میز مشتری و برداشتن لیوان‌های کثیف از میز مشتری.
- ◆ حمل قاشق و چنگال تمیز به میز مشتری و از میز مشتری.
- ◆ قرار دادن قاشق و چنگال تمیز روی میز.
- ◆ قرار دادن فنجان و نعلبکی تمیز روی میز.
- ◆ به‌عنوان یک سطح زیر ظرف هنگام سرو سبزیجات از ظروف.

### حمل قاشق و چنگال‌های تمیز

هنگام قرار دادن یا برداشتن کارد و چنگال از میز، اقلام می‌توانند با سینی سرویس حمل شوند. این روش کارآمدتر، بهداشتی‌تر و ایمن‌تر و عموماً حرفه‌ای‌تر از حمل دسته‌ای از آنها با دست است. تیغه‌های چاقوها باید زیر قوس در وسط چنگال قرار داده شود و در صورت حمل قاشق‌ها و چنگال‌های دسر، دندان‌های چنگال باید در وسط قسمت زیرین قوس قاشق قرار گیرد. این امر به نگه داشتن ثابت آن در سینی سرویس کمک می‌کند. با توجه به اینکه دسته کارد و چنگال به‌طور کلی سنگین‌ترین بخش آنهاست، این روش مانع لغزیدن بیش از حد آنها به اطراف می‌شود. کارد و چنگال تمیز باید پس از پولیش نهایی در سینی سرویس قرار گرفته، به سمت میز حمل و به‌منظور جلوگیری از باقی ماندن اثر انگشت، با گرفتن کناره‌های آن با انگشت‌های شست و اشاره در جای خود روی میز قرار گیرد.



شرکت کلید طلایی



شکل ۸-۲. حمل کارد و چنگال با سینی سرویس

منبع: کوزینس و همکاران

### حمل فنجان و نعلبکی

فنجان‌های چای و قهوه با استفاده از سینی سرویس، به‌صورتی که نعلبکی‌ها روی هم گذاشته شده، و فنجان‌ها و قاشق‌های چای‌خوری مجزا گذاشته شده باشند، حمل می‌شوند. قبل از قرار دادن فنجان، شکر و قاشق چای‌خوری روی میز، فنجان همراه با قاشق چای‌خوری در نعلبکی گذاشته شده و سپس کل سرویس در مقابل مشتری قرار داده می‌شود. این روشی سریع‌تر و ایمن‌تر از قرار دادن مجزای نعلبکی‌ها، فنجان‌ها و قاشق‌های چای‌خوری روی میز به‌صورت فرد به فرد است (به‌ویژه زمانی که افراد بیشتری را شامل می‌شود).

### به‌عنوان یک سطح زیرین<sup>۱</sup>

هنگام سرویس نقره بشقاب‌های غذا، سیب‌زمینی‌ها یا سبزیجات پشت میز، یک سطح زیرین هم برای نگه داشتن ظرف بزرگ سبزیجات و هم ظروف کوچک‌تر از آن، بسته به سفارش مشتری، باید استفاده شود.

هدف استفاده از سینی سرویس به‌عنوان یک سطح زیرین، شامل موارد زیر است:

- ◆ چشمگیر کردن ارائه غذا و نوشابه سرو شده.
- ◆ کنترل بیشتر دادن به میزبان هنگام استفاده از سرویس قاشق و چنگال برای سرو از ظروف غذا به بشقاب مشتری.
- ◆ تأمین حفاظت بیشتر در مقابل لغزش، در نتیجه عدم بهم ریختگی در ارائه غذای داخل بشقاب یا ارائه روی میز.
- ◆ حفاظت از میزبان در مقابل گرما و ریزش احتمالی روی لباس فرم.

### استفاده از بشقاب سرویس

یک بشقاب سرویس، بشقابی با یک دستمال سفره روی آن است و کاربردهایی در طول سرویس غذا دارد:

- ◆ برای قرار دادن کارد و چنگال تمیز و برداشتن آنها از روی میزها.
- ◆ برای برداشتن بشقاب‌های کناری و کاردهای استفاده شده.
- ◆ برای برداشتن خرده‌ریزها پس از غذای اصلی، یا هر مرحله دیگر از وعده غذایی در صورت لزوم.
- ◆ برای برداشتن ضمام از روی میز در مواقع لزوم.

### حمل قاشق و چنگال‌های تمیز

هنگام گذاشتن یا برداشتن کارد و چنگال تمیز از یک میز، می‌توان اقلام را در یک بشقاب سرویس حمل کرد. دلایل این امر مشابه مواردی است که در مورد سینی سرویس توضیح داده شد.

1. Underflat



### برداشتن ظروف و قاشق و چنگال‌های استفاده شده

هنگام برداشتن ظروف و قاشق و چنگال‌های استفاده شده از میز مشتری، استفاده از یک بشقاب سرویس سبب می‌شود که میزبان فضای بیشتری برای انباشتن کاردها و هر چیز باقی مانده داشته باشد. بشقاب‌های کناری ممکن است به صورت انباشته روی بشقاب سرویس و همه خرده‌ریزها در یک توده جداگانه همراه با کاردهای قرار داده شده در کف بشقاب سرویس باشند. این روشی امن‌تر و سریع‌تر است، به‌ویژه زمانی که تعداد بیشتری را شامل شود.

### برداشتن ضمام

بشقاب سرویس همچنین برای برداشتن اقلامی مانند تنگ‌های کوچک<sup>۱</sup> (مخصوص روغن زیتون و آبلیمو)، فلفل‌دان، نمکدان یا سایر موارد، در صورتی که در یک زیر پایه قرار نداشته باشند، استفاده می‌شود.

### خرده‌ریزها

بشقاب سرویس برای جمع‌آوری خرده‌ریزها نیز استفاده می‌شود. هدف از این کار مرتب کردن ظاهر رومیزی قبل از قرار دادن سرویس دسر و سرو آن است.

### حمل لیوان‌ها

دو روش برای حمل لیوان‌ها در محیط‌های خدمات غذا و نوشابه وجود دارد: با دست یا روی سینی سرویس.

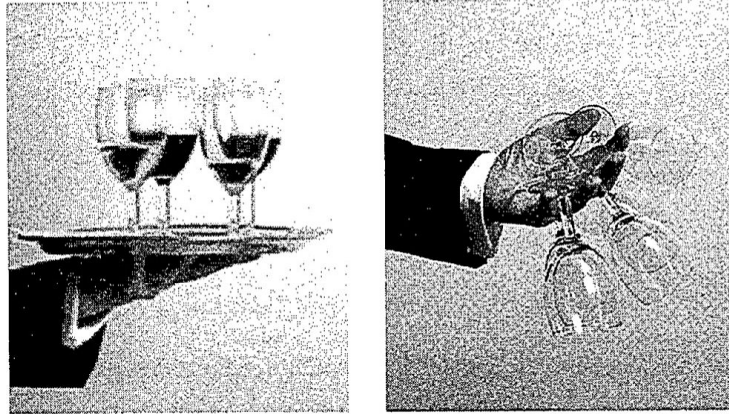
### حمل با دست

جام‌های پایه‌دار<sup>۲</sup> باید به تناوب در میان انگشت‌ها قرار بگیرند. جام‌ها فقط باید با یک دست حمل شوند، به‌گونه‌ای که دست دیگر به‌طور عادی برای شرایط اضطراری آماده باشد. شکل ۹-۲ یک نمای بسته از نگه داشتن جام‌ها با یک دست و چگونگی روی هم قرارگیری پایه هر جام در کنار دیگری و امکان نگه داشته شدن بیشترین تعداد جام‌ها در یک دست را نشان می‌دهد. این روش امکان استفاده از جام‌های پولیش شده آماده را ایجاد می‌کند. آنها

1. Cruet  
2. Goblets



می‌توانند به محل حمل و در موقعیت صحیح خود روی میز قرار بگیرند بدون اینکه لمس شوند. بلورجات تمیز همیشه باید از دسته و بدون دسته‌ها از پایه به کار گرفته شوند.



شکل ۹-۲. حمل جام‌های تمیز با دست

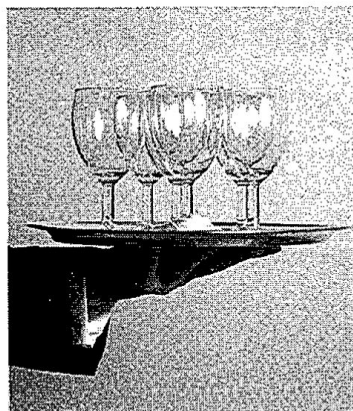
منبع: کوزینس و همکاران



شرکت کلید طلایی

### حمل لیوان‌ها روی یک سینی سرویس

روش حمل جام‌های دسته‌دار تمیز در رستوران با استفاده از سینی سرویس در شکل ۱۰-۲ نشان داده شده است. همچنین می‌توانید از پارچه سرویس روی کف دست استفاده کنید، در حالی که سینی سرویس روی آن قرار گرفته است. این کار باعث می‌شود سینی سرویس به آسانی چرخش داده شود تا هر جام از پایه برداشته و روی میز قرار گیرد.



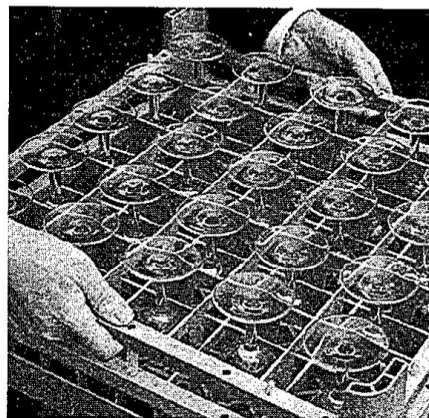
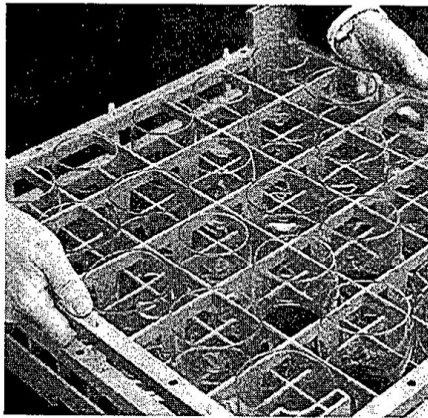
شکل ۱۰-۲. الف) حمل جام‌های تمیز روی سینی سرویس؛ ب) حمل جام‌های کثیف روی سینی سرویس

منبع: کوزینس و همکاران

شکل ۱۰-۲ استفاده سینی سرویس برای برداشتن جام‌های کثیف نوشیدنی از روی میز را نشان می‌دهد. اولین جام کثیف برداشته شده باید روی سینی سرویس در نزدیک‌ترین موقعیت به سرویس‌دهنده قرار گیرد. همین‌طور سایر جام‌های کثیف؛ به‌منظور کاهش احتمال وقوع حوادث، با اطمینان از اینکه وزن آنها به بهترین شکل توزیع شده است، روی سینی قرار داده شوند. باز هم، بلورجات کثیف همیشه از دسته، و بدون دسته‌ها از پایه برداشته می‌شوند. این کار به سبب اجتناب از لمس جایی که مشتری از آن نوشیده، بهداشتی‌تر است.

### حمل لیوان‌ها با استفاده از سبدهای لیوان<sup>۱</sup>

سبدهای لیوان معمولاً از پلاستیک ساخته شده و اغلب برای حمل لیوان‌ها در چیدمان رستوران و بر پا کردن میهمانی‌ها استفاده می‌شوند. این سبدها، حمل و نقل لیوان‌های شسته و پولیش شده از یک نقطه مرکزی را در یک حجم امکان‌پذیر می‌کند.



شکل ۱۱-۲. الف) حمل لیوان‌های تمیز در سبد؛ ب) حمل لیوان‌های کثیف در یک سبد

منبع: کوزینس و همکاران

### حمل و استفاده سینی بزرگ

سینی‌ها برای موارد زیر استفاده می‌شوند:

- ◆ حمل غذا از آشپزخانه به رستوران.
- ◆ ارائه غذا و نوشیدنی در اتاق یا لانژ.



شرکت کلید طلایی

◆ برداشتن از سایدبرد یا ایستگاه‌های کاری.

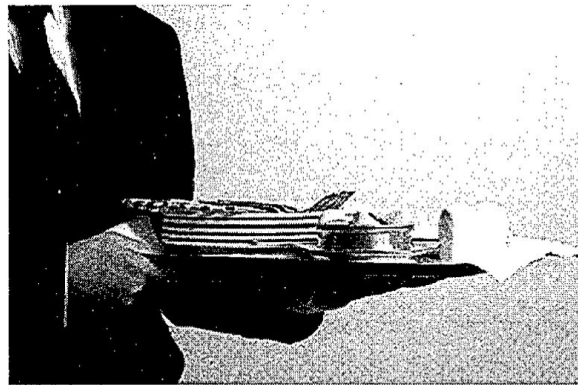
◆ برداشتن از روی میزها (هنگامی که مشتری پشت میز ننشسته است).

◆ برداشتن تجهیزات.

روش صحیح نگه داشتن و حمل یک سینی مستطیل، قرار دادن آن روی طول ساعد و نگه داشتن یک طرف آن با دست دیگر است. شکل ۱۲-۲ چگونگی حمل سینی مستطیل را نشان می‌دهد. توجه کنید سینی به‌صورتی سازمان یافته است که اقلام سنگین‌تر به حامل نزدیک‌تر است. این به تعادل سینی کمک می‌کند. همچنین توجه داشته باشید که یک دست در زیر سینی و دیگری در کنار سینی قرار دارد.



شرکت کلید طلایی



شکل ۱۲-۲. حمل سینی مستطیل پر شده

منبع: کوزینس و همکاران

## مهارت‌های بین فردی

در یک عملیات غذا و نوشابه اثر متقابل بین مشتریان (اغلب به‌عنوان «مشتریان بیرونی»<sup>۱</sup>) و کارکنان خدمات غذا و نوشابه وجود دارد. همچنین تعامل با افراد خارج از محیط سرویس نیز صورت می‌گیرد؛ مانند کارکنان آشپزخانه، کارکنان دفتر حسابداری و کارکنان اتاق نشیمن. اینها به‌عنوان مشتریان داخلی شناخته می‌شوند. مهم این است که مشتری می‌تواند ببیند که ارائه غذا و نوشابه و خدمات در یک تشکیلات، تلاشی مشترک بین همه بخش‌ها، با درک هر بخش از نیازهای سایر بخش‌ها به‌منظور رسیدگی به نیازهای مشتری است.

1. External customers

## ارتباط

سه شکل اصلی از ارتباط وجود دارد:

- ◆ **رودرزو:** مهارت‌های مورد استفاده در این نوع ارتباط، حفظ ارتباط چشمی و شنیدن پویا هستند. ممکن است ارتباط چشمی در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت باشد؛ شنیدن پویا همراه با تکان‌دان سر، اشاره و تکرار عبارات آخر برای اطمینان از تأیید درک آن است.
- ◆ **ارتباط تلفنی:** هر یک از کارکنان باید قادر به استفاده مؤثر و کارآمد از تجهیزات تلفن باشند. مهارت ارتباط برای مکالمه تلفنی به دلیل اینکه کارکنان با مشتری رو در رو نیستند، متفاوت است. هنگام گفت‌وگوی تلفنی با یک مشتری، مهم این است که مشتری اطمینان حاصل کند، چه زمانی که کارکنان اطلاعات را در اختیار دارند و چه وقتی که آنها را پشت خط نگه دارند، اطلاعات را دریافت می‌کنند. همچنین مهم است که به منظور هماهنگ شدن سرعت دو طرف در حال مکالمه و رسیدگی به نیازهای مشتری، به‌طور آهسته و واضح صحبت شود.
- ◆ **ارتباط نوشتاری:** برای مثال به‌وسیله نامه، رایانامه<sup>۱</sup>، یادداشت و گزارش. ارتباط نوشتاری زمانی لازم است که پاسخ رسمی مورد نیاز باشد. سازمان‌ها دستورالعمل‌هایی در مورد نحوه استفاده ارتباط نوشتاری به کارکنان ارائه می‌کنند.



شرکت کلید طلایی

## برخورد با مشتریان

نقطه شروع همه مهارت‌های خوب میان فردی آداب خوب است: گفتن «لطفاً»، «سپاسگزارم» و «بخشید»، خوشایند بودن برای مردم، نشان دادن اینکه به آنچه می‌خواهند توجه دارید، و عذرخواهی بابت هر چیز که ناخوشایند بوده است؛ مانند منتظر ماندن.

مشتریان به هنگام آگاه نبودن از نام آنها باید با الفاظ «آقا» یا «خانم» مورد اشاره قرار گیرند. هنگامی که نام مشخص است مشتریان باید با نام خود به‌علاوه پیشوند خانم یا آقا خطاب شوند. نام کوچک تنها باید در فعالیت‌های غیررسمی یا جایی که مشتری به صراحت نشان داده است که برایش قابل قبول است، مورد استفاده قرار بگیرد. اگر مشتری دارای عنوانی باشد، باید از فرم مناسب به کار بردن آن استفاده شود.

1. Email

مهارت‌های بین فردی در مرکز خدمات غذا و نوشابه براساس تعامل بین مشتری و کارکنان خدمات غذا و نوشابه است. همه تعاملات دیگر به‌طور متقابل و نتیجه تعامل نخستین مشتریان و کارکنان است. این به معنای پیامدهای نحوه برخورد با مشتریان است. مکالمات بین مشتریان و کارکنان، مکالمات بین کارکنان را از بین می‌برد. کارکنان نباید:

- ◆ با هر یک از دیگر کارکنان صحبت کنند قبل از اینکه خودشان از نزد مشتری مرخص شده باشند.
- ◆ تعامل بین مشتریان و کارکنان را متوقف کنند، مگر اینکه تا لحظه مناسب برای جلب توجه یکی دیگر از کارکنان منتظر بمانند و در این صورت ابتدا باید خودشان از مشتری عذرخواهی کنند.
- ◆ به مشتریان در حین گفت‌وگو بین خودشان سرویس دهی کنند.
- ◆ صحبت در یک اتاق، یا با یکدیگر و یا با مشتریان.

مشتری همیشه باید این احساس را داشته باشد که مورد توجه است و مورد مزاحمت قرار نمی‌گیرد.



شرکت کلید طلایی

### برخورد با مشتریان در طول سرویس

خوشامدگویی‌ها مانند «صبح بخیر» و «عصر به خیر» باید در زمان رسیدن مشتری یا وقتی که هر یک از کارکنان با مشتری برخورد می‌کنند استفاده شود. برای مثال، وقتی کارکنان خدمات لانژ به افراد نشسته در لانژ رسیدگی می‌کنند. فهرست زیر مثال‌هایی را از مهارت‌های بین فردی مورد نیاز در نقاط خاص در طول سرویس نشان می‌دهد:

- ◆ نشان دادن میز مشتریان به آنها: همیشه راهنمایی کنید و با سرعت قدم‌های آنها همراهی‌شان کنید.
- ◆ نشان دادن مشتریان: خانم‌ها اولویت دارند، به ترتیب سن، مگر اینکه میهمان دار خانم باشد.
- ◆ جابه‌جا کردن کت‌ها/ روپوش‌ها: با مراقبت آشکار جابه‌جا کنید.
- ◆ اعلان منو به مشتریان: ارائه لیست به‌صورت صحیح، باز کردن آن برای مشتری و منتظر ماندن برای دریافت سفارش وی.

- ◆ باز کردن دستمال سفره و قرار دادن آن: با دقت باز کنید، آن را مانند یک دستمال نظافت تکان ندهید، بعد از گفتن عبارت «ببخشید» آن را روی ران مشتری قرار دهید.
- ◆ صحبت کردن با مشتری: تنها زمانی با آنها صحبت کنید که کنارشان ایستاده باشید و به آنها نگاه کنید.
- ◆ پیشنهاد دادن آب یا ساندویچ کوچک: برای مثال بگویید «ببخشید خانم/ آقا، می‌توانم یک نان رول به شما پیشنهاد کنم؟».
- ◆ توضیح در مورد اقلام غذا و نوشابه: از اصطلاحات قابل فهم برای مشتری استفاده کنید، نه از اصطلاحات فنی. همچنین اصطلاحاتی را به کار ببندید که جذابیت اقلام را در نظر مشتری بیشتر می‌کند. از به کار بردن اختصارات برای بیان نام اقلام غذایی خودداری کنید.
- ◆ از فرهنگ‌ها آگاه باشید: پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریانی از سایر فرهنگ‌ها، راه‌های تعامل آنها با کارکنان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. علاوه بر این کارکنان باید از الزامات رژیم‌های غذایی مذاهب مختلف آگاه باشند.
- ◆ سرویس‌دهی و پاکسازی: همیشه از عبارت «ببخشید» قبل از سرویس‌دهی یا پاکسازی و از عبارت «متشکرم» پس از پایان کار با مشتری استفاده کنید.
- ◆ ارائه ضمايم غذا: آن را فقط در صورتی که روی میز ارائه شده‌اند پیشنهاد دهید. پیشنهاد آنها زمانی که روی میز ارائه نشده‌اند به این معنی است که: «من آنها را ارائه می‌دهم اگر واقعاً می‌خواهید!».

### برخورد با کودکان

- اگر کودکان همراه با مشتریان وارد محیط خدمات غذا و نوشابه شدند، بزرگ‌تر آنها اعم از والدین، سرپرستان یا همراهان بالغ را در مورد نحوه مراقبتشان در این محیط راهنمایی کنید. در این صورت عوامل زیر باید مورد توجه قرار گیرد:
- ◆ آیا صندلی‌های بلند/ پستی‌دار مورد نیاز است؟
  - ◆ آیا منوی کودک مورد نیاز است؟
  - ◆ اندازه پرس مورد نیاز در صورتی که اقلام از منوی اصلی سفارش داده می‌شوند.



- ◆ تدارک هدایای کودکان مانند مدارنگی، کتاب رنگ‌آمیزی و غیره.
- ◆ برای ایمنی کودکان و سایرین، کارکنان باید به حرکات کودکان توجه داشته باشند.
- ◆ اگر در سنین نوجوانی باشند، باید با الفاظ «خانم» یا «آقا» مورد خطاب قرار بگیرند.
- ◆ سرویس‌دهی به کودکان کوچک‌تر باید سریع‌تر انجام شود، زیرا این امر استرس وارده به والدین را کم می‌کند.

### کودکان گم‌شده

اگر کودک گم شده‌ای گزارش شود، اقدامات زیر باید انجام شود:

(۱) توضیحات کاملی از کودک گم شده باید دریافت شود:

◇ دختر یا پسر

◇ نام

◇ سن

◇ آخرین جای دیده شده

◇ لباس پوشیده شده

◇ هر گونه ویژگی غالب

◇ رنگ مو

◇ هر وسیله یا شیئی که کودک با خود حمل می‌کند مانند عروسک

(۲) بلافاصله به سرپرست/ حراست اطلاع داده شود.

(۳) نگهبان مداوم در ورودی‌ها/ خروجی‌ها مستقر کنید.

(۴) کلیه رخت‌کن/ سرویس‌های بهداشتی، زمین‌های بازی و اطراف جایی که کودک گم شده گزارش شده است، بررسی شود.

(۵) در صورتی که هیچ یک از اقدامات فوق مؤثر نباشد، فوراً به پلیس گزارش دهید.

مشتریان با نیازهای اضافه

تحرك مشتریان

توجه بیشتر به مشتریانی که نیازهای اضافی دارند؛ مانند افراد دارای مشکلات حرکتی از



الزامات است. ملاحظات زیر باید برای چنین موقعیت‌هایی به کار گرفته شود.

- ◆ پیشنهاد فضا و میزهای کاربران صندلی چرخ‌دار که مناسب برای مانورپذیری است.
- ◆ به کاربر صندلی چرخ‌دار، مکانی خارج از مسیر حرکت سایر مشتریان/ کارکنان را پیشنهاد دهید.
- ◆ همیشه اطمینان حاصل کنید که منو برای هر کاربر صندلی چرخ‌دار بلافاصله در دسترس است.
- ◆ هرگز قبل از اجازه از مشتری، صندلی چرخ‌دار او را حرکت ندهید.
- ◆ عصا/ چوب‌دستی باید در جایی امن ولی در دسترس و نزدیک قرار داشته باشد.
- ◆ از مشتریان با مشکلات حرکتی دست<sup>۱</sup> ابتدا باید در مورد اینکه بهترین راه کمک به آنها چیست، پرسیده شود. به‌عنوان مثال، کمک می‌تواند شامل حصول اطمینان از این باشد که تمام اقلام سرو شده روی میز نزدیک به مشتری است یا ارائه فیله ماهی، اقلام گوشت، سیب‌زمینی و سبزیجات قطعه‌قطعه شده باشد.

### مشتریان نابینا و کم بینا

هشیاری مستلزم رسیدگی به نیازهای مشتریانی که نابینا یا دارای آسیب‌های بینایی هستند، نیز می‌شود. برای این افراد ملاحظات زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

- ◆ با آنها مانند سایر مشتریان گفت‌وگو و بحث کنید.
- ◆ به یاد داشته باشید که افراد نابینا با لمس کردن می‌بینند و آگاه می‌شوند که درگیر اتفاقاتی هستند که در اطراف آنها رخ می‌دهد.
- ◆ در صورت شک و تردید به‌طور مستقیم از فرد بپرسید که چطور می‌توان به او کمک کرد.
- ◆ با همراهان شخص نابینا در مورد نیازهای او صحبت نکنید، مگر اینکه وی حضور نداشته باشد.
- ◆ بلافاصله قبل از دریافت سفارش مشتری، لمس ملایم دست یا شانه او توجه وی را به شما جلب می‌کند.
- ◆ فیله ماهی یا گوشت را پیشنهاد دهید.



شرکت کلید طلایی

- ◆ پیشنهاد قطعه کردن سیبزمینی و سبزیجات الزامی است.
- ◆ هرگز فنجان، لیوان یا کاسه سوپ را پر نکنید.
- ◆ اگر فکر می‌کنید مناسب است، از کاسه به جای بشقاب برای اقلام خاص غذا استفاده کنید، ولی همیشه ابتدا از مشتری در مورد آن سؤال کنید.
- ◆ بپرسید که آیا لازم است در مورد جای اقلام غذا در بشقاب توضیح دهید؟ از روش ساعت برای توضیح موقعیت غذا در بشقاب استفاده کنید، برای مثال؛ ساعت ۶ برای گوشت، ۱۰ و ۱۰ دقیقه برای سبزیجات و ۱۰ دقیقه به ۲ برای سیبزمینی‌ها.

### مشتری‌های دارای مشکلات ارتباطی

به مشکلات ارتباطی که ممکن است به وجود آیند توجه داشته باشید. برای مثال، مشکلات با مشتریان ناشنوا یا کم شنوا، یا کسانی که درک کمتری نسبت به زبان مکالمه غالب دارند. در چنین مواقعی مراحل نشان داده شده در زیر ممکن است مفید باشد.

- ◆ به‌طور مستقیم با مشتری صحبت کنید.
- ◆ در موقعیتی قرار بگیرید که مشتری بتواند چهره شما را به وضوح ببیند.
- ◆ به‌طور معمول اما واضح صحبت کنید.
- ◆ اقلام غذا و نوشیدنی را به زبان ساده، دقیق و ساده توضیح دهید.
- ◆ مشتریان را تا جای ممکن دور از سر و صدا بنشانید، زیرا این امر برای مشتریان دارای سمعک ناراحت‌کننده است.
- ◆ همیشه سفارش غذا و نوشیدنی دریافت شده برای تأیید آنها بازخوانی کنید.
- ◆ برای اطمینان از درک نیازهای مشتری، به آنچه به شما می‌گوید به دقت گوش کنید.

### رسیدگی به شکایات

در برخی از موارد مشتری ممکن است طرح شکایت کند. به‌عنوان مثال؛

- ◆ سرویس‌دهی کند بوده است.
- ◆ غذا در زمان سرو سرد بوده است.
- ◆ نوشیدنی سرو شده دارای دمای مناسب نبوده است.
- ◆ رزرو گرفته شده در دفتر رزرو ثبت نشده است.



- ◆ سرویس دهنده بی دقت بوده است.
- ◆ ظرف اشتباه سر میز آورده شده است.
- ◆ توضیحات منو دقیق نبوده است.
- ◆ رفتار ضعیف کارکنان.

در صورت بروز یک مشکل و شکایت مشتری، مراحل زیر باید انجام شود:

(۱) از طرح شکایت مشتری ممانعت به عمل نیاورید. اجازه دهید صحبت و نظرات خود را بیان کنند.

(۲) عذرخواهی کنید. اما فقط برای یک مشکل یا شکایت خاص.

(۳) جزئیات شکایت را به طور خلاصه به مشتری بازگو کنید تا نشان دهید که شنیده و درک کرده‌اید.

(۴) با موافقت با مشتری برای جلب توجه به موضوع مورد شکایت از وی تشکر کنید. این نشان می‌دهد شما به دنبال رفع مشکل از منظر مشتری هستید.

(۵) به سرعت، بی سر و صدا و حرفه‌ای عمل کنید و روش‌های اجرایی تشکیلات را برای رسیدگی به شکایات دنبال کنید.

شکایات معتبر، بازخورد مهم برای ارائه خدمات غذا ارائه می‌دهند و می‌توانند به عنوان فرصت‌های یادگیری با ارزش برای بهبود خدمات به کار گرفته شوند.

### برخورد با اتفاقات در حین ارائه سرویس

هنگامی که یک اتفاق غیرمنتظره رخ دهد، باید با سرعت و کارآمدی و بدون ایجاد اختلال بیشتر نسبت به نیازهای مشتریان، با آن برخورد شود. اقدام سریع اغلب مشتری خشمگین را آرام می‌کند و بازگشت دوباره او به تشکیلات شما را تضمین می‌کند. لازم به ذکر است که در این مرحله شکایت، از هر نوع که باشد، باید بلافاصله به سرپرست ارجاع داده شود. تأخیر فقط سبب سردرگمی و در صورت عدم برخورد مستقیم، اغلب اوقات موجب تعبیر نادرست می‌شود. فهرستی از اتفاقاتی که ممکن است رخ دهد و مراحل پیشنهادی که ممکن است برای برطرف کردن هر گونه خطا در این شرایط در نظر گرفته شود، در این قسمت آورده شده است.



## ریختن

اگر در طول سرویس غذا، چند قطره سس یا آب گوشت روی رومیزی افتاد، مراحل زیر باید انجام شود:

- ۱) بلافاصله بررسی شود که روی لباس مشتری نریخته باشد. از مشتری عذرخواهی شود.
- ۲) اگر چند قطره روی لباس مشتری افتاد، اجازه داده شود تا مشتری با پارچه تمیز مرطوب لکه را پاک کند، این بدترین نوع لکه را از بین خواهد برد.
- ۳) چنانچه لازم است مشتری برای پاک کردن لکه به رخت‌کن برود، غذای وی باید تا بازگشت سر میز غذا در گرم‌کن فر قرار داده شود.
- ۴) بسته به ماهیت لکه، ممکن است پاک‌کننده لباس مناسب به مشتری پیشنهاد شود.
- ۵) اگر ریختن روی میز اتفاق افتاده باشد، میزبان باید ابتدا هر یک از تجهیزاتی که کثیف شده است یا در دسترس مشتری است را پاک کند.
- ۶) میزبان باید مواد ریخته شده را با دستمال مرطوب یا کارد، پاک کرده یا بردارند.
- ۷) یک کارت مقوایی روی میز، اما زیر رومیزی و در قسمت آسیب دیده قرار داده شود.
- ۸) کارت مقوایی دوم باید روی رومیزی در قسمت آسیب دیده قرار گیرد.
- ۹) سپس یک دستمال سفره تمیز باید به‌طور کامل تا شده و روی قسمت آسیب دیده گذاشته شود.

۱۰) مقوا از نفوذ رطوبت به دستمال سفره جلوگیری می‌کند.

۱۱) هر وعده غذایی که به آشپزخانه منتقل شده بازگردانده و در صورت لزوم کاور مجدد گذاشته شود. دوباره، به‌خاطر ایجاد شرایط ناخوشایند از مشتریان عذرخواهی کنید.

چنانچه مشتری به‌طور اتفاقی به لیوان آب برخورد کرد، باید طبق مراحل زیر عمل شود:

- ۱) مطمئن شدن از اینکه روی مشتری نریخته است.
- ۲) اگر مقداری آب روی لباس مشتری ریخته شده، طبق مراحل ۲ و ۳ ذکر شده در بالا اقدام شود.
- ۳) با توجه به اینکه پس از چنین اتفاقی معمولاً باید رومیزی عوض شود، در صورت امکان جمع میهمانان باید به میز دیگر مستقر و وعده غذای آنها بدون تأخیر ادامه یابد.
- ۴) اگر امکان جابه‌جا کردن آنها به میز دیگر وجود ندارد، باید کمی از میز فاصله بگیرند تا



میزبان بتواند اقدامات لازم برای اصلاح خطا را به سرعت و کارآمد انجام دهد.

(۵) غذاهای مشتری باید در فر قرار داده شود تا گرم بماند.

(۶) همه اقلام کثیف باید برداشته شده و با سینی به سایدبرد حمل شود تا برای بردن به محل شستشو آماده شوند.

(۷) تمام اقلام تمیز باید برداشته و در سایدبرد قرار داده شوند.

(۸) رومیزی باید به منظور برداشتن هر چه بیشتر مایعات با پارچه جاذب رطوبت‌گیری شود.

(۹) تعدادی مقوا باید روی میز اما زیر قسمت خیس رومیزی کثیف قرار گیرد.

(۱۰) یک رومیزی تمیز با سایز مناسب باید برای میز آورده، باز و مانند زمان قبل از آماده‌سازی روی میز قرار گیرد، به مانند زمان آماده‌سازی قبل از سرویس‌دهی باز و پهن شود. میز باید به روش معمول پوشانده شود مگر زمانی که رومیزی در سراسر میز به سمت میزبان کشیده و در همان زمان رومیزی خیس از روی میز بلند می‌شود. رومیزی کثیف باید درست در همان زمانی برداشته شود که رومیزی تمیز پهن می‌شود. به‌طوری که مشتریان به هیچ‌وجه روی میز را خالی نبینند. کارت‌های مقوایی گذاشته شده مانع از نفوذ آب به رومیزی تمیز می‌شوند.

(۱۱) در صورتی که روی میز دارای رومیزی تمیز باشد، باید با سرعت هر چه بیشتر جایگزین شود.

(۱۲) پس از آن مشتریان باید دوباره در صندلی نشسته و وعده‌های غذای آنها باز گردانده شود.

### غذای برگشت داده شده

اگر برای مثال یک مشتری اظهار کرد که غذای او نپخته است، باید مراحل زیر انجام شود.

(۱) عذرخواهی از مشتری.

(۲) ظرف غذا باید برداشته و به آشپزخانه بازگشت داده شود.

(۳) باید از مشتری پرسیده شود که آیا مایل هست پرس دیگری از همان غذا برایش آورده شود یا ترجیح می‌دهد غذای دیگری را انتخاب کند.

(۴) بشقاب غذای جدید باید تا حد ممکن فراهم و برای مشتری سرو شود.

(۵) باید بابت هر گونه ناخشنودی ایجاد شده عذرخواهی شود.

سیاست تشکیلات باید مشخص کند که برای غذای جایگزین هزینه‌ای دریافت شود یا خیر.



### اشیای گم شده

اگر برای مثال میزبانی یک کیف پول روی صندلی که به تازگی از مشتری خالی شده است را پیدا کند، مراحل زیر باید انجام شود:

(۱) بلافاصله باید بررسی شود که آیا مشتری محیط را ترک کرده است؟ اگر هنوز در محیط حضور داشته باشد، کیف می‌تواند به او بازگردانده شود.

(۲) اگر مشتری محیط را ترک کرده باشد، میزبان باید کیف را به سرمیزبان سرپرست تحویل دهد.

(۳) سرپرست یا میزبان باید همراه با رسپشن و خدمتکار سالن بررسی کند که آیا مشتری ساختمان را ترک کرده است؟

(۴) اگر مشتری مقیم باشد (در هتل)، پذیرش می‌تواند با اتاق او تماس گرفته، اعلام کند که کیف پول پیدا شده و در زمان مناسب می‌تواند تحویل داده شود.

(۵) اگر مشتری دائمی است، ممکن است که سرمیزبان یا مسئول پذیرش بدانند که چطور با وی تماس گرفته و تحویل کیف را انجام دهند.

(۶) اگر مشتری دائمی است اما نمی‌توان با او تماس گرفت، کیف پول باید در دفتر اموال گم شده تا مراجعت بعدی مشتری نگهداری شود.

(۷) اگر صاحب کیف فوراً پیدا نشود یا تماس نگرفته باشد، سرمیزبان یا سرپرست باید فرم ثبت اشیای گم شده را مطابق شکل ۱۳-۲ تکمیل کنند.

(۸) یک کپی از فرم ثبت اشیای گم شده به همراه کیف پول باید به دفتر اشیای گم شده، که در آنجا محتویات کیف باید قبل از تأیید، دوباره چک شده باشد، داده شود. پس از آن اطلاعات مربوط به پیدا کردن کیف وارد و ثبت می‌شود.

(۹) نسخه دیگری از فرم ثبت باید به منظور پاسخ‌گویی به سؤالات احتمالی مراجعین، به مسئول پذیرش تحویل داده شود. چنانچه فردی به‌عنوان مالک کیف مراجعه کرد، باید به دفتر اشیای گم شده راهنمایی شود.

(۱۰) دفتر قبل از تحویل هر گونه شیء گم شده، باید توصیفی از ویژگی‌های مربوطه و محتویات آن بپرسد تا به مالک واقعی بازگردانده شود. همچنین این دفتر باید هویت فردی که مدعی مالکیت است را بررسی کند.

(۱۱) در مورد تمام اموال از دست رفته، مراحل ذکر شده بالا باید در اسرع وقت انجام شود،



شرکت کلید طلایی

به این دلیل که این موضوع به مصلحت تشکیلات است و باعث حداقل ناخشنودی در مشتری می‌شود. برای دریافت اشیای گم شده، از مشتری خواسته می‌شود که برای شیء مربوطه ثبت‌نام کرده و آدرس و شماره تلفن خود را بدهد. (۱۲) هر یک از اشیای گم شده که بعد از گذشت سه ماه مالک آن اعلام نشده است، می‌تواند از طریق سرمیزبان یا سرپرست به یابنده تعلق بگیرد.

| فرم ثبت اشیای گم شده   |                |
|------------------------|----------------|
| تاریخ:                 | نام محل:       |
| توصیف شیء:             |                |
| یابنده:                |                |
| محل پیدا شدن:          | زمان پیدا شدن: |
| بررسی شده توسط:        |                |
| محل نگهداری:           |                |
| اعلام مالکیت شده توسط: | تاریخ:         |
| جزئیات بررسی:          |                |
| مدرک شناسایی دیده شده: | امضای مشتری    |

شکل ۱۳-۲. نمونه‌ای از فرم اشیای گم شده

منبع: کوزینس و همکاران

### بیماری مشتری

اگر مشتری در تشکیلات شما بیمار شود، مراحل زیر باید انجام شوند:

- (۱) به محض پی بردن به اینکه مشتری در غذاخوری یا رستوران حال خوبی ندارد، بلافاصله باید یک فرد مسئول فراخوانده شود.
- (۲) اگر فرد بیمار خانم باشد، یکی از کارکنان زن باید حضور یابد.
- (۳) فرد مسئول باید سؤال کند که آیا مشتری نیاز به کمک دارد، در عین حال باید تشخیص دهد که آیا بیماری جدی است یا خیر. در صورت شک و تردید، بهتر است با امداد پزشکی تماس گرفته شود.
- (۴) بهتر است به مشتری پیشنهاد داده شود که به اتاق دیگر برده شود تا بررسی شود که در چند دقیقه آینده می‌تواند بهبود پیدا کند یا خیر. در این صورت وعده غذا باید تا



- بازگشت مشتری در فر قرار داده شود.
- (۵) اگر به نظر می‌رسد که بیماری جدی است، باید فوراً یک پزشک، پرستار یا فرد مورد تأیید در کمک‌های اولیه فراخوانده شود.
- (۶) مشتری نباید حرکت داده شود تا زمانی که پزشک وضعیت او را بررسی کند.
- (۷) در صورت لزوم محدوده باید محافظت شود.
- (۸) اگرچه این یک وضعیت دشوار برای سروکار داشتن با عموم مردم است؛ باید با کمترین هیاهو همراه باشد تا خدمات‌دهی به سایر مشتریان به صورت عادی ادامه یابد.
- (۹) فرد درمانگر توصیه خواهد کرد که آیا باید آمبولانس فراخوانده شود؟
- (۱۰) مشتری ممکن است ناگهان دچار ناراحتی در معده شود و مایل به ترک محل بدون صرف غذا باشد. باید برای کمک به وی در خروج از رستوران، پیشنهاد امداد داده شود.
- (۱۱) پرداخت هزینه مربوط به بخش مصرف شده از وعده غذا و هزینه‌های مربوط به حمل‌ونقل مشتری باید براساس سیاست‌های تشکیلات باشد.
- (۱۲) مهم‌تر اینکه کلیه جزئیات این حوادث (جزئی یا جدی) باید در دفتر حوادث ثبت شده باشد. این کار برای استفاده در ادعاهای بعدی علیه تشکیلات است.
- (۱۳) اگر پس از زمان کوتاهی مشتری بازگشت و به صرف وعده غذای خود ادامه داد، کاور جدید باید قرار داده شده و غذای داخل فر یا یک وعده غذای جدید سرو شود.

### ظاهر نامطلوب

در صورتی که ظاهر مشتری براساس سیاست‌های تشکیلات نامطلوب است، مراحل زیر باید انجام شود:

- (۱) اگر ظاهر مشتری سیاست‌های تعیین شده تشکیلات را برآورده نمی‌کند یا به نوعی موجب رنجش خاطر دیگر مشتریان می‌شود، باید از مشتری خواسته شود که لباس خود را مطابق الزامات تشکیلات اصلاح کند.
- (۲) کارکنان باید از حساسیت‌های فرهنگی نسبت به لباس آگاه باشند.
- (۳) اگر مشتری درخواست را نپذیرفت، باید از او خواسته شود تا محل را ترک کند.
- (۴) اگر آنها بخشی از وعده غذا را صرف کرده باشند، اینکه هزینه آن در نظر گرفته شود یا خیر، بستگی به سیاست محل و صلاح‌دید سرمیزبان یا سرپرست دارد.
- (۵) گزارشی از وقایع باید توسط کارکنان مربوطه تهیه و امضا شود.



**ثبت وقایع**

تهیه یک گزارش بلافاصله بعد از هر اتفاق توصیه می‌شود. اطلاعات اساسی که باید در گزارش ذکر شوند به شرح زیر است:

- ◆ محل
- ◆ تاریخ
- ◆ ساعت
- ◆ شرح واقعه
- ◆ اقدامات انجام شده
- ◆ نام، آدرس و شماره تلفن مشتریان درگیر
- ◆ نام کارکنان درگیر
- ◆ گزارش‌های انفرادی امضا شده توسط افراد درگیر

همه گزارش‌ها باید به‌منظور احتمال رخ دادن وقایع مشابه در روزهای بعد و به‌منظور مرجعی برای زمان‌های مورد نیاز نگه داشته شوند.

**بهداشت، ایمنی و امنیت****حفظ یک محیط امن**

اساساً ایمنی یک وظیفه مدنی است و سهل‌انگاری یک جرم جنایت‌کارانه است. در رابطه با سلامت، ایمنی و امنیت، کارکنان باید:

- ◆ مقررات مربوط به بهداشت مواد غذایی را درک کنید و توجه داشته باشید که مسئولیت کارکنان مقید بودن به این مقررات است.
- ◆ مدیریت را از بیماری‌های عمده آگاه کنید.
- ◆ وظایف در هر محیط مربوط به فراهم‌سازی غذا باید به شیوه‌ای بهداشتی و با توجه به مقررات بهداشتی و غذایی انجام شود.
- ◆ آنها را با تمام مسیرهای فرار و خروجی‌های اضطراری در ساختمان آشنا کنید.
- ◆ اطمینان حاصل کنید که خروجی‌های اضطراری همیشه و در تمام قسمت‌ها دارای نور کافی است.



- ◆ در تمرینات تخلیه آتش‌نشانی و اقدامات مربوطه شرکت کنید.
- ◆ برای سلامتی و ایمنی خود و دیگران مراقبت‌های معقول را انجام دهید و اطمینان حاصل کنید که مقررات بهداشتی و ایمنی رعایت می‌شود.
- ◆ هر گونه خطری را که ممکن است موجب آسیب به مشتریان و یا کارکنان شود به سرپرستان یا مدیران داخلی اطلاع دهید.

### اجتناب از خطرات

کارکنان یک مسئولیت برای خودشان دارند، همکاران و مشتریان از خطراتی که ممکن است هنگام کار به وجود آید، آگاهی داشته باشند. بسیاری از حوادث ناشی از بی‌نظمی یا عدم تفکر هستند. به‌عنوان مثال؛

- ◆ نپوشیدن لباس‌های محافظ مناسب مانند پیش‌بند.
- ◆ نپوشیدن لباس‌های مناسب مانند کفش محکم با اندازه مناسب.
- ◆ تأخیر در پاکسازی مواد ریخته شده یا برداشتن اقلامی از تجهیزات که روی زمین افتاده‌اند.
- ◆ عدم توجه به کیف‌های مشتریان که روی زمین قرار داده شده است.
- ◆ نگهداری نادرست اقلام تجهیزات.
- ◆ شیشه‌ها یا چینی‌های شکسته قبل از انداختن داخل سطل زباله به اندازه کافی بسته‌بندی نشده‌اند.
- ◆ فراموش کردن جدایی لوازم الکتریکی از پریز برق قبل از تمیز کردن.
- ◆ انداختن واریزه‌های مشتعل (مانند ته سیگار) در سطل‌های زباله حاوی کاغذ و زباله‌های قابل اشتعال (خطر آتش‌سوزی).
- ◆ عدم توجه به خاموش کردن و جدا کردن دستگاه‌ها از برق پس از استفاده یا در پایان کار.
- ◆ نظارت نداشتن بر چراغ‌های رومیزی یا شمع‌های روشن روی بوفه.
- ◆ بیش از حد پر کردن فنجان‌های قهوه، ظروف سوپ، لیوان‌ها و غیره.
- ◆ استفاده از فنجان‌ها، لیوان‌ها، کاسه‌های سوپ و غیره برای نگهداری مواد تمیزکننده.
- ◆ انباشته کردن نادرست سینی‌ها.
- ◆ حمل مخلوطی از تجهیزات در سینی، مانند کارد و چنگال، چینی‌ها و بلورجات.



شرکت کلید طلایی

- ◆ بلندشدگی لبه‌های کفپوش.
- ◆ چرخ‌های معیوب ترولی‌ها یا ساییدبردها.
- ◆ توجه نکردن به عصا و چوب‌دستی مشتریان.
- ◆ فضای ناکافی برای خدمات ایمن غذا و نوشابه به‌دلیل برنامه‌ریزی بد.
- ◆ فقدان مهارت در انجام وظایف خاص مانند باز کردن در بطری یا قوطی و غیره.

### روش اجرایی در مواقع بروز یک حادثه

همه کارفرمایان باید قادر باشند کمک‌های اولیه را برای چنین نیازی ارائه کنند. در صورت وقوع یک حادثه، اولین اقدام باید تماس با فرد امدادگر واجد شرایط و آموزش دیده باشد. براساس مقررات سلامت و ایمنی در محیط کار، کارفرمایان باید سوابق تمام حوادثی را که در محل کار رخ می‌دهد، نگهداری کنند. چنانچه درگیر یا شاهد یک حادثه هستید، لازم است فرم‌ها و یا اطلاعات آن حادثه را تکمیل کنید. به همین دلیل عاقلانه است که هر چه سریع‌تر از حادثه یادداشت‌برداری کنید. اطلاعات باید شامل موارد زیر باشد:

- ◆ محل وقوع حادثه
- ◆ زمان وقوع حادثه
- ◆ شرح رویداد
- ◆ جزئیات شاهدان
- ◆ رسیدگی‌های اعمال شده

### روش اجرایی در صورت آتش‌سوزی

همه کارکنان باید در برنامه الزامی شغلی خود، آموزش اطفای حریق را دیده باشند. این آموزش‌ها باید از طریق آموزش‌دهنده واجد صلاحیت در روش‌های اطفای حریق، دنبال شده و شامل موارد زیر باشد:

- ◆ راه‌های بروز آتش‌سوزی در محیط‌های کاری خاص.
- ◆ دستورالعمل‌های اطفای حریق برای مشتریان و کارکنان.
- ◆ موقعیت نقاط آتش (مکان‌های امن که کارکنان و مشتریان پس از تخلیه باید در آنجا تجمع پیدا کنند).
- ◆ موقعیت خروجی‌های آتش.



- ◆ خاموش کننده متناسب با نوع آتش سوزی.
  - ◆ شناسایی مسئولیت‌های ویژه کارکنان در صورت وقوع آتش سوزی.
- در صورتی که زنگ هشدار به صدا درآید، کارکنان باید قواعد زیر را دنبال کنند:
- (۱) رعایت دستورالعمل‌های آتش‌نشانی تنظیم شده برای تشکیلات.
  - (۲) هدایت کردن سریع توأم با آرامش کلیه مشتریان و کارکنان به خارج از محیط کار.
  - (۳) توجه ویژه به مشتریانی با نیازهای خاص مانند کسانی که دارای مشکلات حرکتی هستند.
  - (۴) حرکت به‌طور سریع اما نه با دویدن. نشان دادن اینکه شرایط اضطراری است.
  - (۵) وحشت نکردن، حفظ آرامش به‌منظور القای آن به سایرین.
  - (۶) حرکت کردن با سرعت هر چه بیشتر به نزدیک‌ترین نقطه تجمع.
  - (۷) اطمینان حاصل کردن از اینکه فرد سرگردانی در محیط نیست.
  - (۸) دنبال کردن مسیرهای خروج طراحی شده در دستورالعمل‌های آتش‌نشانی تشکیلات.
  - (۹) عدم استفاده از انواع بالابر و آسانسور.
  - (۱۰) عدم ورود دوباره به ساختمان تا زمانی که گفته شود این کار ایمن است.
  - (۱۱) تلف نکردن وقت برای جمع‌آوری وسایل شخصی.



شرکت کلید طلایی

| جدول ۷-۲ آتش خاموش‌کن‌ها و کاربرد آنها |                         |                |                                |             |                                                  |
|----------------------------------------|-------------------------|----------------|--------------------------------|-------------|--------------------------------------------------|
| محتوا                                  | آب                      | کف             | دی اکسید کربن                  | پودر خشک    | شیمیایی مرطوب                                    |
| رنگ برجسب                              | سفید در قرمز            | کرم در قرمز    | سیاه در قرمز                   | آبی در قرمز | زرد در قرمز                                      |
| تناسب الکتریکی                         | خطرناک- رسانای الکتریکی |                | ایمن- نارسانا                  |             |                                                  |
| مناسب برای                             | مواد جامد               | بعضی از مایعات | برق- در فضای بسته استفاده نشود | مایعات      | مایعات، به‌ویژه روغن‌ها و چربی‌های مخصوص پخت‌وپز |
| نامناسب برای                           | روغن                    | برقی           | مواد جامد                      | خیلی کوچک   | مواد جامد                                        |

\* طبق استانداردهای اتحادیه اروپا، هر نوع خاموش‌کننده باید به رنگ قرمز باشد. با این حال یک منطقه رنگی برای نشان دادن نوع خاموش‌کننده استفاده می‌شود که مطابق با سیستم کدگذاری رنگ بدنه است (رنگ‌هایی که برای این وسایل استفاده می‌شوند همان‌هایی هستند که به‌طور کامل در اینجا ارائه شده‌اند).

منبع: کوزینس و همکاران

کارکنان مسئولیت دارند که در پیشگیری، کنترل و ایمنی آتش کمک کنند. بنابراین باید اطمینان حاصل کنند که:

- ◆ خروجی‌های آتش مسدود نیستند.
- ◆ تجهیزات آتش‌نشانی آسیب ندیده یا مورد سوء استفاده قرار نگرفته‌اند.
- ◆ ممنوعیت‌های کشیدن سیگار همیشه نظارت می‌شوند.
- ◆ تا جای ممکن تجهیزات الکتریکی و گازی خاموش باشند.
- ◆ تمامی درها و پنجره‌ها، هنگامی که به‌منظور تخلیه و خروجی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند، بسته باشند.
- ◆ درهای جعبه‌های آتش‌نشانی قفل یا باز نشده نباشند.
- ◆ زیر سیگاری و ظروف کافی و مناسب برای انداختن ته سیگار و کبریت‌های استفاده شده در دسترس باشند.
- ◆ روش اجرایی برای تماس‌های اضطراری در مواقع آتش‌سوزی مشخص شده باشد.

#### برنامه‌های نظافت

حفظ محیط‌های کاری و تجهیزات تمیز اهمیت دارد برای:

- ◆ کنترل باکتری‌هایی که مسمومیت غذایی ایجاد می‌کنند.
- ◆ احتمال آلودگی‌های فیزیکی و شیمیایی را کاهش می‌دهد.
- ◆ احتمال وقوع حوادث را کاهش می‌دهد (مثلاً لغزش روی سطح چرب).
- ◆ ایجاد تصویری مثبت برای مشتریان، بازدیدکنندگان و کارکنان.
- ◆ مطابق با مقررات است.
- ◆ اجتناب از جذب آفات به آشپزخانه.

برنامه نظافت باید شامل مفروضات زیر باشد:

- ◆ چه چیز باید تمیز شود.
- ◆ چه کسی باید آن را انجام دهد (در صورت امکان آوردن نام شخص).
- ◆ چگونه باید انجام شود و چه مدت طول می‌کشد.
- ◆ چه وقت باید انجام شود، مثلاً چه ساعتی از شبانه‌روز.
- ◆ مواد مورد استفاده، شامل مواد شیمیایی و غلظت آنها، تجهیزات نظافت مورد نیاز و



لباس‌های محافظی که باید پوشیده شوند.

◆ احتیاط‌ها و نکات ایمنی که باید رعایت شوند.

◆ امضای نظافت‌کننده و بررسی‌کننده کار همراه با تاریخ و زمان دقیق.

تمام کارکنان غذا و نوشابه به منظور کاهش میزان آلودگی، باکتری‌ها و زباله‌ها باید از اهمیت برنامه‌های نظافت آگاهی داشته باشند. به همین دلیل و بنا به ملاحظات ایمنی و بهداشتی باید توجه همه را به وظایف نظافتی و زمانی که باید آن را انجام دهند، جلب کرد. حفظ پاکیزگی به طور منظم باعث می‌شود که منطقه سرویس جذاب بوده و تصویر مثبتی از تشکیلات را ایجاد کند. برنامه نظافت باید برای هر یک از وظایف نظافتی که در هر منطقه خاص انجام می‌شود، مشخص شده باشد. برخی از وظایف روزانه و حتی دوبار در روز انجام می‌شوند. به عنوان مثال، شستن و صیقل دادن ظروف قبل از هر دوره از ارائه سرویس. برخی از وظایف ممکن است هر ماه یک بار یا هر شش ماه یک بار انجام شود. بعضی از اقلام تجهیزات باید بلافاصله پس از هر بار سرویس یا اتمام استفاده نظافت شوند. نمونه‌هایی از وظایف نظافت در جدول ۸-۲ نشان داده شده است.

نکاتی برای توجه:

◆ همواره از مواد پاک‌کننده سالم برای کار با دست استفاده کنید.

◆ پی در پی نظافت کنید.

◆ تمام سطوح را خوب بشویید.

◆ دستمال گردگیری فقط برای پاک کردن گرد و غبار استفاده می‌شود نه کارهای نظافتی دیگر.

◆ از روش‌های نظافت که کارآمد و مناسب هستند استفاده کنید.

◆ پارچه‌های مورد استفاده برای تمیز کردن توالت، نباید برای هیچ منظور دیگری استفاده شوند.

◆ تجهیزات را به صورت ایمن تمیز و در جای مناسب نگهداری کنید.

◆ از پارچه‌های نظافت برای پاک کردن سطوح آماده‌سازی غذا استفاده نکنید.

◆ مطمئن شوید که جاروبرقی به صورت منظم تخلیه می‌شود.

◆ برای دسترسی به نقاط مرتفع، اصول ایمنی را نیز در نظر بگیرید. مثلاً از نردبان‌های دوطرفه استفاده کنید.



شرکت کلید طلایی

| جدول ۸-۲. وظایف نظافت                                                                                                               |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| چرخ دستی برش غذا <sup>۱</sup><br>چرخ دستی دسر<br>تابه‌های مسی<br>چرخ دستی‌های خنک‌کننده <sup>۲</sup><br>شمعدان‌ها                   | بلافاصله پس از استفاده |
| جاروی برقی<br>گردگیری صندلی‌ها<br>پولیش کردن روی سایدبرد<br>نظافت برس‌ها                                                            | روزانه                 |
| برق انداختن نقره‌جات<br>نظافت قاب عکس‌ها<br>پاک کردن چهارچوب و بالای درها<br>شستن کف انبار مواد غذایی و انبار ظروف چینی             | هفتگی                  |
| شامپو کردن کف‌پوش‌ها<br>نظافت خشک پرده‌ها<br>بررسی نظافت استیل‌جات، سردخانه‌ها، یخچال و سیستم‌های تهویه مطبوع<br>نظافت کلیه چراغ‌ها | ماهانه و بالاتر        |

منبع: کوزینس و همکاران

### حفظ یک محیط امن

بسته به ماهیت تشکیلات، ممکن است اقدامات امنیتی طراحی شده به‌طور قابل توجهی متفاوت باشد. کارکنان باید از اقدامات امنیتی مربوط به محیط کار خود و نیز موارد زیر آگاه باشند:

- ◆ اهمیت استفاده از برخی از شکل‌های شناخته شده شناسه هویت<sup>۳</sup>.
- ◆ مراقب بودن و گزارش دادن افراد و یا بسته‌های مشکوک.
- ◆ با مشتریان و یا خارج از محیط کار در مورد وظایف محوله در محل کار صحبت نکنید.
- ◆ دادن اجازه برای جست‌وجوی کیسه‌ها، بسته‌ها و وسایل شخصی در صورت نیاز، هنگام ورود یا ترک محل کار.

1. Carving trolley
2. Refrigerated trolleys
3. Identity badge



- ◆ آگاهی از روش‌های امنیتی تشکیلات برای مواقعی که اقدام ناگهانی و اضطراری لازم باشد.
- ◆ اطمینان از اینکه درهای خروجی آتش بسته شده ولی قفل نشده باشند و نیمه باز رها نشده باشند.
- ◆ اطمینان از اینکه کلیه محیط‌ها زمانی که توسط مسئول مربوطه قفل می‌شوند، تخلیه شده باشند. تمام توالت‌ها، رخت‌کن‌ها باید به دقت بررسی شوند و در همان زمان همه پنجره‌ها و درها باید به جهت اطمینان از بسته بودن مورد بررسی قرار گیرند.
- ◆ کلیدها باید فقط توسط فردی که متصدی آنها است نگهداری شود. یک دفتر ثبت خروج باید هنگام نیاز کارکنان به کلیدها در دسترس باشد.
- ◆ کلیدها هرگز نباید بدون مراقبت رها شوند.
- ◆ هنگام جابه‌جا کردن پول، همه اسکناس‌های درشت، چک‌ها و کارت‌های اعتباری برای پیشگیری از تقلب، دریافت اسکناس جعلی و پذیرفتن کارت‌های اعتباری دستکاری شده، باید به دقت بررسی شوند.
- ◆ هشیار و مراقب بودن در همه مواقع و تأمل نکردن در گزارش‌دهی هر چیز مشکوک به مقام بالاتر.



شرکت کلید طلایی

### برخورد با اقلام یا بسته‌های مشکوک

- ◆ کلیه کارکنان باید پیوسته نسبت به اقلام و بسته‌های مشکوک هشیار باشند.
- ◆ اگر یک شیء پیدا شود باید فوراً به مأمور امنیتی، مدیر یا سرپرست گزارش شود.
- ◆ شیء را جابه‌جا یا لمس نکنید.
- ◆ اگر مشتریان در نزدیکی شما باشند، مخفیانه برای تملک شیء تلاش می‌کنند.
- ◆ اگر شیء تحت تملک قرار گیرد، باید از مشتری خواسته شود که آن را با خود نگه دارد یا برای نگهداری امن، از تحویل شیء دست نگه دارد.
- ◆ اگر فوراً هیچ مالکیتی برقرار نشود، منطقه باید پاکسازی شده و مقامات بدون درنگ مطلع شوند.

### برخورد با خطر بمب

از آنجایی که امکان انفجار بمب در هر لحظه وجود دارد، اقدامات باید فوری انجام شود. در

این مورد کارکنان باید:

- ◆ از خط‌مشی تشکیلات در مورد تهدید بمب و روش اجرایی تخلیه آگاهی داشته باشند.
- ◆ تخلیه فوری محیط کار.
- ◆ در صورتی که مسئولیت آنها ایجاب می‌کند، محیط کار را برای اطمینان از عدم وجود خطر جست‌وجو کنند.
- ◆ تخلیه محدوده و راهنمایی تمام مشتریان و کارکنان به خروجی‌های منتهی به محل تجمع مشخص.
- ◆ شمارش همه افراد برای معلوم کردن ایمنی آنها و به حداقل رساندن احتمال خطر ناشی از حوادث.



شرکت کلید طلایی

## پرسش‌های فصل

۱. چند مورد از ویژگی‌های مشترک کارکنان صنعت غذا و نوشابه- پذیرایی را نام برده و توضیح دهید.
۲. انواع روش‌های تولید غذا را توضیح دهید.
۳. عوامل تأثیرگذار بر شیوه‌های ارائه خدمات غذا و نوشابه را نام ببرید.
۴. انواع روش‌های مدرن در ارائه خدمات غذا و نوشابه را توضیح دهید.
۵. چند نمونه از مهارت‌های بین فردی لازم برای کارکنان بخش پذیرایی را توضیح دهید.

## جنبه‌های نظارتی سرو غذا و

## نوشیدنی

۳

## فصل

هدف فصل هد: آشنایی و کاربرد

- اصول نظارت بر خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی
- برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی در خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی

درمایا ظرفی پل هد فن نار تی رودل رفویرفظن گف:

۱. الزامات قانونی حاکم بر خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی را بشناسند و آنها را به کار گیرند.
۲. الزامات ارتباط با مشتری را درک کرده و آن را به نحو مطلوب به کار برند.
۳. ظرفیت مشتری‌پذیری را در یک تشکیلات ارائه خدمات غذا و نوشابه محاسبه کنند.
۴. سیاست‌های مختلف قیمت‌گذاری خدمات غذا و نوشابه را شناخته و کارایی هر یک از آنها را تشخیص دهند.
۵. اصول کنترل درآمد را شناسایی کنند.



شرکت کلید طلایی

## ملاحظات قانونی

الزامات قانونی متعددی برای ارائه‌کنندگان خدمات غذا و نوشابه وجود دارد. این الزامات شامل قوانین داخلی تشکیلات، الزامات مربوط به تشکل‌های صنفی، قوانین سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با این خدمات، قوانین مربوط به نیروی کار و غیره است. این بخش به مسئولیت‌های کلیدی ناظر بر خدمات غذایی می‌پردازد.

## سلامت، ایمنی و امنیت

وظیفه قانونی مشترکی برای مراقبت از همه مصرف‌کنندگان وجود دارد. علاوه بر این، ارائه‌کنندگان خدمات غذا نباید:

◆ غذا و نوشیدنی را که خوردن آنها برای افراد مضر است بفروشند یا برای فروش نگهداری کنند.

◆ باعث شوند که غذا یا نوشیدنی برای سلامتی افراد خطرناک شود.

◆ غذا یا نوشیدنی‌ای را بفروشند که کیفیت یا محتویات مغایر با انتظار مشتری باشد.

◆ غذا را به‌گونه‌ای توصیف یا معرفی کنند که نادرست یا گمراه‌کننده باشد.

این مسئله مهم است که ارائه‌دهندگان خدمات غذا بتوانند این امر را به‌خوبی نشان دهند که در جهت هر چه سالم‌تر ساختن غذاهایی که به مشتریان ارائه می‌کنند، اقدامات لازم را به انجام رسانده‌اند.

مسئولیت ناظر این است که از موارد زیر اطمینان حاصل کند:

◆ استانداردهای خدمات مطابق با مقررات بهداشت، ایمنی، محیط زیست و بهداشت مواد غذایی است.

◆ تمهیداتی برای اطمینان از ایمنی، امنیت و رفاه کارکنان و مشتریان وجود دارد.

◆ ارزیابی ریسک دوره‌ای انجام و ثبت می‌شود.

◆ خروجی‌های اضطراری به وضوح علامت‌گذاری شده‌اند و تمرین‌های آمادگی در برابر آتش‌سوزی طبق برنامه صورت می‌پذیرد.

◆ کارکنان به‌خوبی در زمینه مواجهه با آتش‌سوزی و استفاده از تجهیزات اطفای حریق آموزش دیده‌اند.

[www.gk-hotels.com](http://www.gk-hotels.com)



- ◆ کارکنان به خوبی با فرایند تخلیه ساختمان در صورت بروز آتش‌سوزی یا خطرات امنیتی آشنایی دارند.
- ◆ اطلاعیه‌های مربوط به حوزه سلامت و ایمنی در محیط کار نصب شده‌اند.
- ◆ کارکنان و مشتریان در زمینه استفاده صحیح از تجهیزات و وسایل آموزش دیده‌اند.
- ◆ کارکنان بخش تولید غذا به خوبی در زمینه مسائل ایمنی و بهداشتی محیط کار خود آموزش دیده‌اند.

### فروش کالا براساس وزن و سایر معیارها

هر گونه فروش کالا به لحاظ وزن و سایر معیارها باید مطابق با الزامات قانونی باشد:

- ◆ در معرض دید قرار دادن قیمت‌ها و معیارها برای کلیه اقلام غذا و نوشیدنی که به مشتریان ارائه می‌شود.
- ◆ حصول اطمینان از اینکه اقلام غذا و نوشیدنی از نظر کمیت و کیفیت مطابق با تقاضای مشتری است و آن را پوشش می‌دهد.



شرکت کلید طلایی

### قراردادها

قرارداد هنگامی منعقد می‌شود که یک طرف با شرایط طرف دیگر قرارداد توافق داشته باشد. در ارائه خدمات غذا و نوشیدنی دو نوع مشتری وجود دارد:

۱. افرادی که از پیش رزرو می‌کنند.
  ۲. افرادی که از پیش رزرو نکرده و به آنها مشتری موردی گفته می‌شود.
- ارائه‌کنندگان خدمات غذا و نوشیدنی باید شیوه تعامل با انواع مشتریان را مشخص کنند:
- ◆ شرایطی که ممکن است به دلیل عدم مراجعه مشتری یا عدم پرداخت پول از جانب مشتری برای غذا یا خدمات، رستوران طلب جبران خسارت کند.
  - ◆ دقت در عقد قرارداد با افراد زیر سن قانونی.

### فروش کالا با شرح و توصیف مربوطه

ناظر خدمات غذا و نوشیدنی باید اطمینان حاصل کند که:

- ◆ تمام مواد غذایی، نوشیدنی و خدمات ارائه شده متناسب با کیفیت مطلوب، قیمت و توضیحات انواع غذا و نوشیدنی و سایر خدمات از لحاظ اندازه، کیفیت، ترکیبات، تولید، کمیت و استاندارد توصیف شده باشند.
- ◆ تمام قیمت‌های اعلام شده، در قالب بروشور، برگه تبلیغاتی، وبسایت یا قیمت‌های اعلام شده به صورت شفاهی، از طریق نامه یا تلفن صریح و صحیح باشند.
- ◆ غذا و نوشیدنی و دیگر خدمات با خصوصیتی که در تبلیغات ذکر شده است، منطبق باشند.
- ◆ وعده‌های داده شده در مورد زمان‌ها، تاریخ‌ها، مکان‌ها و ماهیت به مشتری، رعایت می‌شود.
- ◆ قیمت‌های در نظر گرفته شده برای خدمات به مشتریان منصفانه و شفاف باشد و منطبق با قیمت‌هایی باشد که شفاهاً یا کتباً اعلام شده است.

بنابراین باید در موارد زیر دقت کافی داشت:

- ◆ نوشتن منوها.
- ◆ شرح منو و اقلام نوشیدنی‌ها برای مشتری.
- ◆ مشخص کردن اینکه آیا قیمت‌ها شامل مالیات‌ها یا سایر افزایش قیمت‌های قانونی هستند یا خیر.
- ◆ اعلام شرایطی مثل هزینه‌های سرویس و غیره.
- ◆ توضیح خدمات قابل ارائه.

### اجتناب از تبعیض

ناظر خدمات غذایی باید نسبت به این امر توجه لازم را داشته باشد و اقداماتی را در جهت حصول اطمینان از اینکه عملیات و کارکنان از منظر قومیت، نژاد، عقیده، جنسیت یا معلولیت‌های افراد تبعیضی میان ایشان روا ندارند، انجام دهد. اعمال تبعیض می‌تواند به سه طریق رخ دهد:

۱. تبعیض مستقیم: به‌عنوان مثال، خودداری از ارائه خدمات به مشتریانی که دارای قومیت، نژاد، عقیده، جنسیت یا معلولیت خاصی هستند.



۲. تبعیض غیرمستقیم: به عنوان مثال، خودداری از ارائه خدمات با تحمیل شرایط یا الزامات غیرقابل توجیه که منشأ و دلیل آن قومیت، جنسیت و معلولیت افراد است.
۳. تبعیض از طریق قربانی کردن: به عنوان مثال، با الف) خودداری از پذیرش افراد به دلیل قومیت، جنسیت یا معلولیت افراد یا ب) ارائه خدمات به برخی از قومیت‌ها و... در سطحی بسیار نازل‌تر از آنچه که به دیگر مشتریان ارائه می‌شود یا ارائه با قیمت بالاتر به برخی از افراد.

مسئولیت جلوگیری از وقوع تبعیض‌هایی این چنین بر عهده ناظر است.

### ارائه خدمات

ناظر و کارکنان باید نسبت به موارد زیر از آگاهی لازم برخوردار باشند:

- ◆ شرایطی که ممکن است در آن برای ارائه خدمات قوانین الزام‌آور وجود داشته باشد.
- ◆ دلایل معتبر برای ارائه خدمات.

### وسایل مشتری و بدهی مشتری

ناظر باید به خوبی اطمینان حاصل کند که:

- ◆ از وسایل مشتریان به خوبی محافظت می‌شود تا خسارت یا آسیب وارده به ایشان به حداقل برسد. اعلام این موضوع به مشتریان که آن محل هیچ مسئولیتی در این باب بر عهده ندارد ممکن است تا اندازه‌ای در سلب مسئولیت مؤثر باشد، اما تعهدات ارائه‌کننده خدمت را به طور کامل رفع نمی‌کند.
- ◆ در صورتی که مشتری مایل یا قادر به پرداخت پول نباشد، راهنمایی روشنی در مورد رویه‌هایی که به کار گرفته می‌شود ارائه گردد.

### محافظت از اطلاعات

به طور کلی مشتریان حق دارند که داده‌های مربوط به آنها حفظ شود و فقط برای اهداف تجاری مشخص شده‌ای مورد استفاده قرار گیرد. معمولاً ناظر باید اطمینان داشته باشد که:



شرکت کلید طلایی

- ◆ اطلاعات مربوط به مشتریان، به صورت عادلانه، قانونی و ایمن به روز نگه داشته می شود.
- ◆ اطلاعات مشتریان بدون کسب رضایت ایشان در اختیار شخص ثالث قرار داده نمی شود.
- ◆ کارکنان به اهمیت محافظت از اطلاعات مشتریان و نیز فرایندی که باید برای حصول اطمینان از امن بودن آن اطلاعات طی نمایند، واقفند.

### روابط با مشتری

روابط مشتری به شرایط کاری اشاره دارد که کارکنان تحت آن می توانند به حفظ استانداردهای خوب مهارت های بین فردی کمک یا از آن جلوگیری کنند. در این میان دو جنبه را می توان قائل شد:

**اول:** شرایط فیزیکی که کارکنان تجربه می کنند.

**دوم:** رضایت یا هر چیز دیگری که مشتری ها از تجربه خدمات غذایی و نوشیدنی حاصل می کنند.

به منظور ایجاد و حفظ روابط خوب با مشتری ناظر باید بتواند:

- ◆ علائم انحراف را در روابط با مشتری شناسایی کند.
  - ◆ علت های به وجود آورنده مشکلات در زمینه روابط با مشتری را به حداقل برساند.
- برخی از علائمی که می تواند نشانگر مشکلات در زمینه روابط با مشتری باشد:

- ◆ افزایش شکایات از محصولات/ کارکنان.
- ◆ افزایش حوادث.
- ◆ اشتباهات کارکنان در سفارشات و غیره.
- ◆ مراجعه مشتریان بدون اینکه رزرو آنها از قبل ثبت شده باشد.
- ◆ مشاجره میان کارکنان.
- ◆ وجدان کاری پایین در کارکنان.
- ◆ خرابی یا کمبود تجهیزات.
- ◆ تعویض زیاد کارکنان.

### به حداقل رساندن مشکلات روابط با مشتری

در ادامه سؤالاتی پیش روی شما قرار داده خواهد شد که ناظر برای کاهش مشکلات روابط

[www.gk-hotels.com](http://www.gk-hotels.com)



شرکت کلید طلایی

با مشتری باید مدنظر قرار دهد:

چرا برخی کارکنان به مشتریان لبخند نمی‌زنند یا با ایشان خاضعانه رفتار نمی‌کنند؟ اگر یک میزبان لبخند نمی‌زند شاید به این دلیل باشد که دردی را در پایش احساس می‌کند و تذکر دادن به وی در این باره نیز چاره‌ساز نخواهد بود. منشأ این مشکل می‌تواند کفش‌های وی باشد.

چرا کارکنان با مشتریان مؤدبانه رفتار نمی‌کنند؟

در مشاغل مرتبط با خدمات پذیرایی استفاده از عباراتی مثل خانم، آقا، لطفاً، ببخشید و ممنونم از افراد انتظار می‌رود. اگر چنین رفتاری صورت نپذیرد ناظر باید از خود بپرسد «آیا باید شغل این افراد را تغییر داد؟ اگر این شغل مناسب این فرد است، پس مشکل در کجاست؟»

مشکل هر یک از بخش‌ها در کار کردن با بخش دیگر چیست؟

مشکلات هر بخش چه تأثیری بر دیگر بخش‌ها دارد؟

مشکلاتی که یک مشتری ممکن است تجربه کند چیست؟

به‌عنوان مثال، عدم دسترسی به اطلاعات یا علائم راهنما.

آیا در محیط کاری تأکیدات همه بر مشتری است؟

به‌عنوان کارمندی که در زمان انجام وظیفه و ارائه خدمت به خوردن مشغول است توجهات و تأکیدات را از مشتری دور می‌کند.

با تغییرات فیزیکی چه مشکلاتی را می‌توان رفع نمود؟

مثلاً تغییر موقعیت قرارگیری کارکنان در محیط ارائه خدمت نسبت به مشتریان در جهت نظارت بیشتر بر مشتری و دریافت سریع‌تر نیازهای او می‌باشد.

چه مشکلاتی وجود دارد که دلیل آن عدم وجود اطلاعات کافی در دسترس مشتریان است؟ (البته مراد اطلاعاتی که می‌تواند از کارکنان به دست بیاید نیست)

آیا کارکنان اطلاعات کافی و کارآمد درباره مجموعه و محلی که در آن شاغلند دارند؟

آیا مشکلات پیش‌بینی شده به حداقل رسیده‌اند؟

به‌عنوان مثال، آیا میهمانی‌های بزرگ از پیش سازمان‌دهی می‌شوند؟

آیا کارکنان از فرایندهای تعیین شده برای مشکلات پیش‌بینی شده آگاهی دارند؟

به‌عنوان مثال، تمام شدن مواد غذایی.



شرکت کلید طلایی

آیا شکایات به مثابه فرصتی برای توجه بیشتر به مشتریان قلمداد می‌شود؟  
 آیا برای رسیدگی به شکایات فرایندهای از پیش تعیین شده وجود دارد؟  
 آیا برای رسیدگی به مشتریان خاص فرایندهای از پیش تعیین شده وجود دارد؟  
 به‌عنوان مثال، مشتریانی که ستیزه‌جو، پرتوقع یا بی‌اعتنا به مقررات مجموعه مثل سیگار کشیدن، نحوه لباس پوشیدن یا استفاده از تلفن همراه هستند.  
 چگونه می‌توان کارکنان را تشویق به شناسایی و یافتن راه‌حل برای مشکلات کرد؟

### رضایت مشتری

در این قسمت عواملی که ممکن است بر لذت مشتری از تجربه حضور در یک مکان تأثیر بگذارد اشاره می‌شود:

- ◆ خوشامدگویی، دکور و فضای حاکم بر تشکیلات.
- ◆ سطح کارایی و کارآمدی، به‌عنوان مثال، آیا رزرو به‌طور مناسب و به نام مشتری انجام شده است یا خیر.
- ◆ موقعیت میز صرف غذا.
- ◆ نحوه ارائه و پاکیزگی ارقام منوی غذا و نوشیدنی‌ها.
- ◆ نحوه گرفتن سفارش - تشخیص میزبان.
- ◆ در دسترس بودن غذاها/ ارقام.
- ◆ سرعت و کیفیت خدمات.
- ◆ کیفیت غذا و نوشیدنی.
- ◆ نزاکت کارکنان.
- ◆ جاذبه یا دافعه کارکنان.
- ◆ توانایی در جلب توجه کارکنان.
- ◆ رفتار دیگر مشتریان.
- ◆ روش رسیدگی به شکایات.
- ◆ نحوه ارائه صورت‌حساب و دریافت پول.
- ◆ توجه به مشتری هنگام خروج.

ناظر، مسئولیت به حداقل رساندن مشکلات بالقوه در زمینه روابط با مشتری را بر عهده دارد.



شرکت کلید طلایی

وی علاوه بر جنبه فیزیکی ارائه خدمات، باید به نحوه و چگونگی خدمات ارائه شده و نیز تعامل بین مشتریان و کارکنان توجه نشان دهند. در عملیات مربوط به ارائه خدمات غذا و نوشیدنی تعاملات با افرادی خارج از حوزه خدمات پذیرایی نیز اتفاق می‌افتد. مانند کارکنان آشپزخانه، حسابداری و مانند آن. مسئله حائز اهمیت این است که ارائه خدمات غذا و نوشیدنی در یک مجموعه به‌عنوان یک کار جمعی میان تمام بخش‌ها قلمداد شود و هر بخش ضمن درک نیازهای سایر بخش‌ها، به نوبه خود توانایی جلب رضایت مشتریان را داشته باشد.

### نظارت بر رضایت مشتری

در عملیات غذا و نوشیدنی همواره باید بر عملکرد و میزان رضایت مشتری نظارت کرد تا بتوان خدمات مناسبی را ارائه نمود و سطح کسب‌وکار را نیز افزایش داد. روش‌هایی که در جهت نظارت بر رضایت مشتری می‌تواند مورد استفاده قرار گیرند، عبارتند از:

- ◆ رویکردهای غیررسمی: دستیابی به نظرات و ادراکات مشتری، شامل درخواست مستقیم از مشتری برای دادن بازخورد و نظرات بر دوره‌های خدمات در جهت یافتن نشانه‌هایی دال بر وجود مشکل در خدمات‌رسانی، می‌تواند بسیار مؤثر باشد.
- ◆ نظارت بر داده‌های مالی: شامل هم عملکرد مالی و هم داده‌های ترکیبی فروش می‌شود که می‌تواند نشانگر تغییر در تمایلات مشتریان در کسب‌وکار مورد نظر باشد.
- ◆ پرسشنامه رضایت مشتری: می‌توان آنها را در حین خدمات‌دهی ارائه یا پس از آن برای مشتری ارسال کرد. این فرم‌ها از مشتری درخواست می‌کنند که به برخی از تجربه‌ها مانند خوشرویی کارکنان و ارزش خدمات دریافتی و نیز احتمال توصیه مشتری برای انجام عملیات توسط شخص دیگر و مانند آن امتیازدهی کنند.
- ◆ نظارت بر شکایات: نظارت بر شکایات می‌تواند در اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری سودمند باشد. با این حال، این احتمال وجود دارد که شکایات، نسنجیده و نتیجه‌ی ناراضیتی از عامل دیگری باشند که در کنترل آن مجموعه نیست.
- ◆ نظارت بر رسانه‌ها: شامل رسانه‌های چاپی، مجله، تلویزیون، رسانه‌های اجتماعی و وبسایت‌های امتیازدهی مشتریان مثل TripAdvisor و مانند آن می‌شود.
- ◆ جلسات گروهی کارکنان: این‌گونه جلسات می‌تواند فرایند ارزشمندی برای ارزیابی



شرکت کلید طلایی

باشد، به‌ویژه هنگامی که افراد مستقلاً جلسه را برگزار کنند. این جلسات فرصتی برای بررسی مشخصات خدمات مشتری در برابر تجربه کارکنانی است که در آن حوزه به کار مشغولند.

- ◆ **خریدار ناشناس:** به معنای استفاده از یک مشتری است که به‌صورت ناشناس خرید کرده و خدمات مجموعه را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و سپس گزارشی را در این باره تهیه و ارائه می‌کند. فرد به بررسی این مسئله خواهد پرداخت که آیا استانداردها رعایت می‌شوند یا خیر. این افراد حرفه‌ای نیستند، آنها باید لزوماً مشتری باقی بمانند اگرچه افراد یا شرکت‌هایی که آنها را به خدمت می‌گیرند حرفه‌ای هستند.
- ◆ **بررسی فرایند:** تفاوت آن با خریدار ناشناس این است که هدف از این کار شناسایی مشکلاتی در نحوه انجام کارها و نیز فرصت‌هایی برای بهبود است.

## سازمان‌دهی کارکنان

سازمان‌دهی کارکنان در خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی به معنای به‌کارگیری کادر آموزش دیده برای انجام وظیفه براساس میزان تقاضای مشتری است.



شرکت کلید طلایی

## میزان تقاضا و ظرفیت مشتری‌پذیری

نخستین گام در سازمان‌دهی کارکنان، پیش‌بینی میزان تقاضای مشتریان است. این کار را می‌توان با استفاده از سوابق مشتریان انجام داد. از آنجایی که اغلب تشکیلات در یک زمان معین می‌توانند از تعداد مشتریان محدودی پذیرایی کنند، محاسبه ظرفیت بالقوه اهمیت زیادی دارد. بین تعداد مشتریانی که باید خدمات دریافت کنند و مدت زمانی که برای دریافت خدمات در مجموعه می‌مانند، رابطه مستقیم وجود دارد. مقدار زمانی که مشتریان صرف می‌کنند، در تشکیلات مختلف با هم متفاوت است. این زمان‌ها را می‌توان در جدول ۳-۱ مشاهده کرد.

همچنین رابطه‌ای بین حجم مشتریان و زمان باز بودن تشکیلات برای ارائه خدمات وجود دارد. به‌عنوان مثال، در یک رستوران با خدمات کامل، میانگین زمان نشستن مشتریان یک ساعت و نیم است. اگر یک رستوران چهار ساعت باز باشد، به‌طور متوسط می‌توان عملیات ارائه خدمت را دو بار به انجام رساند. اما اگر زمان باز بودن دو و نیم ساعت باشد، این کار

امکان پذیر نخواهد بود. زمان باز بودن با عوامل زیر تعیین می شود:

- ◆ رقابت محلی
- ◆ نزدیکی به جاذبه های محلی مانند تئاتر
- ◆ محل استقرار مجموعه (مرکز شهر، حومه شهر یا پایتخت)
- ◆ عرف محلی
- ◆ سیستم حمل و نقل
- ◆ دسترسی به کارکنان
- ◆ حجم کار پیش بینی شده

| جدول ۱-۳. زمان نشست در تشکیلات مختلف ارائه کننده خدمات غذا و نوشانه |                      |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|
| زمان نشست (دقیقه)                                                   | نوع تشکیلات          |
| ۶۰ تا ۱۲۰                                                           | رستوران              |
| ۴۵ تا ۹۰                                                            | کاروری               |
| ۳۰ تا ۶۰                                                            | پذیرایی عامه پسند    |
| ۱۵ تا ۴۰                                                            | کافه تریا            |
| ۱۰ تا ۲۰                                                            | بیرون بر با محل نشست |
| ۲۰ تا ۴۰                                                            | فست فود با محل نشست  |

منبع: کوزینس و همکاران

### ظرفیت مشتری پذیری از منظر میز و عملیات ارائه خدمات

ظرفیت مشتری پذیری را می توان به راحتی اندازه گیری کرد، به این دلیل که مشتریان هم یک میز را به اشغال خود در می آورند و هم خدمات دریافت می کنند. برای یک تشکیلات جدید، ظرفیت باید با در نظر گرفتن زمان نشست و ساعات باز بودن مجموعه برآورد شود. برای تشکیلاتی که در حال انجام کار و ارائه خدمت است، آمار فروش می تواند برای تعیین ظرفیت بالقوه بسیار سودمند باشد.

تعداد کارکنان برای هر دوره سرویس نیز می تواند برآورد شود و کارکنان لازم برای انجام هر خدمت به آن تخصیص یابند. همچنین تعدادی از کارکنان باید برای چیدمان آن محل، پیش از آغاز ارائه خدمات و نظافت، پس از ارائه خدمات در نظر گرفته شوند. بنابراین رستورانی که به مدت دو ساعت و نیم برای ناهار باز است ممکن است کارکنانی نیاز داشته



- باشد که پنج ساعت بر سر کار حاضر شوند. روش محاسبه کارکنان مورد نیاز:
۱. محاسبه تعداد کارکنان مورد نیاز برای هر دوره ارائه خدمت در یک هفته.
  ۲. ضرب تعداد کارکنان هر دوره خدمت در تعداد ساعات کاری کار در هر دوره.
  ۳. تقسیم کل ساعات کاری کل کارکنان بر کل ساعات کاری تمام وقت هفتگی. نتیجه معادل تعداد پرسنل مورد نیاز به صورت تمام وقت خواهد بود.
  ۴. ترکیب ساعات پاره وقت و تمام وقت برای پوشش تمام دوره ارائه خدمات.
  ۵. تهیه جدول شیفت کارکنان که می تواند مبتنی بر یک چرخه دو هفته ای یا سه هفته ای با احتساب روزهای تعطیل باشد.

مثال پیش رو مربوط به رستورانی است که شش روز در هفته برای نهار و شام با حداکثر ظرفیت ۸۰ کاور خدمات رسانی می کند.



شرکت کلید طلایی

| حجم مشتریان |      |      |         |          |         |        |       |
|-------------|------|------|---------|----------|---------|--------|-------|
| یکشنبه      | شنبه | جمعه | پنجشنبه | چهارشنبه | سه شنبه | دوشنبه |       |
| -           | ۵۴   | ۸۵   | ۸۰      | ۸۵       | ۷۵      | ۶۵     | ناهار |
| -           | ۱۶۰  | ۱۳۵  | ۱۴۰     | ۱۲۰      | ۹۰      | ۸۵     | شام   |

| زمان باز بودن          |                                 |       |
|------------------------|---------------------------------|-------|
| آخرین سفارش ۲ بعدازظهر | ۱۲:۳۰ بعدازظهر تا ۲:۳۰ بعدازظهر | ناهار |
| آخرین سفارش ۱۱:۳۰ شب   | ۶:۳۰ بعدازظهر تا نیمه شب        | شام   |

| ساعت کار کارکنان |                        |       |
|------------------|------------------------|-------|
| ۴ ساعت           | ۱۱ صبح تا ۳ بعدازظهر   | ناهار |
| ۷ ساعت           | ۶ بعدازظهر تا ۱ بامداد | شام   |

حال تعداد کارکنان لازم برای هر دوره خدماتی می تواند محاسبه شود. برای این مثال، محاسبه کارکنان می تواند آن گونه که در ادامه نشان داده شده است انجام پذیرد.

| کارکنان<br>خدمت‌رسانی                         | دوربین | سه‌سند | چهارسند | پنج‌سند | شش‌سند | هفت‌سند | عدد کل | تعداد ساعات کار        |
|-----------------------------------------------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|------------------------|
| ناهار                                         | ۳      | ۴      | ۴       | ۴       | ۳      | -       | ۲۲     | (۲۲ کارمند×۴ ساعت) ۸۸  |
| شام                                           | ۴      | ۵      | ۶       | ۷       | ۸      | -       | ۳۷     | (۳۷ کارمند×۷ ساعت) ۲۵۹ |
| کل ساعات کاری کارکنان در هفته                 |        |        |         |         |        |         |        | ۳۴۷ (۲۵۹+۸۸)           |
| تعداد کارکنان تمام وقت (برای ۳۵ ساعت در هفته) |        |        |         |         |        |         |        | ۱۰ (۳۴۷÷ساعت ۳۵)       |

با توجه به اینکه تعداد کارکنان برای هر دوره خدماتی محاسبه شده است، برنامه زمانی کاری را می‌توان تدارک دید. در این مثال تعداد کارکنان تمام وقت ۱۰ نفر است. ترکیب کارکنان پاره‌وقت و تمام‌وقت می‌تواند به این معنا باشد که به‌عنوان مثال این مجموعه ۵ نفر تمام وقت را با کار ۱۳۵ ساعت به خدمت می‌گیزد و مابقی ۱۷۲ ساعت کار (۳۴۷ ساعت منهای ۱۷۵ ساعت) با کارکنان پاره‌وقت یا با اضافه کاری پوشش داده می‌شود. رویکردهای مشابهی نیز برای محاسبه تعداد کارکنان لازم برای دیگر گروه‌های خدماتی وجود دارد، اما محاسبات آن تا اندازه‌ای متفاوت است که در ادامه توضیح داده شده است.

### ظرفیت مشتری‌پذیری در کافه تریا

پنج عامل بر ظرفیت بالقوه در کافه تریاها تأثیرگذار است:

۱. زمان سرویس‌دهی<sup>۱</sup>: مدت زمان گذر مشتری از پیشخوان تا محل نشستن او به‌علاوه زمان تسویه حساب مشتری.
۲. دوره سرویس‌دهی<sup>۲</sup>: مدت زمانی که کافه تریا به ارائه خدمات می‌پردازد.
۳. سرعت صدور صورت حساب<sup>۳</sup>: مدت زمانی که طول می‌کشد برای مشتری صورت حساب صادر و هزینه از وی دریافت شود.
۴. زمان خوردن / نشستن<sup>۴</sup>.
۵. ظرفیت نشستن<sup>۵</sup>.

مهم‌ترین معیار ظرفیت نشستن است. سرعت مورد نیاز در صف با ظرفیت نشستن و

1. Service Time
2. Service Period
3. Till speed
4. Eating/ seating time
5. Seating capacity



میانگین زمان نشستن تعیین می‌شود. به‌عنوان مثال، اگر ۱۸۶ صندلی وجود داشته باشد و سرعت تسویه حساب ۹ مشتری در هر دقیقه باشد، ۲۰/۶۶ دقیقه زمان می‌برد تا کافه‌تريا پر شود. اگر زمان نشستن مشتریان ۲۰ دقیقه باشد بلافاصله پس از اینکه نخستین مشتریان آنجا را ترک کنند، ظرفیت کافه‌تريا پر می‌شود. تسویه حساب سریع‌تر می‌تواند به این معنی باشد که آخرین مشتری جایی را برای نشستن در طول انجام آخرین تسویه حساب نخواهد داشت. تسویه حساب خیلی آهسته نیز بدان معنا است که کافه‌تريا به‌خوبی از ظرفیتش استفاده نمی‌کند. چهار تا شش نفر در دقیقه بیشترین مقدار صورت‌حسابی است که می‌تواند صادر شود.

با این فرض که دوره خدماتی یک ساعته است، این کافه‌تريا خواهد توانست خدمات را بدین‌گونه ارائه دهد:

◆ ۵۵ دقیقه (۶۰ دقیقه منهای ۵ دقیقه زمان خدمات‌دهی) × ۹ (سرعت تسویه حساب در دقیقه) = ۴۹۵ نفر.

◆ کافه‌تريا باید ۱ ساعت و ۲۰ دقیقه باز باشد (۱ ساعت دوره خدمات‌دهی و ۲۰ دقیقه برای آخرین نفر تا غذا خوردن خود را به پایان ببرد).

برای محاسبه ظرفیت نشستن کافه‌تريا برای ۲۰۰ نفر در ساعت، با زمان خدمات‌دهی ۵ دقیقه‌ای و میانگین زمان نشستن ۲۰ دقیقه‌ای:

### مثال ۱

تمام مشتریان باید در این مدت زمان خدمات دریافت کنند:

۶۰ دقیقه (زمان باز بودن)

- ۲۰ دقیقه (زمان نشستن)

- ۵ دقیقه (زمان خدمات‌دهی)

= ۳۵ دقیقه (دوره خدمات)

تعداد صندلی‌های مورد نیاز:

۲۰ (دقیقه زمان نشستن) × ۲۰۰ (نفر)

$$\frac{20 \times 200}{35} = 114.28 \text{ صندلی}$$

۳۵ (دقیقه زمان خدمات)



بنابراین کافه تریا به ۱۱۵ صندلی نیاز خواهد داشت.  
سرعت تسویه حساب:

$$\frac{۱۱۵ \text{ (صندلی)}}{۲۰ \text{ (دقیقه زمان نشستن)}} = ۵/۷۵ \text{ نفر در دقیقه}$$

۶ نفر در هر دقیقه سرعت تسویه حساب است.

## مثال ۲

اگر زمان نشستن به ۱۵ دقیقه کاهش یابد زمان‌ها برای مشتریان بدین گونه خواهد بود:

۶۰ دقیقه (زمان باز بودن)

- ۱۵ دقیقه (زمان نشستن)

- ۵ دقیقه (زمان خدمات‌دهی)

= ۴۰ دقیقه (دوره خدمات)

تعداد صندلی‌های مورد نیاز:

$$\frac{۱۵ \text{ (دقیقه زمان نشستن)} \times ۲۰۰ \text{ (نفر)}}{۴۰ \text{ (دقیقه زمان خدمات)}} = ۷۵ \text{ صندلی}$$

این عدد ۴۰ صندلی کمتر از مثال ۱ است، که نشان‌دهنده صرفه‌جویی قابل ملاحظه در زمینه وسایل برای نشستن مشتریان است.

زمان تسویه حساب:

$$\frac{۷۵ \text{ (صندلی)}}{۱۵ \text{ (دقیقه زمان نشستن)}} = ۵ \text{ نفر در دقیقه}$$

لذا زمان تسویه حساب نیز کاهش خواهد یافت و باعث صرفه‌جویی در تعداد کارکنان خواهد شد.

در صورتی که زمان نشستن بیشتر از دوره خدمات باشد، تعداد صندلی‌ها باید مساوی تعداد کل مشتریان باشد. اگر زمان خوردن کمتر از زمان سرویس‌دهی به تمام مشتریان باشد، تعداد صندلی‌ها باید کمتر از تعداد افرادی باشد که به آنها خدمت‌رسانی می‌شود. با این حال صف باید همیشه کوتاه باشد تا از انتظار طولانی افراد برای دریافت خدمات اجتناب شود.



### ظرفیت مشتری پذیری در عملیات خدماتی تک نقطه‌ای

ظرفیت مشتری پذیری در عملیات خدماتی تک نقطه‌ای می‌تواند با نگاه کردن به تراکنش‌های ثبت شده صورت حساب تعیین شود. کاهش یا افزایش خدماتی که مورد نیاز است با افزایش یا کاهش تعداد صورت حساب‌ها در زمان‌های مختلف به دست می‌آید. اگر مکان‌هایی برای نشست تدارک دیده شده باشد محاسباتی مانند آنچه که در کافه‌تریاها دیده شد، می‌تواند صورت پذیرد. درصد مشتریانی که از تجهیزات نشستن استفاده می‌کنند نیز باید دانسته شود.

### تقاضای مشتری در خدمات تخصیص یافته

برای روش‌هایی مانند سینی بیمارستان و خطوط هوایی تعداد مشتریان می‌تواند با تختخواب یا صندلی هواپیما تطبیق داده شود. برای دیگر اشکال و روش‌های خدمات تخصیص یافته، مستندات یا برآوردهای مربوط به ظرفیت خدمات در محل‌هایی معین مثل اتاق‌ها و لانژها و تحویل در منزل وجود دارد.

### برنامه کاری روزانه

هدف برنامه کاری حصول اطمینان از این است که تمام کارهای لازم پوشش داده شده‌اند و خدمات به گونه‌ای کارآمد ارائه می‌شود. ماهیت دقیق برنامه کاری براساس نوع مجموعه، کارهایی که باید انجام پذیرد، تعداد کارکنان، مرخصی کارکنان و شیفت یکسره یا منقطع متفاوت است. برنامه کاری روزانه مبنای آموزش کارکنان را نیز به دست می‌دهد. فهرست‌های دقیقی برای تمام کارها و وظایفی که باید پوشش داده شود، تهیه می‌شوند. این فهرست‌ها به شناسایی استانداردهایی خواهند پرداخت که باید برای عملیات به دست آورده شوند.

### قیمت گذاری غذا و نوشیدنی

#### رابطه میان درآمد، هزینه و سود

برای تشکیلات ارائه‌کننده خدمات پذیرایی، رابطه‌ای میان هزینه‌های اجرای عملیات و ارائه سرویس، درآمدی که حاصل می‌شود و سودی که از طریق آن به دست می‌آید وجود دارد. در عملیات خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی سه عنصر هزینه‌ای وجود دارد:

[www.gk-hotels.com](http://www.gk-hotels.com)



شرکت کلید طلایی

۱. هزینه‌های غذا و نوشیدنی: که اغلب هزینه فروش نامیده می‌شود.
۲. کار: دستمزد، حقوق، غذا کارکنان، لباس کارکنان.
۳. سربار: اجاره، عوارض، تبلیغات، سوخت.

سود نیز بر دو نوع است:

۱. سود ناخالص: کل درآمد منهای هزینه فروش.
  ۲. سود خالص: سود ناخالص منهای مجموع هزینه نیروی کار و سربار بعد از کسر استهلاک.
- تمام عناصر هزینه و سود در عملیات ارائه خدمات غذا- پذیرایی همواره به‌عنوان درصدی از کل فروش محاسبه می‌شوند.

### قیمت، هزینه، شایستگی و ارزش

قیمت عنصری از تجربه غذایی است که با ارزش در ارتباط است. قیمت همچنین به‌طور مستقیم با سودآوری در ارتباط است. با این حال، قیمت نیز قابل انعطاف است و می‌تواند به آسانی تغییر پیدا کند، در نتیجه ادراک ارزش و احتمالاً سودآوری را تغییر می‌دهد. گرچه ارزش‌های مربوط به انواع محصولات غذایی و آشامیدنی‌ها به‌دلیل درک نیازهای مشتری خلق می‌شود، اما توانایی تحقق اهداف آن وابسته به توانایی پرداخت مشتری است. مشتریان با در نظر گرفتن رابطه میان قیمت، هزینه، شایستگی و ارزش دست به انتخاب می‌زنند:

- ◆ قیمت: مقدار پولی که برای خرید محصول لازم است.
- ◆ هزینه: علاوه بر قیمت، شامل مواردی مانند هزینه عدم مراجعه به‌جایی دیگر، هزینه حمل‌ونقل و زمان، هزینه پشیمانی بالقوه، هزینه نگاه و رفتار به روشی لازم و هزینه تلاش‌های صرف شده برای به دست آوردن پولی که برای این محصول خرج می‌شود.
- ◆ شایستگی: مطلوبیت یک محصول معین نسبت به دیگری به‌منظور برآوردن اهداف از پیش تعیین شده.
- ◆ ارزش: مفهوم توازن میان شایستگی و هزینه.

ارزش بالا برای غذا و نوشیدنی آنجا است که شایستگی آن محصول بیشتر از هزینه‌ای که برای آن پرداخت می‌شود، قلمداد شود و ارزش پایین جایی است که هزینه‌ها بیش از شایستگی محصول دانسته شود. قیمت‌ها همواره باید متناسب با کیفیت و ارزش ادراکی که



| جدول ۲-۳. رتبه‌بندی احتمالی عوامل دخیل در تجربه‌های مختلف پذیرایی |               |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|
| فضا<br>غذا و نوشیدنی<br>خدمات<br>قیمت<br>نظافت و بهداشت           | میهمانی شبانه |
| غذا و نوشیدنی<br>خدمات<br>فضا<br>نظافت و بهداشت<br>قیمت           | عصرانه        |
| قیمت<br>غذا و نوشیدنی<br>نظافت و بهداشت<br>خدمات<br>فضا           | غذای ارزان    |
| خدمات<br>فضا<br>غذا و نوشیدنی<br>نظافت و بهداشت<br>قیمت           | ضيافت         |

منبع: کوزینس و همکاران

ارائه‌کنندگان مایلند مشتریان از آن برخوردار باشند، تعیین شود. یک محصول گران‌قیمت ممکن است یا با کیفیت و گران، یا ارزان و بی‌کیفیت، اما ارزشمند قلمداد شود که نشان می‌دهد تنها قیمت نیست که ارزش چیزی را تعیین می‌کند بلکه سایر عوامل نیز در این میان تأثیرگذارند.

ایجاد یک بازه قیمتی که مشتری بتواند در آن بازه، قیمت مورد نظرش را پرداخت نماید بسیار پسندیده است. همچنین متولی عملیات ارائه خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی می‌تواند بازه قیمتی را بنا نهد که در آن فروشنده بتواند غذا و نوشیدنی و سایر محصولات را در اختیار مشتریان قرار دهد. در این میان، یک بخش هم‌پوشان وجود دارد که ارائه‌کننده



می‌تواند در آن به فعالیت بپردازد. تعیین قیمت در بازه معین باید با توجه به بازار و نوع عملیاتی که صورت می‌پذیرد، انجام شود. تحقیقات بازار می‌تواند بازه‌ای را تعیین نماید که مثلاً خانواده‌های دارای وسایل نقلیه حاضر باشند توقف نمایند و هزینه غذا و نوشیدنی را پرداخت نمایند و نیز می‌تواند بازه قیمتی را برای یک منوی خاص به دست دهد. اطلاعاتی که از تحقیقات در زمینه نگرش‌ها و نحوه مواجهه مشتریان با قیمت به دست می‌آید، نشان می‌دهد که پایین‌ترین قیمت همواره تنها گزینه مطلوب مشتریان نیست. اهمیتی که مشتری برای پنج عنصر تجربه غذایی قائل است بسته به نوع تجربه‌ای که در آن لحظه با آن مواجه هستند، تغییر خواهد کرد. لذا اهمیت قیمت برای مشتری برای تجربه‌های مختلف نیز تغییر می‌کند، که این امر در جدول ۲-۳ نشان داده شده است.

### سیاست‌های قیمت گذاری

روش‌های قیمت گذاری متعددی برای ارائه‌کنندگان خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی وجود دارد، اما هر روشی که به کار گرفته شود باید سیاست قیمت گذاری روشن یا هدف معینی داشته باشد. اهداف قیمت گذاری شامل موارد زیر است:

- ◆ افزایش میزان فروش: هدف قیمت گذاری، کسب بالاترین میزان فروش ممکن است.
- ◆ کسب سهم بازار: هدف افزایش تعداد مشتریان به نسبت کل بازار احتمالی و رقباست.
- ◆ افزایش سود: هدف قیمت گذاری کسب بالاترین سود ممکن است.
- ◆ نفوذ در بازار: هدف قیمت گذاری حرکت از نقطه صفر یا سهم پایین از بازار به سهم قابل توجهی از بازار است.

پس از تعیین یک سیاست قیمت گذاری مشخص، روش‌های قیمت گذاری مناسبی را می‌توان به دست آورد، این امر معمولاً ترکیبی از روش‌های قیمت گذاری مختلف است.

### روش‌های قیمت گذاری برای خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی

روش‌های قیمت گذاری مورد استفاده عاملین از نظر میزان مناسب بودن و پیشرفته بودن با یکدیگر متفاوتند. عمده روش‌های قیمت گذاری برای عملیات خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی در این قسمت توضیح داده خواهند شد.



### قیمت‌گذاری براساس افزودن میزان معینی از سود<sup>۱</sup>

این رایج‌ترین روش است. هزینه مواد اولیه مرتبط با تولید محصول - نه چندان دقیق - تعیین می‌شود و سود حاصله (که به آن سود ناخالص گفته می‌شود) به آن افزوده می‌شود. نتیجه، قیمت فروش است که برای تشکیلات سود لازم از فروش محصول قیمت‌گذاری شده را به همراه می‌آورد. این روش به دلیل سادگی آن از جذابیت برخوردار است اما حساسیت قیمت و تقاضا را نادیده می‌گیرد (قیمت تعیین‌کننده تقاضا است) و اینکه ارزش پول باید در تصمیم قیمت‌گذاری لحاظ شود.

این روش همچنین بر این فرض استوار است که با ایجاد درصد مشخصی از قیمت فروش (اغلب بین ۶۵ تا ۷۵ درصد) می‌توان سود موردنیاز را حاصل کرد. این روش انواع مختلف رستوران‌ها و منوهای مختلف را مدنظر قرار نمی‌دهد و به این نکته نیز توجهی ندارد که هر غذا/نوشیدنی تنها بخشی از مجموعه اقلام خریداری شده برای ایجاد تجربه غذایی است. در جایی که این روش اعمال می‌شود، درصدهای متباین استفاده می‌شوند تا اقلام پیش‌غذای ارزان، سود ناخالص بیشتری را نسبت به اقلام گران‌تر غذای اصلی حاصل کند.

### روش‌های هزینه کرد اصلی<sup>۲</sup>

هدف این روش‌ها وارد کردن هزینه نیروی کار در غذا است. هدف روش هزینه کرد اصلی این است که هزینه‌های ثابت و متغیر و نیز نیروی کار را نیز شامل کند. این هزینه‌ها به‌عنوان درصدی از قیمت فروش نهایی تعیین می‌شوند (مثلاً نیروی کار در ۲۵٪ و هزینه‌های متغیر در ۱۰٪).

معایب این روش‌ها نیز مانند روش قبلی است: نیروی کار یک عامل مرتبط با زمان مورد نیاز برای آماده‌سازی غذاست و نه ارزش مواد مورد استفاده برای ساختن آن، حجم کار یا محبوبیت غذا در ارزیابی محتوای کاری آن غذا مدنظر قرار داده نمی‌شود. بنابراین لحاظ کردن صرفه‌جویی یا عدم صرفه‌جویی به مقیاس نیز امکان‌پذیر نیست. تخصیص هزینه‌های ثابت و متغیر به هر قلم از منو باید حداقل با حجم هر غذای فروخته شده و نه درصد ثابتی که باید در هر یک از اقلام منو استفاده شود، مرتبط باشد.

1. Cost plus pricing
2. Prime costing methods



### قیمت‌گذاری رو به عقب<sup>۱</sup>

این روش تلاش دارد هزینه‌ها را با قیمت‌هایی که قبلاً برای یک بازار بالقوه مطلوب تعیین شده است منطبق سازد. این رویکرد بازارمحور - که حقیقتاً رو به عقب نیست - یک نقطه شروع خوب در توسعه محصول جدید است اما همچنان تعیین سود ناخالص، و هزینه مواد لازم و نیروی کار دشوار است. همچنین برای اجتناب از مشکلات اعمال این درصدها باید جانب احتیاط را رعایت نمود. با این حال، شناسایی اینکه مشتری حاضر است برای محصول چه بپردازد و نیز بررسی این مسئله که آیا عملیات می‌تواند آن سودآوری را به همراه داشته باشد یا خیر می‌تواند از تولید محصولی که هیچ‌گاه آن سودآوری را به همراه نخواهد آورد، جلوگیری نماید.

### قیمت‌گذاری براساس نرخ بازگشت سرمایه<sup>۲</sup>

این روش سعی در تثبیت قیمت براساس پیش‌بینی فروش و هزینه‌ها دارد و می‌تواند یک ماتریس سربه‌سر برای عملیات ایجاد کرده باشد. این رویکرد می‌تواند به ارائه بازه قیمتی کمک کند اما به خودی‌خود یکایک قیمت‌ها را تعیین نخواهد کرد.

### قیمت‌گذاری براساس سود به ازای هر مشتری<sup>۳</sup>

این روش سود کامل مورد نیاز را تعیین می‌کند و آن را برای پیش‌بینی تقاضا تخصیص می‌دهد و منجر به میانگین سود به ازای هر مشتری می‌شود. این سود سپس به مواد اولیه یا دیگر هزینه‌ها اضافه می‌شود تا قیمت فروش برای هر غذا به دست بیاید. در اینجا نیز، این امر می‌تواند برای ایجاد یک ماتریکس سربه‌سر استفاده شود، اما نباید جانب احتیاط را رها نمود زیرا سود عامل تقاضا است، که خود عامل قیمت و متعاقباً عامل تقاضا است و الی آخر. با این حال همچون قیمت‌گذاری معکوس که در بالا توضیح داده شد مرتبط ساختن سودآوری مورد نیاز یک عملیات با میزان معینی از تقاضا و در یک بازه قیمتی که مشتری احتمالاً خواهد پرداخت می‌تواند برای بررسی این امر به کار رود که آیا عملیات می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد یا خیر.

1. Backward pricing
2. Rate of return pricing
3. Profit-per-customer pricing



### قیمت‌گذاری کششی<sup>۱</sup>

این روش به این سؤال می‌پردازد که بازار نسبت به تغییر قیمت‌ها تا چه اندازه حساس است؟ به منظور تعیین قیمت منوها، عامل سعی خواهد کرد تا میزان تأثیری را که تغییر قیمت ممکن است بر تقاضا داشته باشد، تعیین کند. باید به خاطر داشت که می‌توان تقاضا و سودآوری را از طریق کاهش قیمت‌ها افزایش داد. پیش‌بینی عکس‌العمل بازار به تغییرات قیمت بسیار دشوار است، اما در نظر گرفتن کشش بازار می‌تواند بر تصمیمات قیمت‌گذاری تأثیرگذار باشد.

### قیمت‌گذاری رقابتی<sup>۲</sup>

این به معنای کپی‌برداری از قیمت‌های رقبا است. با این حال هیچ تضمینی وجود ندارد که ساختار هزینه‌ای رقبا که محصولی مشابه شما را ارائه می‌دهند شبیه به شما باشد. لذا قیمت‌های یکسان می‌تواند سود کمتر یا بیشتری را به همراه بیاورد. کپی‌برداری از رقبا می‌تواند قالب تخفیف، پیشنهادهای ویژه، ساعات تخفیف، غذاهای ویژه و اسباب‌بازی برای کودکان را نیز به خود بگیرد. همه این موارد تاکتیک‌های کوتاه‌مدت هستند که می‌تواند منجر به افزایش هزینه‌ها و شدیدتر شدن رقابت قیمت‌محور شود.



شرکت کلید طلایی

### کنترل درآمد غذا و نوشابه

یک سیستم کنترلی که تمام غذاها و نوشیدنی‌ها در عملیات ارائه خدمات غذا و نوشابه را پوشش دهد برای افزایش درآمدها لازم است. نوع سیستم کنترلی مورد استفاده در انواع تشکیلات متغیر است. در یک مجموعه بزرگ، بخش کنترل و حسابداری مسئولیت راه‌اندازی و اداره سیستم کنترلی را بر عهده خواهد داشت. در مجموعه‌های کوچک‌تر، این امر می‌تواند با یک دستیار مدیر انجام پذیرد که مسئولیت بررسی‌های روزانه و هفتگی را بر عهده خواهد داشت. تمام سیستم‌های کنترلی باید تا اندازه ممکن ساده باشند تا کارکنان بخش خدمات غذا و نوشابه بتوانند به راحتی با آن کار کنند و کارکنان بخش کنترل و حسابداری خطاها و حذفیات آن را بررسی کرده و به اصلاح آنها بپردازند.

1. Elasticity pricing
2. Competition pricing

سیستم کنترلی اساساً به نظارت بر حوزه‌هایی که فروش در آنها اتفاق می‌افتد، می‌پردازد و باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- ◆ باید کنترل کارآمدی بر تمام اقلام غذا و نوشابه‌ای که از بخش‌های مختلف صادر می‌شود، صورت دهد.
- ◆ سیستم باید هر گونه دزدی یا هدررفت را به حداقل برساند.
- ◆ تمام اطلاعات مربوط به هزینه‌ها باید در اختیار مدیریت قرار گیرد تا بتوانند دوره‌های مالی پیش رو را به درستی ارزیابی و برای آن کسب آمادگی کنند.
- ◆ صندوق‌دار باید بتواند صورت‌حساب را به درستی برای مشتری صادر نماید تا مشتری نه پول زیاده از حد و نه پول کمتر از میزان لازم بپردازد.
- ◆ سیستم باید درآمدها و فروش‌ها را به تفکیک نشان دهد تا بتوان بر پایه آن به انجام مطابقت‌ها و بهبود شرایط موجود پرداخت.

روش‌های کنترل اصلی مورد استفاده در مجموعه‌های خدمات غذا و نوشابه- پذیرایی از این قرار است:

- ◆ روش‌های دریافت سفارش
- ◆ روش‌های صدور صورت‌حساب
- ◆ برگه خلاصه فروش
- ◆ آمارهای عملیاتی

## معیارهای عملکردی

### ترکیب فروش

ارقام مربوط به فروش ممکن است از برگه خلاصه فروش گرفته شود. فروش غذا و نوشیدنی می‌تواند تجزیه شود تا داده‌های ترکیب فروش را به دست دهد. این امر نه تنها فروش اقلامی با سود ناخالص متفاوت را با هم انطباق می‌دهد، بلکه اطلاعاتی در زمینه‌های ذیل را نیز به دست می‌دهد:

- ◆ اقلام محبوب/ نامحبوب مندرج در منو.
- ◆ سوابق کنترل موجودی، مثلاً برای کمک به پیش‌بینی تقاضا در آینده.



◆ تغییر در علایق مشتری.

◆ منشأ سود و زیان.

| جدول ۳-۳. گزارش فروش ساده |                |                 |                     |
|---------------------------|----------------|-----------------|---------------------|
| خدمات                     | فروش کل (ریال) | فروش غذا (ریال) | فروش نوشیدنی (ریال) |
| ناهار                     |                |                 |                     |
| شام                       |                |                 |                     |
| اسنک                      |                |                 |                     |
| جمع روزانه                |                |                 |                     |

منبع: کوزینس و همکاران

| جدول ۳-۴. گزارش فروش کل و درصدی |         |      |          |      |              |      |
|---------------------------------|---------|------|----------|------|--------------|------|
| خدمات                           | فروش کل |      | فروش غذا |      | فروش نوشیدنی |      |
|                                 | ریال    | درصد | ریال     | درصد | ریال         | درصد |
| ناهار                           |         |      |          |      |              |      |
| شام                             |         |      |          |      |              |      |
| اسنک                            |         |      |          |      |              |      |
| جمع روزانه                      |         |      |          |      |              |      |

منبع: کوزینس و همکاران

### درصدهای هزینه

تمام هزینه‌ها مثل هزینه فروش، نیروی کار و سربار می‌تواند در رابطه با فروش دسته‌بندی شود. بنابراین به‌عنوان مثال هزینه نیروی کار.

$$100 \times \frac{\text{هزینه نیروی کار دپارتمان}}{\text{کل هزینه دستمزد}} = \text{هزینه نیروی کار به‌عنوان درصدی از کل دستمزدها}$$

$$100 \times \frac{\text{هزینه نیروی کار}}{\text{درآمد}} = \text{هزینه نیروی کار به‌عنوان درصدی از فروش}$$

محاسبات نیروی کار در جدول ۳-۵ نشان داده شده است.



| جدول ۳-۵. درصد‌های هزینه نیروی کار |             |                           |                                |               |
|------------------------------------|-------------|---------------------------|--------------------------------|---------------|
| اقلام                              | فروش (ریال) | هزینه نیروی کار<br>مستقیم | درصد کل هزینه‌های<br>نیروی کار | درصد فروش بخش |
| غذا                                |             |                           |                                |               |
| نوشیدنی                            |             |                           |                                |               |
| کل                                 |             |                           |                                |               |

منبع: کوزینس و همکاران

با استفاده از یک رویکرد مشابه، کلیه هزینه‌ها (غذا، نوشیدنی، نیروی کار یا هزینه‌های اضافی) را می‌توان به بازده درآمد نسبت داد.

توجه: فروش در عملیات خدمات غذایی همواره معادل ۱۰۰ درصد است و تمام هزینه‌ها و سودها به‌عنوان درصدی از فروش محاسبه می‌شوند.



شرکت کلید طلایی

### شاخص بهره‌وری<sup>۱</sup> (روش جایگزین برای نشان دادن هزینه‌های کار)

شاخص بهره‌وری با تقسیم رقم کل فروش به کل هزینه‌های کار محاسبه می‌شود (از جمله هزینه‌های مزایای کارکنان). شاخص بهره‌وری براساس نوع تشکیلات متفاوت خواهد بود. به‌عنوان مثال، تشکیلاتی با پذیرایی عامه‌پسند به دلیل پایین بودن هزینه نیروی کار باید شاخص بهره‌وری بالایی داشته باشد. در حالی که رستورانی با نسبت بالای کارکنان به مشتریان باید شاخص بهره‌وری پایینی داشته باشد. از آنجایی که هزینه‌های حقوق و دستمزد قابل کنترل است و باید با حجم پیش‌بینی شده از کسب‌وکار مرتبط باشد، می‌توان یک شاخص استاندارد از بهره‌وری را در طی زمان ایجاد کرد تا میزان ارتباط دقیق این دو عنصر را اندازه‌گیری کند.

### گردش صندلی<sup>۲</sup>

گردش صندلی یکی از نشانگرهای کارآمدی است و نشان می‌دهد که یک صندلی در طی دوره خدماتی چند بار مورد استفاده قرار می‌گیرد. یک مدل از چنین گزارشی را می‌توان در

1. Index of productivity
2. Seat turnover

جدول ۳-۶ مشاهده کرد. گردش صندلی با تقسیم تعداد کاورها بر تعداد صندلی‌های در دسترس در هر دوره خدماتی به دست می‌آید. به‌عنوان مثال:

- ◆ در یک اسنک بار گردش صندلی می‌تواند چهار یا پنج بار در هر دوره خدماتی باشد.
- ◆ در یک رستوران گران‌قیمت می‌تواند در هر دوره خدماتی یک باشد.

در عملیاتی که در آن مشتریان صندلی‌های خاصی را اشغال نمی‌کنند (مثل کافه‌تریاها یا عملیات برون بر) ظرفیت مشتری‌پذیری با تعداد تراکنش‌های دخل در هر دوره خدماتی (مثلاً نهار) یا دوره زمانی (مثلاً در هر ساعت) محاسبه می‌شود.

| جدول ۳-۶. نمونه محاسبه گردش صندلی |                       |                       |            |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| دوره خدماتی                       | تعداد کاورهای سرو شده | تعداد صندلی‌های موجود | گردش صندلی |
| ناهار                             | ۶۰                    | ۸۰                    | ۰/۷۵ مرتبه |
| شام                               | ۸۰                    | ۸۵                    | ۱/۰۶ مرتبه |

منبع: کوزینس و همکاران



شرکت کلید طلایی

### میانگین مصرف سرانه / چک متوسط<sup>۱</sup>

میانگین مصرف سرانه محاسبه میانگین مصرف هر فرد در طی یک دوره خدماتی است که با تقسیم کل فروش بر تعداد افراد یا کاورهای سرو شده به دست می‌آید. این معیار عملکردی در رستوران‌هایی مفید است که تعداد کل مشتریان معلوم است. چک متوسط محاسبه میانگین مصرف به ازای هر سفارش دریافتی در طی یک دوره خدماتی است و با تقسیم کل فروش بر تعداد سفارش‌های دریافتی محاسبه می‌شود. این معیار عملکردی برای تشکیلاتی مانند برون‌برها مفید است که در آن تعداد مشتریان نامعلوم است. نمونه‌هایی از هر دوی این محاسبات در جدول ۳-۷ نشان داده شده است. تعیین این معیارهای عملکردی می‌تواند در تفسیر ارقام فروش سودمند باشد. به‌عنوان مثال:

- ◆ اگر درآمد از یک دوره تجاری به دوره دیگر بالا برود، آیا این امر به دلیل قیمت فروش بالاتر یا سرو مشتریان بیشتر یا صرف پول بیشتر توسط همان تعداد مشتری است؟

1. Average spend per head/average check

| جدول ۳-۷. محاسبات چک متوسط و میانگین مصرف سرانه |                       |            |                       |          |         |
|-------------------------------------------------|-----------------------|------------|-----------------------|----------|---------|
| میانگین مصرف سرانه                              | تعداد کاورهای سرو شده | میانگین چک | تعداد سفارشات دریافتی | درآمد کل |         |
| ۸/۵۴                                            | ۴۸                    | ۳۰/۶۲      | ۱۶                    | ۴۹۰      | غذا     |
| ۷/۱۸                                            | ۳۹                    | ۲۱/۵۴      | ۱۳                    | ۲۸۰      | نوشیدنی |
| ۸/۸۵                                            | ۸۷                    | ۲۶/۵۵      | ۲۹                    | ۷۷۰      | کل      |

منبع: کوزینس و همکاران

◆ اگر درآمد از یک دوره تجاری به دوره دیگر پایین برود، آیا این امر به دلیل ارائه خدمت به مشتریان کمتر یا صرف پول کمتر توسط همان تعداد مشتری است؟

این داده‌ها می‌تواند برای محاسبه میانگین تعداد مشتریان در یک گروه (از مشتریان) به کار برده شود و با تقسیم تعداد کاورهای سرو شده بر تعداد سفارشات دریافتی به دست می‌آید. با استفاده از داده‌های جدول ۳-۷ برای فروش غذا این رقم به صورت زیر خواهد بود:

۴۸ کاور سرو شده تقسیم بر ۱۶ سفارش دریافتی = میانگین ۳ نفر در هر گروه

### فروش به ازای هر صندلی موجود<sup>۱</sup>

فروش به ازای هر صندلی موجود نشان‌دهنده میزان فروش است که می‌تواند با هر صندلی در یک رستوران، کافی‌شاپ و غیره به دست بیاید. از این شاخص برای مقایسه انواع مختلف عملیات و نیز ثبت درآمدها به ازای هر صندلی در یک دوره زمانی استفاده می‌شود. محاسبه آن از طریق تقسیم فروش بر تعداد صندلی موجود در قسمت پذیرایی برای یک دوره ارائه خدمات است.

### فروش به ازای هر متر مربع<sup>۲</sup>

روش دیگر مقایسه بین تشکیلات مختلف محاسبه فروش به ازای هر متر مربع است. این مسئله به‌ویژه در تشکیلاتی مانند بیرون‌بر مفید است که در آن درآمد به ازای هر صندلی نمی‌تواند محاسبه شود. محاسبه آن از طریق تقسیم کل فروش بر متر مربع حوزه خدماتی برای یک دوره ارائه خدمات است.

1. Sales per seat available
2. Sales per square metre



### گردش موجودی<sup>۱</sup>

نرخ گردش موجودی تعداد دفعاتی است که مقدار میانگین موجودی کالاها در یک دوره زمانی دوباره کامل می‌شود. محاسبه آن از این طریق است:

$$\text{نرخ گردش موجودی} = \frac{\text{هزینه غذا یا نوشیدنی مصرفی در دوره خاص}}{\text{میانگین موجودی (غذا یا نوشیدنی) مورد نیاز}}$$

میانگین موجودی با مقدار موجودی اولیه و افزودن موجودی ثانویه تقسیم بر دو محاسبه می‌شود. گردش موجودی بالا در رستوران‌هایی با غذاهای غالباً تازه انتظار می‌رود. گردش موجودی پایین نشان‌دهنده استفاده از غذای راحت است. گردش موجودی بسیار بالا نشان‌دهنده مشکلات احتمالی نظیر خرید از روی ترس یا عدم پیش‌بینی است. گردش موجودی بسیار پایین نشان می‌دهد که سرمایه برای موجودی غیرقابل استفاده مسدود شده است.



شرکت کلید طلایی

### پرسش‌های فصل

۱. در ارتباط با سلامت، ایمنی و امنیت مشتریان چه نکاتی باید مدنظر قرار گیرد؟
۲. منظور از نظارت بر رعایت وزن و معیار چیست؟
۳. تطابق محصول با شرح و توصیف و اهمیت آن را توضیح دهید.
۴. در زمینه حفاظت از اطلاعات مشتریان چه نکاتی باید رعایت شود؟
۵. چه نشانه‌هایی در یک سازمان می‌تواند نشان‌دهنده ارتباط نامناسب با مشتریان باشد؟
۶. برخی از عوامل تأثیرگذار بر تجربه مشتری در محیط ارائه خدمات غذا و نوشابه را نام ببرید.
۷. عوامل تأثیرگذار بر ظرفیت بالقوه در یکی از انواع تشکیلات ارائه‌کننده خدمات غذا و نوشابه را نام ببرید.
۸. انواع معیارهای کنترل عملکرد در غذا و نوشابه- پذیرایی را نام ببرید.

1. Stock turnover

## منابع

براتی، مهدی و کزازی، الهام، (۱۳۹۶). مدیریت درآمد از تئوری تا عمل، تهران، انتشارات مهکامه.

Ninemeier, Jack D (2015). Management of food and beverage operations, American Hotel Motel Association.

Cousins, John & Lillicrap, Dennis & Suzanne Weekes (2014). Food and Beverage Service, Hodder education an.

Dittmer, Paul R & Keefe, J.Desmond (2010). Principles of food, Beverage and labor cost controls.



شرکت کلید طلایی