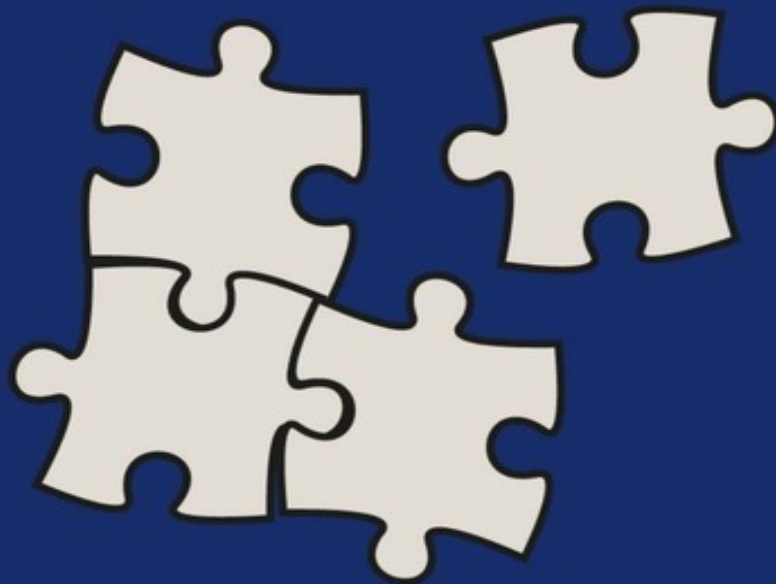


Мила Холоша  
Мария Демяненко

# ТИПОЛОГИЯ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАНА

*Как сформировать команду,  
которая работает на результат*



---

ВКЛЮЧАЕТ 16 РЕСТОРАННЫХ КЕЙСОВ

**Типология сотрудников ресторана  
Как сформировать команду, которая  
работает на результат**

**Мила Холоша**

**Мария Демяненко**

© Мила Холоша, 2018

© Мария Демяненко, 2018

ISBN 978-5-4493-6132-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# **ВВЕДЕНИЕ: О ЧЕМ? ДЛЯ КОГО? ЗАЧЕМ?**

*Открывая ресторан в другой стране  
и подписываясь под ним, я не волнуюсь:  
у меня есть сотрудники,  
которые лучше меня все контролируют.*

*Ален Дюкасс*

## Ключ к успеху ресторана

Заметили, как часто меняются вывески ресторанов? Одни открываются, другие закрываются, на их место приходят новые. Такой себе оборот «бабочек-однодневок».

Скупой итог их деятельности: финансовая дыра в карманах собственников, падение посещаемости у постоянных заведений рядом и напротив, а иногда и посильный вклад в дискредитацию ресторанной отрасли в глазах гостей в целом.

Что губит ресторан? Плохая кухня? Хамство официантов и полное нежелание учиться? Невыполнение стандартов? Может, воровство или отсутствие идей?

Всё вышеперечисленное вносит свой посильный печальный вклад. И вместе с тем, часто, это скорее, следствия. Многие рестораны закрываются или длительное время находятся на грани выживания вовсе не поэтому.

В чём же корневая причина?

В ресторане есть три ключевые фигуры, от которых зависит результат работы всего ресторана: собственник, управляющий и шеф-повар. Их взаимопонимание и взаимодействие – ключ к успеху.

## **«Я нанял лучших на рынке, но это не сработало...»**

Собственник открывает ресторан, тщательно отбирает управляющего и шеф-повара. Он находит лучших кандидатов на рынке.

Но ресторан, работая несколько лет, приносит ему лишь убытки и головную боль.

Он никак не может понять, что происходит, куда же делись те люди (управляющий и шеф-повар), которые на собеседовании обещали «свернуть горы». И оба они вроде хорошие люди и компетентные специалисты, но что-то идёт не так.

Собственник пытается по-другому стимулировать управляющего, выбирая для этого самые передовые способы, но их отношения становятся все хуже, и вот дело уже доходит до открытых конфликтов.

Он с сожалением наблюдает, что управляющий с шеф-поваром больше заняты прояснением своих отношений на темы: «Кто на свете всех главнее?» и «Кто в этом виноват?», чем работой.

Собственник ещё раз перепроверяет информацию об управляющем и шеф-поваре и снова убеждается, что на предыдущих местах работы и управляющий, и шеф-повар показывали отличные результаты.

Что произошло?

Три достаточно компетентных и здравомыслящих человека (собственник, управляющий и шеф-повар), и все вроде хотят только добра и процветания заведению, но...

Почему же ничего не выходит? Ответ прост. Эти люди не совместимы в работе. И здесь мы не говорим о совместимости в понятиях психологии или соционики.

Мы вкладываем в понятие совместимости двух сотрудников (или связки «собственник-сотрудник»), в первую очередь, результат их совместной работы в ресторане.

**Другими словами, когда мы говорим, что конкретная связка «собственник – управляющий» или «управляющий – шеф-повар» имеет больший уровень совместимости, чем другая, это значит, что**

**результат их совместной работы будет выше.**

Как обычно поступает собственник, оказавшись в ситуации, описанной в истории выше?

Он пожимает плечами, думает: «Ну не сработались, всякое бывает» или «А может этот управляющий не так уж и хорош, как его мне представили?». Далее, не разобравшись в истинных причинах произошедшего, находит нового управляющего. И, с большой вероятностью, наступает на те же грабли.

## К чему приводит несовместимость ключевых фигур ресторана

Несовместимость ключевых фигур может приводить к различным негативным последствиям, в зависимости от конкретных людей.

В одних случаях, их отношения могут сопровождаться открытыми конфликтами, в других – всё будет протекать со стороны достаточно гладко. В любом случае, работая вместе, они не смогут раскрыть свои лучшие качества и результаты совместной работы будут невысокими.

В целом, можно выделить следующие, наиболее частые негативные проявления.

- **Низкая эффективность управляющего.** Собственник применяет неподходящие для конкретного управляющего методы стимулирования и управления. В зависимости от особенностей конкретной связки «собственник-управляющий», это может приводить к конфликтам, имитации работы со стороны управляющего, фантастическим убыточным «проектам» и разнообразным злоупотреблениям.

- **Проблемы во взаимопонимании и взаимодействии управляющего и шеф-повара.** В зависимости от особенностей конкретной связки «управляющий-шеф-повар» это может приводить к борьбе «за пьедестал», к конфликтам (как личностным, так и в конкуренции за ограниченные ресурсы), имитации работы, холодной войне, несогласованной работе сотрудников кухни и зала и управленческому хаосу.

- **Конфликты сотрудников различных подразделений.** Конфликтные отношения управляющего и шеф-повара часто перерастают в противостояние между сотрудниками зала и кухни.

- **Невысокий уровень мотивации линейного персонала.** Сотрудники, получая противоречивые распоряжения от руководителей, находятся в постоянном состоянии хаоса и нестабильности, имеют низкое доверие к компании и невысокую мотивацию качественно выполнять свои обязанности.

- **Нестабильный уровень сервиса и кухни.** Разрозненная работа линейного персонала, частичное соблюдение стандартов.



– **Трансляция атмосферы противостояния гостям.** Отношения руководителей влияют на работу всех сотрудников ресторана, которые повторяют линию поведения руководителей и транслируют её не только во внутренние отношения, но также передают это гостям.

– **Высокая текучесть кадров.** «Притча во языцех» ресторанной отрасли. И большой вклад в неё вносит несовместимость ключевых фигур. Неблагоприятный психологический климат – веская причина для увольнения.

– **Дополнительные издержки.** Необходимы дополнительные расходы (финансовые и время управляющего) на постоянный подбор, отбор, обучение и адаптацию новых сотрудников.

– **Благодатная почва для воровства.** В мутной воде конфликтных отношений, появляется хорошая возможность выловить рыбку желаемого размера. Лица, не особо обременённые совестью, прекрасно этим пользуются. И тонкая маржа, которая остаётся у ресторатора, тает словно весенний снег.

Всё вышеперечисленное, в конце концов, негативно отражается как на имидже, так и на выручке ресторана.

Если не решать проблемы совместимости ключевых фигур, конечный результат может быть очень простым – незамысловатый баннер с надписью «Аренда» и номером телефона на фасаде здания, где раньше был расположен ресторан.

## **Как мы предлагаем решать вопросы совместимости ключевых фигур в ресторане?**

Подбирать сотрудников не только по профессиональным качествам (это само собой), но также смотреть, насколько они совместимы, смогут ли, работая вместе, приносить положительный результат ресторану.

На основе нашего опыта и наблюдения работы множества различных заведений, мы выделили различные типы собственников, управляющих и шеф-поваров, в зависимости от их управленческих качеств, системы ценностей, мотивации, поведенческих особенностей и реакции на те или иные ситуации.

Мы рассмотрели основные признаки каждого типа, сильные и слабые стороны, плюсы и минусы при работе с ними, точки воздействия на них, наиболее вероятные причины конфликтов и поведение при возникновении конфликтной ситуации.

Предложенные нами типы – собирательные, они выделены по максимальной схожести по набору вышеописанных признаков. Естественно, не существует однозначно «плохих» или «хороших» типов. У каждого типа есть свои условные «плюсы» и условные «минусы».

Разобрали все возможные связи различных типов собственников, управляющих, шеф-поваров и уровень их совместимости в работе. Расписали, какие связи будут приносить хорошие результаты, а какие совсем наоборот и по каким причинам.

Мы описали, как уже во время собеседования определить, к какому типу относится сотрудник, который находится перед вами или, если у вас есть сомнения, какие задания выдать кандидату на испытательный срок для того, чтобы убедиться в этом окончательно.

Как мы уже отметили выше, наша типология не строится на психологии или соционике, мы выделяем конкретные прикладные типы собственников и ключевых сотрудников с точки зрения практической работы в ресторанной отрасли.

Некоторые «слабые» стороны управляющего определённого типа могут быть компенсированы «сильными» сторонами собственника и/или шеф-повара определённого типа и наоборот.

Например, в связке, в которой управляющий относится к типу «Лидер», а шеф-повар к типу «Новатор», системный управляющий сможет направить в нужное русло постоянно экспериментирующего творческого шеф-повара.

С другой стороны, некоторые особенности двух типов могут сделать их совместную комфортную работу на результат весьма проблематичной.

Например, в связке, в которой собственник относится к типу «Мистер Контроль», а управляющий – к типу «Лидер», встретятся два лидера со своим мнением и жёсткой позицией, которые не привыкли уступать и действуют ровно так, как посчитают нужным сами.

Если же у обоих типов отсутствуют определённые качества, например, отсутствие системности в связке, в которой собственник относится к типу «Мистер Лояльность», а управляющий – к типу «Чайка», результатом их совместной работы будет откровенный управленческий хаос.

Если уж так сложилось, что в вашем ресторане сейчас работают малосовместимые типы сотрудников и заменить их в ближайшее время по каким-то причинам вы не имеете возможности или желания, мы описали возможные варианты поведения каждого из них для получения положительного результата от их взаимодействия.

И, конечно же, мы уделили большое внимание официантам, тем людям, которые выступают для гостей в роли проводников в мир вашего ресторана. Выделили и расписали четыре типа официантов, предложили методы управления для каждого из них.

## **Что мы разберем в этой книге?**

1. Причины конфликтов. Виды поведения в конфликтных ситуациях. Точки воздействия на человека. Настройка управленческих факторов для минимизации конфликтов.

2. Типы собственников, управляющих и шеф-поваров: описание, как распознать, плюсы и минусы в работе, точки воздействия, возможные причины конфликтов и виды поведения в конфликтных ситуациях.

3. Совместимость и несовместимость различных типов собственников, управляющих и шеф-поваров. Как организовать работу малосовместимых связок.

4. Типы официантов: описание, как распознать, плюсы и минусы в работе, точки воздействия, возможные причины конфликтов, виды поведения в конфликтных ситуациях, методы эффективного управления.

### **Эта книга поможет собственнику:**

- найти управляющего и шеф-повара, работа с которыми будет для него комфортной и результативной;
- эффективно взаимодействовать со своим управляющим и шеф-поваром;
- организовать продуктивную работу тандема «управляющий – шеф-повар», минимизировать число конфликтных ситуаций и успешно ими управлять.

### **Эта книга поможет управляющему:**

- эффективно взаимодействовать с владельцем ресторана и шеф-поваром;
- сформировать свою «идеальную» команду, подобрать сотрудников, которые будут дополнять друг друга и работать на общий результат;
- успешно управлять различными типами сотрудников и конфликтными ситуациями, улучшить микроклимат и уменьшить текучесть кадров.

**Применение инструментов, предложенных в этой книге, поможет добиться слаженной и результативной работы всех**

**ключевых фигур ресторана и персонала всех подразделений, стабильного уровня сервиса и качества работы зала и кухни, что в конечном итоге, позитивно отразится на имидже и выручке ресторана.**

Книга состоит из трех частей: история, проявляющая конкретный тип, теория (описание типа) и, непосредственно, практика в виде решения кейсов.

В книге содержится 16 кейсов, каждый из которых иллюстрирует определённый тип собственника, управляющего, шеф-повара или официанта. Прочитав кейс, не спешите переходить на следующую страницу, на которой мы предлагаем свои варианты решения ситуации. Сначала напишите своё решение, а потом посмотрите совпадает ли оно с нашим.

Естественно, не существует однозначно правильных решений для всех и навсегда. Главное, чтобы именно ваше решение в данном конкретном случае, в данных обстоятельствах, шло на пользу ресторану и его гостю.

В приложениях к настоящей книге вы найдёте информацию, которая дополняет и расширяет материал книги, а также ряд практических инструментов:

- общая майнд-карта построения команды на основе совместимости различных типов собственников, управляющих, шеф-поваров и официантов;
- типичные претензии управляющего к шеф-повару. Разбор причин и методов решения;
- типичные претензии шеф-повара к управляющему. Разбор причин и методов решения;
- экспресс-интервью для определения типа шеф-повара;
- анкета тайного гостя;
- чек-лист: ежедневные и периодические задачи управляющего;
- чек-лист проведения тренинга.

## Модель ресторанной реальности

Любая модель мира многократно упрощает наш бесконечно разнообразный мир, но вместе с тем моделирование и есть эффективный способ познания мира. А вместе с ним и способ достижения понимания, каким образом следует действовать.

Создавая нашу типологию и модели отношений в ресторане, мы значительно упрощаем ресторанную реальность, но вместе с тем считаем, что в нашей модели выделено главное – содержатся основные типы и ключевые проблемы в коммуникациях.

Хотелось бы отметить, что существуют как ярко выраженные представители описанных типов в «чистом» виде, так и «смешанные» представители, которые могут совмещать в себе свойства двух типов. Для определения результатов работы со смешанными типами, нужно ориентироваться на характеристики, которые показаны в каждом конкретном типе, выявлять одинаковые точки воздействия, виды поведения и другие сходства.

В случае, если собственник самостоятельно управляет своим заведением, он выполняет две роли и совмещает в себе два типа: определённый тип собственника и определённый тип управляющего. Договариваться придётся самому с собой. Иногда это довольно непросто.

Если собственник является шеф-поваром заведения, он также выполняет две роли, совмещает в себе два типа и оба необходимо учитывать при взаимодействии с управляющим.

В качестве базовой мы рассматриваем модель управления, в которой собственник, управляющий и шеф-повар – три отдельные фигуры. При этом, собственник общается напрямую, в основном, с управляющим, который является руководителем для шеф-повара. Мы делаем акцент на разборе совместимости связей «собственник – управляющий» и «управляющий – шеф-повар».

Рассмотрение нашей модели и применение предложенных инструментов может иметь существенную практическую ценность.

Эта книга поможет сформировать взаимодополняющую команду, которая вместо занятий спорами и интригами, доказательствами собственной важности и правоты, или наоборот, уклонения от работы

и всяческой её имитации, будет действительно заниматься рестораном и идти к общему положительному результату.

## **Сотрудники не прилетели с планеты идеальных сотрудников**

Вы, возможно, спросите: «Если всех сотрудников надлежащим образом обучили, аттестовали и выстроили жёсткую систему управления, все пошагово прописали в регламентах, как в такой среде могут возникать проблемы с результатами, во взаимодействии, а тем более конфликты? Причём тут совместимы сотрудники или нет? Каждый просто должен хорошо выполнять свою работу, чётко следуя прописанным инструкциям и регламентам. Кто хорошо работает – получает бонусы и повышения, кто плохо – наказания и увольнения. Все же элементарно. Зачем в очередной раз изобретать адронный коллайдер?».

Всё это звучит убедительно. И, наверное, работает. Для роботов, которые могут действовать строго согласно заложенной программе. Но сотрудники в вашем ресторане не появляются из какого-то светлого будущего. Это самые обычные люди из самой обычной жизни, срез общества.

Они не прилетели с планеты идеальных сотрудников. У них есть свои особенности, свои преимущества и недостатки, система ценностей, определённый уровень знаний, желание или нежелание работать, характер, темперамент и так далее.

Проблемы с результатами в работе и конфликтные ситуации часто возникают на стыке управленческих и личностных факторов.

Даже в чётко отлаженной системе, несовместимость сотрудников резко снижает ее результативность.

С другой стороны, если сотрудники совместимы, а в системе управления дыры или вовсе хаос, рассчитывать на приличные результаты командной работы не приходится, а конфликты будут неизбежно возникать.

В первой части книги мы вкратце рассмотрим управленческие факторы, которые необходимо настроить, чтобы минимизировать число конфликтных ситуаций.



## Еще одна стотысячная книга про персонал?

Хорошо, но зачем эта очередная книга о сотрудниках? Ведь кругом полно книг и материалов о персонале. О подборе, отборе, обучении, мотивации, построении команды. Согласны, но есть два момента.

Первый момент – из кого строят команду? Совместимы ли эти люди? Смогут ли они комфортно и результативно работать вместе?

Например, если собственник Мистер «Тренд» возьмет на работу управляющего типа «Манипулятор», их сотрудничество будет протекать примерно по следующему сценарию: «Пока собственник будет искать смысл бизнеса, строить стратегии и концепции развития, управляющий будет занят своими личными делами и лишь имитировать работу.

А если управляющий окажется не чист на руку, он вытянет из компании максимально возможное количество денег в свой карман, преданно глядя в глаза собственнику и восхищаясь всеми его прорывными идеями на многочисленных собраниях».

Другой пример.

Взяв на работу двух самих по себе неплохих специалистов на должность управляющего и шеф-повара, собственник может быть весьма разочарован результатами их совместной деятельности. Если, например, управляющий относится к типу «Чайка», а шеф-повар к типу «Новатор», этот изобретательный и творческий тандем может создавать такие шедевры, которые загонят ресторан в серьезные убытки.

Второй момент: как стимулировать собранную команду?

Знаете, у нас когнитивный диссонанс. Одни вещи мы слышим от многоуважаемых и известных спикеров на конференциях, читаем в слащавых, прилизанных статьях на популярных ресторанных ресурсах, и совсем другие наблюдаем в действительности. Все в унисон твердят, что компания должна быть лояльна к своему персоналу, всячески его холить и лелеять. При этом, по факту, во многих заведениях отношение к персоналу, официантам и поварам, извините, скотское.

Мы, в свою очередь, полагаем, что компания должна быть лояльна только к тому персоналу, который лоялен к компании.

Если условный официант Вася на постоянной основе пробивает лишние позиции в чеках в свой карман, почему компания должна быть к нему лояльна?

Прописываем правила игры. Единые для всех: «Вася, ты делаешь это – получаешь это. Не делаешь – не получаешь».

Вася, приходя к вам работу, принимает эти правила. Если он выполняет эти правила – он лоялен к компании. И компания, соответственно, лояльна к нему. Все справедливо.

На этом принципе построена эта книга, с этой позиции мы предлагаем решения всех кейсов.

Ваши сотрудники – наёмные менеджеры и специалисты, которые просто хотят, как можно больше заработать, приложив при этом как можно меньшее количество усилий.

Для того, они знали, что им делать – их следует обучать и аттестовать. Для того, чтобы они это действительно делали – их следует стимулировать и контролировать.

Для того, чтобы они эффективно работали в команде на общий результат – их следует грамотно подобрать и выбрать для них надлежащие методы управления.

Все, что вы можете сделать со своими сотрудниками: организовать процесс работы так, чтобы они, достигая своих целей, достигали ваших.

Сделать это очень непросто, поскольку абсолютно естественное желание подавляющего большинства сотрудников, работать как можно меньше, вряд ли будет способствовать достижению ваших целей.

## **Все сотрудники могут быть хороши, но многие из них только в другом ресторане**

Некоторые типы сотрудников более склонны к злоупотреблениям, некоторые – к конфликтам. Мы исходим из посыла, что все сотрудники, обладающие необходимой квалификацией, могут приносить пользу ресторану.

С одной оговоркой: когда они на своём месте, в соответствующем для них окружении, при надлежащем контроле и методах управления. Сотрудник определённого типа будет раскрывать не самые свои лучшие стороны в одном окружении и, наоборот, будет хорош и эффективен в другом.

Если собственник возьмет на работу управляющего, который относится к типу «Лидер», а шеф-повара, который относится к типу «Звезда», он получит перманентное состояние конфликта в своем ресторане. Управляющий вряд ли потерпит отсутствие дисциплины и организации рабочего процесса со стороны шеф-повара. Шеф, в свою очередь, не потерпит жёсткости управляющего.

При этом и управляющий, и шеф-повар могут быть сами по себе прекрасными и компетентными специалистами, и произведут на собственника великолепное впечатление на собеседовании и в течении испытательного срока.

Но все свои лучшие качества в работе и тот, и другой раскроют только в тандеме с другим типом шеф-повара/управляющего.

Задача первостепенной важности – подобрать совместимую команду ключевых фигур. Совместимость команды идёт от собственника. Исключение составляет тип собственника «Акционер», который не занимается управлением ресторана, и как правило, владеет только долей.

Определив свой тип, собственник сможет разобраться, какие типы управляющих ему подходят лучше.

Если собственник уже на собеседовании или во время испытательного срока управляющего понимает, что этот тип управляющего ему не подходит, расставание будет лучшим вариантом для всех. И для собственника (его ресторана), и для управляющего,

который сможет реализовать свой потенциал в другом месте работы, с другим собственником.

## **Совместимость ключевых сотрудников = совместимость ресторана и его гостей**

На первый взгляд может показаться, что эта книга о конфликтах, мы очень много о них говорим. Нет, эта книга о том, как достичь результата.

Результат приносят люди, это производная работы команды. Основа успешной работы команды – совместимость ее членов. Как мы уже говорили, мы рассматриваем совместимость именно с точки зрения достижения результата. Конфликты – лишь одно из проявлений несовместимости, хотя возможно и самое яркое.

Эта книга, прежде всего, про взаимоотношения и взаимодействие различных типов сотрудников в ресторане, о том, как они отражаются на его работе и к каким результатам приводят.

Ресторан – бизнес от людей для людей. Именно от них, точнее от их взаимодействия, практически всё, в конечном счёте, и зависит.

Несовместимость ключевых сотрудников ресторана между собой, может в конечном итоге привести к несовместимости ресторана и его гостей.

# ЧАСТЬ I. КОНФЛИКТЫ: ПРИЧИНЫ, ТОЧКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ И ВИДЫ ПОВЕДЕНИЯ

*Тот, кто хочет уладить конфликт –  
борется за будущее.*

*Владимир Тарасов*

Сфера ресторанного бизнеса многогранна и неоднозначна, усложняется всё тем, что всё зависит от людей, их целей, амбиций, воспитания и восприятия мира.

Это идёт как от сотрудников, так и от гостей.

О госте, его потребностях, стилях поведения и извечном вопросе официантов: «За что она меня так ненавидит, я к ней только подошла?» в этой книге речь не пойдёт.

Здесь мы разбираем взаимоотношения между разными сотрудниками, точнее, между сотрудниками разных типов. Как сделать, чтобы заезженные слова: «Работаем, как единый механизм» не звучали эхом где-то там, за дверью вашего ресторана.

Когда-то один управляющий ресторана в беседе с нами сказал: «В нашей отрасли интриг очень много. Больше, наверное, только в шоу-бизнесе. И это затягивает. Настолько сильно, что ты потом не можешь работать в какой-то другой сфере».

На страницах этой книги вы станете свидетелями того, к чему приводит остро-горькая сладость под названием: «Битва подразделений» или «Кто главный: шеф-повар или управляющий?».

Поверьте, это весьма занимательная игра, которая может поглотить всех сотрудников ресторана. И главной целью их пребывания, отметим – именно пребывания, а не работы в заведении, становится процесс противостояния зала и кухни, который вытесняет все.

Сколько уже было об этом сказано, правда много. Кто-то стоит на стороне шефов, говорит, что гости ходят в заведение из-за кухни

и он здесь царь и Бог. Вторые защищают управляющего, так как он отвечает за общий, конечный результат и получает «горькую пилюлю» от собственника и гостей.

Интриги между топ-менеджерами очень быстро перерастают в конфликты между сотрудниками разных подразделений. Со временем и они увлечённо погружаются в процесс: «А что бы такого ещё сделать, чтобы „эти“ выглядели идиотами?». Это и становится их основной работой, именно за этим они приходят каждое утро. О госте в этот момент все уже давно забыли.

А ресторан? Он медленно, но верно умирает. О нём, по существу, не заботится ни управляющий, ни шеф-повар. Все они увлечены личными обидами и амбициями.

Это такой себе сериал, только играют настоящими жизнями и губят реальные заведения. Отпугивают гостей, побуждая их оставлять негативные отзывы из серии: «Страшно есть в ресторане», «Мне надоело, что мне хамят», «Да почему я должен это терпеть?» или «В этот раз мне не стало плохо от вашей еды». Гости, которые не придут в заведение, пропитанное атмосферой борьбы и противостояния.

В жизни и без того есть, с чем бороться, о чём грустить, а в ресторане хочется уйти от проблем, получить приятные эмоции, заряд бодрости и выйти с лучшим настроением, чем пришел.

Ведь ресторан – это огромный, увлекательный мир гастрономических наслаждений, получения превосходных, незабываемых впечатлений. Это место, после посещения которого, хочется выйти и «свернуть горы», идти с ощущением наполненности, гармонии и знать, что когда тебе плохо или хорошо, на земле есть место, где ты сможешь получить то, чего тебе не достаёт. И это место ни дом, ни работа, а то самое «третье место» в известной концепции Рея Ольденбурга.

Решение конфликтов обычно не лежит на поверхности. Здесь важно разобраться в причинах, а не постоянно бороться с последствиями. Почему человек совершает тот или иной поступок? В чём его мотивы и каковы точки воздействия на него?

Проблема гораздо глубже, чем «что-то не поделили». Эти люди могут быть несовместимы в принципе. Они не могут комфортно работать вместе или, в крайнем случае, кому-то из них придётся

постоянно подстраиваться под второго. Делать это сознательно и вдумчиво. Каждый раз.

Возможно ли это? В целом да, но такое поведение требует очень большой выдержки и постоянной концентрации. Нужно ли это? К каким результатам для ресторана приведёт такое сотрудничество «сквозь зубы»?

Когда мы говорим о конфликте, мы рассматриваем его шире, чем борьба за ресурсы, банальные ссоры или желание исподтишка «насолить». Это в том числе, постоянный психологический дискомфорт в отношениях и недопонимание, которые стоят пуленепробиваемым барьером для командной работы.

Перед тем, как рассмотреть основные типы сотрудников, их совместимость и конфликтные ситуации, которые могут возникать, давайте разберёмся с тем, каковы основные причины конфликтов, точки воздействия и виды поведения в конфликтных ситуациях.

Начнём с рассмотрения управленческих факторов, которые необходимо настроить, чтобы минимизировать число конфликтных ситуаций.



## **Настройка управленческих факторов для минимизации конфликтов**

С точки зрения повышения эффективности работы ресторана, можно выделить два вида конфликтов:

- деструктивный, который приводит к снижению эффективности;
- конструктивный, который возникает при поиске новых вариантов развития, как трение между «старым, отжившим» и «новым, перспективным».

В существенной мере способствовать минимизации количества конфликтов первого вида может грамотная настройка следующих управленческих факторов:

- чёткое формулирование требований;
- использование принципа единоначалия как координирующего механизма;
- соблюдение иерархии должностей и указаний;
- формирование общих целей и единой системы ценностей;
- внедрение системы стимулирования, которая минимизирует конфликтные ситуации.

Рассмотрим эти факторы подробнее.

### **Чёткое формулирование требований**

Каждый сотрудник должен иметь должностную инструкцию, в которой чётко сформулированы его права, обязанности и зоны ответственности.

Сотрудники должны знать процедуры и правила выполнения своей работы (обучены и аттестованы), понимать, какие требования к ним предъявляются, какова их система стимулирования.

Когда все же возникают сложные ситуации, следует спокойно обсудить все нюансы, рассмотреть варианты решения, разобрать их преимущества и недостатки.

Искать решение с учётом интересов всех сторон, но ни в коем случае не в ущерб соблюдению стандартов, принятых в ресторане.

Рассмотрим следующую ситуацию.

Во время праздника не была усилена смена. Официанты высказывают своё недовольство и грозятся уволиться. Их основное требование – больше людей в пиковые часы.

Управляющий при этом понимает, что увеличить штат он не может. На это просто нет средств. Он должен чётко объяснить сотрудникам, что на данный момент взять еще одного или двух официантов заведение не в состоянии и предложить варианты решения.

Например, взять ещё одного официанта, но в таком случае, заработная плата для всех официантов будет уменьшена.

### **Использование принципа единоначалия как координирующего механизма**

Соблюдение принципа единоначалия (согласно которому каждый подчинённый должен получать задачи только от своего непосредственного руководителя и отвечать за результаты только перед ним) позволяет разрешать конфликты между сотрудниками, которые имеют общего начальника.

Если у двух официантов есть разногласия по какому-либо рабочему вопросу, для разрешения ситуации они должны обратиться к их общему начальнику – администратору или управляющему (в зависимости от штатного расписания).

### **Соблюдение иерархии должностей и указаний**

Каждый сотрудник должен не только знать, кому он подчиняется, но и, по факту, подчиняться и без лишних разговоров выполнять распоряжения своего руководителя.

Если во время конфликта между кухней и залом приходит шеф-повар и даёт повару распоряжение идти и продолжать готовить, повар молча возвращается на своё рабочее место и продолжает готовить, а не доказывает всем, что официант неправ в данной ситуации.

### **Формирование общих целей и единой системы ценностей**

Это нелёгкая, кропотливая работа, и в долгосрочной перспективе – самый эффективный метод решения и, в первую очередь, недопущения конфликтов.

Общая цель сотрудников может иметь примерно следующую формулировку: «Максимальное вознаграждение при максимально довольных гостях». Другими словами, они не должны ставить свои прихоти, амбиции и личные предпочтения выше гостя, поскольку от этого в результате потеряют все.

Простой пример работы этого метода. Официант видит, что у поваров горячего цеха много заказов, он начинает активно предлагать гостям салаты и закуски. То, что может быть приготовлено поварами холодного цеха, которые в этот момент простаивают. Второй вариант – предлагать блюда, которые могут быть приготовлены поварами горячего цеха быстрее всего. В результате: во-первых, гость не будет ждать своё блюдо долго, во-вторых, на кухне не будет возмущений и нервов по поводу того, что у них так много заказов одновременно.

Но даже если цель общая, пути её достижения будут определяться ценностями сотрудников.

Возможно ли достичь того, чтобы никто не пытался выглядеть лучше за счёт другого, чтобы каждый сотрудник качественно выполнял свою работу и умел признавать свои ошибки? Это непросто, но что можно сделать для формирования подобной корпоративной культуры?

Во-первых, при отборе персонала обращать внимание на то, чтобы ценности сотрудников совпадали с ценностями компании.

Например: «Назовите три ключевых фактора, которые важны для вас в работе/собственнике/управляющем» и «Назовите три фактора, с которыми вы не сможете смириться в работе/собственнике/управляющем».

Далее, руководителю следует ежедневно транслировать эти ценности своим поведением. Ценности проявляются в действиях. Личный пример руководителя здесь играет огромную роль.

Всё это необходимо подкреплять различными обучающими программами, командообразующими тренингами (желательно выездными), корпоративными праздниками.

## **Внедрение системы стимулирования, которая минимизирует конфликтные ситуации**

Важно грамотно заземлить систему ценностей в системе стимулирования.

Необходимо установить такие KPI (бонусы) в системе стимулирования, которые исключают/минимизируют конфликт интересов различных подразделений и сотрудников.

Здесь есть один момент. Зачастую в системе стимулирования больше внимания уделяется официантам и барменам. Например: «Самый высокий средний чек», «Лучший по продажам новинок». Победители получают плюс к своей заработной плате.

Повара, в основном, получают только бонусы согласно своих KPI. Да, заработная плата поваров, зачастую, выше, чем у официантов и барменов, но дело здесь в отношении. Повара могут воспринимать это следующим образом: «Официантам всё, а нам ничего. Им премии, а нам только лишения бонусов по KPI и выговоры». Подобные настроения могут стать благодатной почвой для серьезных конфликтов.

Каждый сотрудник должен знать, что если, например, ресторан получит отрицательные результаты анкеты «Тайного гостя» (*пример анкеты в Приложении 5*) – пострадают все: и кухня, и зал.

Если не будет замечаний по работе, то каждый получит бонус к своей заработной плате.

Подобная система мотивации может поначалу как раз провоцировать конфликтные ситуации. Например, вызывать негатив у поваров: «Мы хорошо делаем свою работу, а из-за того, что официанты не могут хорошо обслужить, мы теряем бонусы».

Но со временем, приходит понимание того, что все в одной лодке, все заинтересованы в общем конечном результате и появляется взаимопомощь и взаимовыручка.

Отметим, что далее по тексту мы будем предлагать свои варианты стимулирования, в том числе начисления и лишения бонусов. Этих вариантов может быть множество и каждое заведение выбирает приемлемые для себя.

Важно, чтобы сотрудники заранее чётко понимали, как будут оцениваться результаты их труда, какие бонусы они получают, какие

санкции могут быть к ним применены и в каких случаях.

В части лишения бонусов, лучшим вариантом является наличие в ресторане чётко прописанных правил по всем возможным случаям, с которыми сотрудники были бы заранее ознакомлены.

И, что не менее важно, эти правила должны применяться для всех сотрудников одинаково. Так, чтобы отсутствовало деление на «любимчиков», для которых «в этот раз можно войти в положение», и остальных сотрудников, для которых «закон есть закон».

# **Основные группы причин внутренних конфликтов в ресторане**

Можно выделить пять основных групп причин внутренних конфликтов в ресторане:

- неправильное распределение ресурсов;
- взаимозависимость поставленных задач;
- различие в целях;
- разные методы достижения целей;
- отсутствие коммуникации.

Эти группы причин конфликтов выделены Вахрушевым Д.В и адаптированы нами для ресторанной отрасли.

Остановимся на каждой группе подробнее.

## **Неправильное распределение ресурсов**

Сюда можно отнести нехватку персонала, неправильное распределение персонала по сменам, неправильную организацию рабочего времени и неправильно распределённые зоны ответственности.

Нехватка персонала обычно компенсируется тем, что сотрудников просят работать сверх нормы. У них накапливается усталость, как следствие, появляется нервозность. Сотрудник в таком состоянии, даже на малейшее замечание со стороны управляющего или гостя, может проявлять агрессию в ответ.

Далее, неправильное распределение персонала по сменам. Например, в обычные выходные работает 6 официантов, а в эту субботу будет отмечаться «День города» и по статистике прошлых лет выручка была на 30% выше, чем в обычный выходной.

Управляющий не усилил смену, в следствие чего шести официантам пришлось работать за десятерых. В результате, официанты уставшие и злые, сервис ниже среднего, гости недовольны и конфликтных ситуаций с гостями в два раза больше, чем обычно. На этом фоне официанты сразу или на следующем собрании высказывают свое недовольство.

Для управляющего в данной ситуации главное – уметь признать свою ошибку при официантах и впредь этого не допускать.

Подобная ситуация может привести к конфликтам с кухней, потому как официанты могут не справляться со своей работой. Вовремя не вынести блюда или неверно выбить заказы.

Шеф-повар, со своей стороны, должен был усилить смену на кухне. Могла произойти ситуация, когда повара просто не справляются с большим количеством заказов, вследствие чего официанты нервничают, а гости возмущены, что приходится долго ждать заказ. Это вполне может привести к конфликтам между залом и кухней.

### **Взаимозависимость поставленных задач**

В основном, в ресторане это, конечно, относится к взаимодействию кухни и зала. Причин конфликтов здесь может быть множество. Например, неправильно пробитое блюдо (не пробита подача или прожарка), долгая отдача блюда, выдача блюда, которое не соответствует установленному стандарту и так далее.

Если у сотрудников кухни и зала натянутые отношения (часто источник этого кроется в отношениях между шеф-поваром и управляющим), тогда любой повод может «разжечь огонь». Здесь главное – вовремя вмешаться шеф-повару или управляющему и остановить развитие ситуации. При этом важно сначала обслужить гостя, а затем уже разбираться с сотрудниками в причинах конфликта, из-за чего это все началось, кто был прав, а кто нет.

### **Различие в целях**

К примеру, с одной стороны, есть управляющий Иван, который является совладельцем ресторана. Его цель – престижное и прибыльное заведение. Управляющий делает все, чтобы гости были

довольны и заведение приносило прибыль. Он обучает персонал, улучшает условия работы и участвует в разработке новинок.

С другой стороны, есть администратор Елена, цель которой просто заработать деньги при минимальных усилиях. Она выполняет распоряжения управляющего некачественно или не выполняет их вовсе. Особенно те из них, которые, по её мнению, с большой вероятностью не будут проконтролированы управляющим.

### **Разные методы достижения целей**

Есть официант Саша, цель которого – заработать деньги. Для этого он стремится обслуживать гостей, соблюдая все стандарты, чтобы получить больше чаевых.

С другой стороны, есть повар Кирилл. Он тоже хочет денег, но для этого он не будет докладывать в блюда ингредиенты.

С одной стороны, официант стремится заработать больше, соблюдая стандарты, с другой – он не может этого сделать, так как гость, разочарованный качеством блюд, оставит официанту меньше чаевых или не оставит их вовсе.

И вот официант идёт разбираться с поваром, почему блюда такого качества или жалуется администратору.

### **Отсутствие коммуникации**

Множество конфликтов происходит из-за недостаточной коммуникации или искажения информации. Сотрудники должны быть ознакомлены со всей необходимой для их работы информацией в зависимости от занимаемой должности.



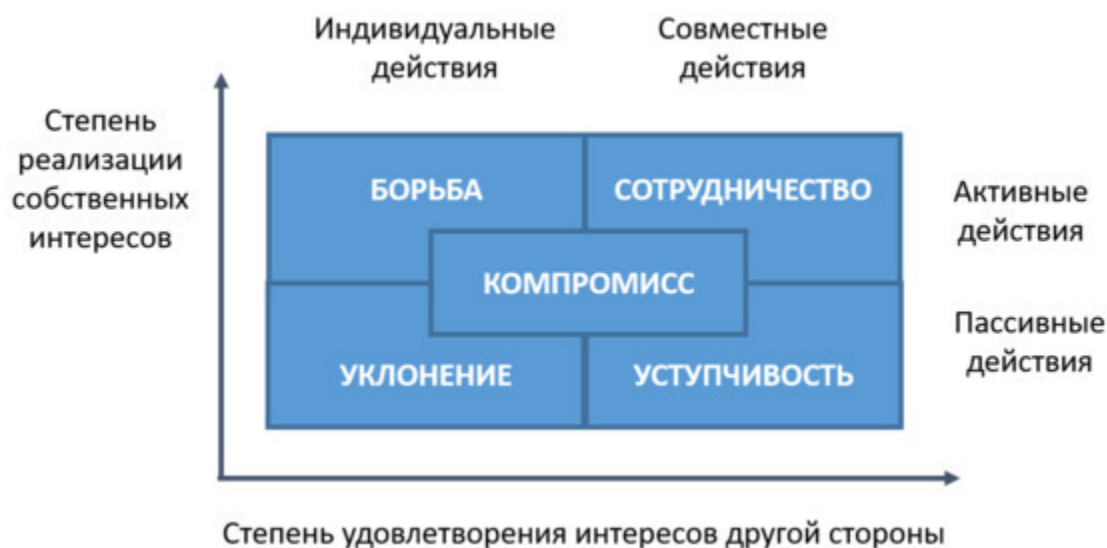
# Виды поведения сотрудников в конфликтных ситуациях

Рассмотрим виды поведения сотрудников в конфликтных ситуациях на основе модели, предложенной К. У. Томасом и Р. Х. Килменном.

Вид поведения сотрудника в каждом конкретном конфликте определяется той степенью, в которой он хочет реализовать собственные интересы и той степенью, в которой он готов удовлетворить интересы другой стороны конфликта.

Реализуя собственные интересы, сотрудник может действовать активно или пассивно, удовлетворяя интересы другой стороны конфликта, действовать совместно или индивидуально. Графически пять видов поведения изображены на рис 1.

**Рис 1. Двухмерная модель Томаса – Килменна**



Выбор сотрудником модели поведения в конкретном конфликте происходит на основе следующих факторов:

- предмет конфликта, степень его важности;
- ценность межличностных отношений;

- система ценностей сотрудника;
- индивидуально-психологические особенности сотрудника.

Если, например, для одного из участников конфликта межличностные отношения с другим участником не представляют никакой ценности, то его выбор будет, скорее всего, между видами поведения «борьба» и «уклонение», в зависимости от степени его желания (или возможности) реализовать собственные интересы.

В зависимости от четырёх вышеперечисленных факторов, определённые рабочие вопросы и противоречия, которые неизбежно возникают в повседневной деятельности ресторана, могут перерасти в серьёзное противостояние, а могут и никак не проявиться во взаимоотношениях и взаимодействии сотрудников.

Остановимся на каждом из видов поведения в конфликте подробнее.

## **Борьба**

Этот вид поведения характеризуется высокой степенью желания реализовать собственные интересы и низкой степенью готовности удовлетворить интересы другой стороны конфликта.

Сотрудник стоит на своём и доказывает свою правоту всеми способами. При этом пытается заставить окружающих принять свою точку зрения.

Этот вид поведения часто применяют руководители подразделений при распределении определённых ресурсов.

Пример: совет директоров управляет сетью ресторанов на стратегическом уровне. Совет ставит задачу управляющему сетью удерживать фонд оплаты труда (ФОТ) в рамках определённого процента от общей выручки.

При этом, совет директоров не вникает в детализацию, его не интересует, как именно ФОТ распределяется среди подразделений

и сотрудников. Эти подробности отданы на усмотрение управляющего сетью.

Выручка сети снижается и ФОТ второй квартал подряд превышает установленный процент. Управляющий лишается бонусов в строгом соответствии с установленной для него системой стимулирования. Управляющий стремится вернуть свои бонусы. Для этого он, с одной стороны, принимает меры для увеличения выручки, с другой стороны – стремится удерживать издержки. ФОТ в структуре издержек занимает существенную часть.

Бренд-шеф сети настаивает на повышении ставок поваров горячего и холодного цеха практически во всех ресторанах сети. Он мотивирует это тем, что на такие ставки согласны работать только малоквалифицированные повара, у него большая текучка, да и вообще работать некому. Более того, количество поваров на сменах следует увеличивать, поскольку при большом потоке людей, они не справляются.

Все это, по мнению бренд-шефа, является одной из главных причин снижения выручки и именно это является ответом на претензии управляющего: «Гости долго ждут блюда» и «Отданные блюда не соответствуют стандартам».

Управляющий, со своей стороны, стремится удержать издержки на ФОТ, в том числе по кухне. Он категорически против повышения ставок поварам и увеличения количества поваров на смене. Он считает, что уровень ставок и так выше средних по рынку.

Предложение бренд-шефа по увеличению количества поваров на смене, он парирует следующими аргументами: «Раньше и этим количеством человек на смене замечательно справлялись при большей посадке и большей выручке. При этом в меню в последнее время не появились какие-то новые блюда, которые требуют для приготовления невероятного количества человеко-часов. Бренд-шефу необходимо сконцентрироваться на оптимизации процессов на кухне и грамотном распределении сотрудников по сменам, а не на увеличении количества высокооплачиваемых бездельников...».

Практически на каждом собрании бренд-шеф в чуть ли не агрессивной форме требует повышения ставок и грозит массовыми увольнениями поваров. Управляющий стоит на своём, также агрессивно приводя свои доводы. Каждый остаётся при своём

мнении, это длится уже почти полгода и отражается на настроениях сотрудников.

### **Уклонение**

Этот вид поведения характеризуется как низкой степенью желания реализовать собственные интересы, так и низкой степенью готовности удовлетворить интересы другой стороны конфликта.

Сотрудник стремится находиться в стороне от конфликта. Причины этому могут быть самые разные: проблема для него не так важна, нет желания тратить время и силы на разрешение конфликта, понимание своей неправоты. Либо ощущение того, что он с большой вероятностью проиграет.

Пример: у официанта сложились напряжённые отношения с поваром. Он считает, что повар долго отдаёт блюда, что в конце концов, отражается на размере чаевых официанта.

Претензия официанта: «Ты всегда долго отдаёшь блюда, на тебя постоянно жалуются гости».

Повар никак не реагирует на слова официанта, уклоняясь от конфликта. Он не считает нужным с ним спорить, его в принципе мало интересует мнение официанта, который к тому же, по мнению повара, никак не влияет на его систему стимулирования. А возможно повар отчётливо понимает, что действительно задерживает блюда.

Использование такого вида поведения может привести как к снижению напряжённости, так и наоборот, к еще большему конфликту. Сценарий дальнейшего развития будет определяться, в основном, мотивами второй стороны. В нашем примере – официанта.

### **Уступчивость**

Этот вид поведения характеризуется низкой степенью желания реализовать собственные интересы и высокой степенью готовности удовлетворить интересы другой стороны конфликта.

Человеку по определённым причинам проще согласиться и сделать так, как хочет противоположная сторона.

Например, управляющему проще согласиться с новой «сумасбродной», по его мнению, идеей собственника, чем объяснять, спорить и доказывать, что она никуда не годится. Согласится, а затем будет как-то «выкручиваться». В конце концов, собственник может остыть к своей идее.

Иногда данный вид поведения применяется стратегически, дабы сформировать определённые межличностные отношения со второй стороной, рассчитывая на то, что вторая сторона в последующем будет более склонна к кооперации и уступкам.

## **Компромисс**

Этот вид поведения характеризуется как средней степенью желания реализовать собственные интересы, так и средней степенью готовности удовлетворить интересы другой стороны конфликта.

Разрешение конфликта обычно происходит путём переговоров, в ходе которых каждая из сторон идёт на определённые уступки. Стороны принимают позиции друг друга, но в определённой мере или с условием.

Например, управляющий и шеф долго спорят по поводу ввода нового блюда.

Управляющий соглашается на ввод блюда, но выдвигает определённые условия: «Хорошо, мы вводим это в ассортимент. Но если результаты продаж за первый месяц будут ниже зафиксированного уровня, мы его выводим».

Компромисс может привести к новым конфликтам из-за половинчатого решения или неудовлетворенности принятым решением одной или обеими сторонами.

Например, в приведенном случае, продажи были высокими и блюдо оставили в ассортименте. Но управляющий остался недоволен присутствием блюда в ассортименте по причине того, что его маржинальность ниже средней в этой категории блюд. Он считает, что

продажи этого блюда каннибализируют продажи более высокомаржинальных блюд в этой категории меню.

Недовольство управляющего может вылиться в новый конфликт при последующем рассмотрении ввода или вывода блюд из ассортимента.

## **Сотрудничество**

Этот вид поведения характеризуется как высокой степенью желания реализовать собственные интересы, так и высокой степенью, в которой стороны готовы удовлетворить интересы другой стороны конфликта.

При таком подходе обычно выигрывают обе стороны.

Это история о том, когда шеф-повар на совещании пытается понять, почему управляющий предлагает именно такое решение (с которым шеф-повар согласен частично) и думает, как его реализовать и что ещё можно улучшить.

Со своей стороны, управляющий готов слышать и принимать поправки от шефа.

Здесь позиция такова: «Мы вместе, а не друг против друга».

## Точки воздействия и ключевые мотивы

Не секрет, что у каждого человека есть свои точки воздействия. Для кого-то важнее материальный аспект, для кого-то – комфорт, для кого-то – делать то, что не делают другие. В таблице 1 приведены основные точки воздействия на сотрудников и соответствующий им ключевой мотив. Эти точки воздействия были выделены французом Ж. Ф. Кроларом как мотивы совершения покупок. Мы предлагаем применить его разработки в теме межличностных отношений. В следующих главах мы рассмотрим, какие точки воздействия применимы к различным типам сотрудников.

**Таблица 1. Точки воздействия и ключевые мотивы**

ТОЧКА	КЛЮЧЕВОЙ МОТИВ
Тревожность (безопасность)	«Я всего боюсь, переживаю, что сделаю что-то неправильно, все мои действия должны быть согласованы с кем-то»
Алчность	«Главное – деньги, выгода, разнообразные преимущества. Все действия направлены на получение максимальной выгоды»
Новизна	«То, чего нет у других. Я – законодатель трендов, я должен быть первым, у кого появится эта новинка»
Комфорт	«Не выходить из привычной зоны комфорта. Или дискомфорта: все плохо, зато стабильно»
Гордость	«Я смог этого добиться. Это сделал я»
Привязанность	«Я работаю в этом месте или владею им уже 10 лет, нахожусь в нем постоянно. Здесь мои друзья, коллеги, партнеры. Они для меня как вторая семья. Мы вместе, мы одна команда»

## ЧАСТЬ II. ТИПОЛОГИЯ СОБСТВЕННИКОВ

*Главный успех ресторатора заключается  
в умении делать людей счастливыми.*

*Ферран Адриа*

Почему вы решили открыть ресторан?

Может это ваш семейный бизнес? Вы живете в туристическом регионе и, в принципе, другого способа заработать особо-то и нет? Только гостиница или ресторан?

Вы оказались в ресторанном бизнесе сразу после или во время обучения в университете и решили, что это дело всей вашей жизни? Сначала работали официантом или поваром, затем выросли до управляющего или шеф-повара, а потом решили открыть свое заведение?

Возможно, вы имеете основной бизнес (нефть, газ, металл, пшеница... нужно подчеркнуть), но хотите открыть ресторан для души, чтобы было где вечером посидеть с друзьями?

В ваших жилах течет кровь предпринимателя, который находясь однажды в ресторане, подумал: «Так ведь себестоимость картошки в десять раз меньше? Это же как прибыльно! Какая маржа. И расходов-то всего...».

Возможно, главная причина закрытия ресторанов – изначально завышенные ожидания собственников, которые возникают под действием распространенных мифов о ресторанной отрасли. Этому влиянию, зачастую, подвержены те, кто открывает свой первый ресторан.



# **Ресторанная мифология для собственников**

Почему-то сложились мифы, что ресторан – это очень легко и супер прибыльно.

Миф, который нам особенно нравится, заключается в том, что сотрудники, если на них каким-то чудотворным способом повлиять, начнут трепетно заботиться о прибыли вашего ресторана, ибо они неким загадочным образом обзавелись «мышлением собственника».

## **Миф №1. «Рестораном может управлять каждый»**

«Носить тарелки может каждый, а протирать столы и мыть посуду вообще любая уборщица. Вкусно приготовить и красиво подать может любая мало-мальски вменяемая хозяйка, вооруженная десятками тысяч разнообразных рецептов, которыми пестрит интернет. Что уж говорить про повара с образованием, у которого в распоряжении профессиональное оборудование и богатый выбор ингредиентов...»

Не будем здесь утомлять читателя подробным описанием многочисленных сложностей ведения ресторанного бизнеса. Кто его уже вёл или ведёт, тот прекрасно всё знает. У кого нет опыта, тот вряд ли проникнется от простого чтения, это нужно испытать на себе.

Отметим лишь, что по сути, ресторанный бизнес – один самых сложных видов бизнеса, здесь присутствуют все классические функции бизнеса, начиная от маркетинга, закупок и производства, заканчивая продажами и обслуживанием. Плюс точный учёт и контроль, без которого заведение растащат на запчасти.

## **Миф №2. «Ресторан – это золотая жила»**

Ресторан – это суперприбыльная затея? Ключевой фактор – стоимость аренды. Если помещение арендуется, высокая арендная плата может сделать работу ресторана в этом месте в финансовом плане, в принципе, бессмысленной. Даже с ежедневной полной посадкой.

Если же помещение находится в вашей собственности, вам, возможно, стоит рассмотреть альтернативный вариант: сдать его в аренду и иметь стабильный постоянный доход без всякой головной боли.

Добавьте сюда бурный рост стоимости коммунальных услуг и себестоимости продуктов в последние годы. Плюс расходы на персонал, налоги и маркетинг. Не будем здесь приводить структуру затрат, она различна для различных локаций и ценовых сегментов. Следует детально просчитывать каждый конкретный проект.

Не забываем про падение покупательной способности, особенно в среднем сегменте. Иллюзия прибыльности может быстро раствориться в реальности.

Да и не стоит забывать тот простой факт, что ваша концепция в данной локации может просто не «выстрелить», и от этого никто не застрахован. Семь раз отмерь, один раз открой.

Ресторанный бизнес – это, в первую очередь, бизнес и прибыль – необходимое условие его существования. Опускаем здесь высокие полеты мысли о том, что каждому гостю ресторатор отдаёт частичку души и прочее. Нет прибыли – нет бизнеса. Некому, в конце концов, будет отдавать свою частичку души и прочие возвышенные вещи, которыми ресторатор волею судьбы располагает.

Ресторан – бизнес мелочей. Доллар на салфетках, доллар на сгнивших томатах. Там умыкнули, там недосмотрели, там гостям нагрубили. Перефразируя легендарную фразу Винни-Пуха: «Прибыль в ресторане – это очень странный предмет. Вот она есть, а вот её нет».

### **Миф №3. «В нашем ресторане не воруют»**

Ресторанная отрасль, к сожалению, весьма уязвима в отношении воровства. Без должного контроля над работой ресторана, велика вероятность, что прибыли вы не увидите никогда. Вот совсем никогда.

С воровством всё очень просто и очень сложно одновременно. Прививка от воровства существует одна – стандарты и контроль. Поймали – публично наказали. Жёстко. Если одному сойдёт с рук – «эффект разбитого окна» раковой опухолью поразит всё заведение.

Кто-то сказал: «Мы не настолько не уважаем своих сотрудников, что даём им возможность украсть». Ведь любая возможность безнаказанно

украсть – искушение. Ресторатор должен стараться не искушать своих сотрудников возможностью воровства.

Следует также признать, что надлежащий контроль может лишь существенно уменьшить масштабы воровства. Крайне сомнительно, что хоть кому-то удаётся искоренить это удручающее явление полностью.

## **Миф №4. «Наши сотрудники обладают «мышлением собственника»**

В этой книге вы не найдёте пространных разглагольствований о воспитании у ваших сотрудников «мышления собственника».

И красивых сказок, о том, как все без исключения сотрудники пекутся о прибыли, постоянно вносят инновационные предложения и никому из них в голову не придёт мысль что-то умыкнуть из этого храма. Историй том, что каждая мойщица, упаси Боже, использует лишнюю каплю средства или салфетку, ибо она всеми силами заботится о прибыли вашего заведения.

Возможно, заведения с подобными сотрудниками где-то существуют. Возможно даже на нашей планете. Нам они пока не попадались, вернее попадались, но только во время возвышенных выступлений модных спикеров на отраслевых конференциях и на страницах публикаций об управлении персоналом. Если встретим в реальной жизни, всенепременно поделимся опытом.

Вы можете сказать: «Хорошо, допустим, вы меня убедили, это все сказки, и ресторан – это не совсем легко, за прибыль придётся побороться и работу сотрудников придётся постоянно контролировать. Но ведь это же ещё и модно!»

И действительно. Носить гордое звание – ресторатор, посещать конференции, «надувать щеки». Друг, ты почти звезда шоу-бизнеса. А порог входа куда ниже, чем в шоу-бизнес.

Да тут ещё и многочисленные соблазнительные предложения «Ресторан под ключ» подспели: «Хотите стать ресторатором? Да пожалуйста! X долларов с вас, ключ с нас».

И через оговоренное условиями контракта количество месяцев, этот самый ключ в ваших руках.

А что дальше? А дальше – люди, люди, люди... Как среди них выбрать тех, кто принесёт вам результат? Об этом мы и поговорим на страницах нашей книги.

Прежде чем мы начнём рассматривать различные типы ключевых фигур и их совместимость, хотелось бы вкратце остановиться на пяти

ключевых пунктах, с которыми собственник должен определиться с самого начала.

# **Обращение к собственнику: пять пунктов, с которыми вам следует определиться с самого начала**

Какой бы ни была причина, по которой вы решили открыть ресторан (надеюсь, вы сделали это не под воздействием мифов), в первую очередь, следует определиться с пятью вещами: ваше видение ресторана, какие цели вы преследуете, ваша роль в управлении рестораном, как вы будете контролировать работу и когда вы будете привлекать гостей.

## **1. Ваше видение ресторана**

Каким он будет сегодня, через месяц, год, через пять лет?

Первый вопрос, который стоит задать себе: «Кто я?». Это очень важно. Каждый ресторатор – это поэт. Гастрономический, интерьерный, а, главное, – атмосферный поэт.

И чтобы стать коммерчески успешным, ресторатору важно сформулировать, кто он, зачем создано его заведение и для кого. Причем именно в такой последовательности.

Очень плохая идея – просто открыть ресторан. Тысячный, как у всех. Такая затея вряд ли будет иметь успех.

Прописывать стратегический блок – видение, миссию, ценности – обычно удел крупных компаний. Небольшие компании чаще действуют по наитию.

Бренд – инструмент воплощения миссии. Бренд находится в голове у гостя. Хотите вы этого или нет, будете прописывать вы свой бренд или нет, он у вас все равно будет. Подумайте, что вы хотите сказать, какой посыл несёт заведение.

А что делать, если у вас уже есть ресторан, но вы как-то не задумывались об этих вещах раньше?

В этой ситуации важно поймать это ощущение «начала», «открытия». Вспомните, что вы чувствовали, когда решили заняться ресторанным бизнесом? Почему именно этим бизнесом? Сначала просто попробуйте окунуться в эти эмоции.

В этом может помочь ряд вопросов, которые стоит себе задать (ответы на них лучше записать).

- О чем вы думали, создавая ресторан?
- Какие чувства вы испытывали при открытии?
- Что вдохновило вас на создание ресторана именно в таком формате?
- Опишите свой ресторан в трёх словах.
- Опишите ваш идеальный день, проведенный в ресторане. Что вы видите, что пробуете, кто вас окружает, что вы чувствуете?

Затем сопоставьте, насколько ваша изначальная идея соответствует тому, что получилось в действительности. И насколько вас устраивает текущий результат. Вы можете с гордостью сказать: «Это сделал я»?

Если нет – что можно изменить для того, чтобы вы были действительно довольны своим заведением и чувствовали, что реализовали свой изначальный замысел.

## **2. С какой целью вы решили открыть ресторан?**

Вариантов ответов может быть множество:

- реализация себя как ресторатора. Своих идей;
- просто бизнес, чтобы заработать денег. Ничего особенного. Надо же чем-то кормить семью;
- удовольствие от владения престижным активом, пафосным рестораном высокого ценового сегмента. Не так важно сколько приносит (или забирает). Я – ресторатор;
- диверсификация портфеля ваших бизнесов, дополнительные доходы, ещё один актив, которым вы, возможно, управляете только на стратегическом уровне – в рамках совета директоров. Или просто раз в год получаете дивиденды;
- ваши варианты...

Вышеописанные цели не исключают друг друга, но здесь на самом старте важно расставить приоритеты.

## **3. Ваша роль в управлении рестораном. Что вы будете делать и что вы НЕ будете делать!**

Далее, исходя из вашего видения и приоритетов в целях, определите вашу роль в управлении рестораном.

Не хотите заниматься заведением самостоятельно? У вас нет на это времени, желания или недостаточно компетенций? Наймите управляющего.

На что обратить особое внимание при выборе управляющего и дальнейшей работе с ним:

во-первых, постарайтесь найти управляющего, взаимодействие с которым будет для вас комфортным, а для вашего ресторана – эффективным. Различные типы управляющих мы разберем с следующей главе;

во-вторых, в отношениях с управляющим необходимо изначально прописать правила игры: кто и что делает, зоны ответственности, порядок принятия решений, какие решения может принимать управляющий самостоятельно. Если, например, тип управляющего вашего ресторана – «Лидер», не мешайте ему работать, ставьте перед управляющим цели, а вот какими методами их достигать, должен решать он.



#### **4. Как вы будете контролировать? (если хотите когда-нибудь увидеть прибыль)**

Необходим постоянный контроль работы управляющего любого типа и заведения в целом.

Для этого можете проводить плановые и внеплановые аудиты, для чего можете нанять внешних специалистов. Или организовать собственную службу безопасности с широкими полномочиями. Варианты могут быть разными, использовать их можно в различных комбинациях. Важно, чтобы контроль был системным.

Как мы уже отмечали, без должного контроля, ваш ресторан просто разворуют.

В приложениях к настоящей книге вы найдёте два инструмента контроля.

Первый – ряд задач в части контроля над работой зала, бара и кухни, которые необходимо выполнять управляющему. (*Приложение 6. Чек-лист: ежедневные и периодические задачи управляющего*)

Второй – проведение аудита вашего ресторана глазами гостя. (*Приложение 5. Анкета тайного гостя*).

В широком смысле, аудит ресторана с помощью тайного гостя имеет прямое отношение к контролю над воровством. Ведь если официант плохо обслужил гостя, он по сути, обокрал и самого себя (не получил хороших чаевых), и ресторан, так как украл у ресторана следующий визит разочарованного обслуживанием гостя. С учётом эффекта сарафанного радио, этот один визит гостя может обойтись ресторану в приличную сумму недополученных доходов в будущем.

Пятый пункт касается маркетинга. Вернее, маркетингового продвижения, потому как маркетинг ресторана включает в себя множество аспектов: начиная от концепции, локации, дизайна и заканчивая самим продвижением.

#### **5. Маркетинговому продвижению вход временно воспрещён (не плодите прокуроров бренда)**

Мы живем в мире, в котором на одного покупателя – три продавца. Чей маркетинг сильнее, тот и привлечёт гостя.

Но что дальше? Негативный сарафан может все перечеркнуть. Ведь как поступает радушная хозяйка? Сначала приберёт, приготовит, накроет стол – и только потом пригласит гостей. Но не наоборот.

Недовольные посещением вашего ресторана гости превратятся в самый действенный маркетинговый инструмент. Люди доверяют своим знакомым гораздо больше, чем другим источникам информации.

Довольный гость приводит двух, недовольный – уводит десятерых. А вместе с ними и ваши деньги.

Сначала отполируйте все процессы и только потом зовите гостей. Второго шанса произвести первое впечатление у вас не будет.

Разобравшись с мифами и ключевыми вещами, с которыми собственник должен определиться с самого начала, перейдём, наконец, к типологии собственников.

Мы выделили четыре типа собственников: Мистер «Лояльность», Мистер «Контроль», Мистер «Тренд» и Мистер «Акционер».

А начнём с истории, в которой «Мистер Тренд» раскрывается в не самом лучшем его проявлении.

## История о том, как Мистер «Тренд» сетью чайных управлял

– Катя, только не начинай. Я же тебе чётко сказал, что делать. На пике популярности грибной крем-суп и наггетсы. Ты хоть иногда будешь делать то, что я тебе говорю? И зефир нужно ввести. Просто купить в супермаркете и продавать, как наш. Катя, это что так сложно? – менторский тон Валентина заставлял Катю краснеть, как школьницу. Руки начинали трястись и язык не слушался. Была в собственнике какая-то магическая сила. Что-то такое... Демоническое что ли.

Кате было 46 лет, она была шестым директором сети чайных. Одной из самых больших в городе, в сеть входили двенадцать заведений, и вместе с тем убыточной.

Когда-то давно лет семь назад они были очень прибыльными. Настолько, что открыли шесть, семь, восемь и так далее до двенадцати заведений за полтора года. Но это было давно.

Когда начались проблемы, было принято решение о смене директора. Выбор пал на системного HR-директора, близкого друга собственника, с опытом работы в менеджменте. Она исправно делала всё, что требовал от неё творческий Валентин. Это привело к ещё большему развалу компании, поскольку при всех плюсах собственника была в нём одна черта...

Полное отсутствие системности и следованию хоть каким-то правилам. Решения могли меняться каждый час, притом на абсолютно противоположные. Он всегда мог подкрепить их десятком аргументов.

Его излюбленный соус для проталкивания своих идей: «Господа, вы можете спорить со мной, но мы же не будем спорить с Котлером?». Или Портером, или ещё с каким-то гуру, в зависимости от конкретного случая. При этом труды Котлера и Портера, по сути, не имели никакого отношения к тому, что он говорит.

Обычно фразы вырывались из контекста и обрамлялись в несколько предложений для создания нужного ему посыла. Чистая софистика.

Но его это нисколько не смущало. Он не привык никого слушать. Он слышал слово «тренд» и тут начиналось. Мохито, борщ, грибной суп,

гамбургер и, конечно, продажа книг. Всё это в чайной.

Все это за 1 месяц.

Ему казалось, что вот-вот и он найдёт тот самый «голубой океан» и они снова окажутся в плюсе. Снова всё будет хорошо. Хорошо не становилось год и HR-директора сменила эффектная брюнетка с бесконечно длинными ногами.

Уж она-то точно выведет заведения из кризиса. Она же бывший директор супермаркета. Не вывела. Ещё и воровству способствовала, как потом выяснилось.

Через год её сменил молодой специалист по маркетингу, бывший директор какого-то рекламного агентства.

И так по кругу.

Катя, повторюсь, была шестой. Опыт у неё был, а вот сил сказать: «Нет» и противостоять Валентину не было. Она боялась. Очень.

Вся компания находилась в каком-то упаднически-панически-депрессивном состоянии. Что интересно, в это состояние попадали даже новые сотрудники. Хватало пары недель, чтобы они стали ровно такими же.

Время от времени Валентину кто-то просто переставал нравиться и он требовал уволить этого сотрудника. Причём к качеству его работы это могло не иметь никакого отношения. От этого страдал весь бэк-офис и производство. Никто не знал, что придёт ему в голову в следующий момент.

Чем больший «минус» показывала компания, тем детальнее Валентин вникал в её процессы, что приводило к единственному результату – ещё большему «минусу». С каждым «мохито», «продажей книг» и «гамбургеров» сеть отходила от своей концепции примерно на метр.

Гости не понимали, что происходит. Они приходят в чайную, выпить свой любимый чай и съесть яблочный пирог, а здесь проходит акция «скидка 50% на борщ» и «купи какую-нибудь книжку». Ни у кого не укладывалось в голове, как это вообще может быть, а главное, почему. Эклектика?

– Давай дальше по отчёту. Что с мероприятиями? Запланировано было 27, насколько я помню. Провели день птиц и флешмоб «Нарисуй чашку чая на лице»? Это масштаб, понимаешь? Так о нас узнают.

Почему вы этого не сделали? Катя, в чём причина? – устало спросил владелец.

– Валентин, но как мы можем провести флешмоб с нулевым бюджетом? Или день птиц? Там же были запланированы фотографии с орлом из красной книги на фоне нашей чайной. Ты понимаешь, сколько это всё стоит? – пыталась объяснить директор.

– Катя... Я не хочу слушать почему, я хочу знать, что вы сделали для того, чтобы все получилось? Это всё твои отговорки. При желании, всегда можно договориться и бесплатно. Были бы горящие глаза. Кстати, чем наш event-менеджер занимается? Что она вообще делает? У неё же зарплата какая. В чём проблема? Я скажу тебе. В некомпетентности. Я уже давно говорил, что её нужно менять.

– Ты ещё во время прошлого отчёта её хвалил, сказал, что она отличный специалист. Даже премию предлагал ей дать.

– Так ты ей ещё и премию дала?

– Нет, – испуганно проговорила Катя.

– Я не мог такого сказать. Не было такого, – Валентин применил один из любимых приёмов: отрицать свои собственные слова. Важно делать это уверенно. Тогда твой собеседник наверняка почувствует себя идиотом.

– Пойми, нельзя проводить по 27 мероприятий в месяц. Это же бред. Кто на них будет ходить? Это каждый день почти.

– Вот. Потому к тебе никто не придет. И ты, и твой event-менеджер, не интересны людям, – победоносно заключил Валентин.

Проводилось какое-то невероятное количество странных и не очень мероприятий, которые отпугивали даже самых лояльных гостей.

Однажды пришёл какой-то поэт лет восемнадцати со своими друзьями, читал матерные стихи и пил водку с горла. Друзья примерно такие же, как и он. Всё это в чайной, не забываем.

В тот день оттуда сбежал каждый, кто мог. Что интересно, на следующий день в этой же чайной была встреча топ-менеджеров, которые обсуждали внедрение новых стандартов в b2b, а ещё через день была фотосессия моделей лет восьми. В общем, не каждый это выдержит и часть гостей просто ушла.

– Идём дальше, Катя. Акции. Сколько акций вы провели за прошлый месяц?

– Шесть.

– Как шесть, что значит шесть? Я же говорил, что их должно быть не меньше десяти.

– Валентин, это невозможно. Не может официант за раз рассказать гостю о всех этих акциях. Ты представляешь, как это будет выглядеть? А не желаете ли чай с пирожком? Нет? Тогда второй мохито в подарок. Тоже нет? Борщ с пампушкой с собой? Тоже нет? И так далее. Это же уйма времени, да и не всем это нравится. У гостей голова кругом идёт и они, в итоге, ни в какой акции не принимают участие. Это выглядит как навязывание и «впаривание». Были случаи, когда гости просто грубо затыкали рот нашим девочкам. Они рыдали потом, я их полвечера успокаивала.

– Ты сама себя слышишь? Официант – это прежде всего продавец. Что в психограмме продавца одно из самых главных? Стрессоустойчивость! Я устал учить тебя азам. А хамоватые клиенты – вообще не наша целевая аудитория. У нас формализована маркетинговая стратегия. Я же тебе отправлял её на почту, посмотри, аватары наших гостей там детально прописаны. Во-вторых, они и не должны перечислять каждому гостю все действующие акции. Они просто не умеют выявлять потребности. Они должны предлагать те акции, которые подходят для конкретного гостя. А если предложение выглядит как «впаривание», значит они просто не умеют презентовать.

Катя почувствовала себя обессиленной и какой-то растоптанной что ли.

– Люди сами не знают, чего хотят, – продолжал Валентин. – Мы должны им это сказать. Акции – это способ привлечения внимания. Сколько тебе уже говорить. Ты прочитала Котлера? У нас в корпоративной библиотеке есть последнее издание. Ты вообще собираешься развиваться?

Не дождавись ответа на столь фундаментальный вопрос, Валентин продолжил:

– Идёт человек, смотрит, у нас вся витрина завешана плакатами с акциями, он решит, что это выгодно и зайдёт к нам.

– Это не способ привлечения внимания. Это глупость, – не выдержала Катя.

– Глупость – это, когда ты в упор не видишь очевидных вещей, – парировал он.

– Послушай, – вдруг решила Катя, – у тебя же есть степень МВА?

– Конечно, – с нотками гордости в голосе ответил собственник.

– Вам же что-то говорили про постоянство позиционирования? – Катя сама не поверила, что сказала это. – Может просто нужно хорошо делать своё дело? День за днём, монотонно, хорошо делать то, что мы делаем? У нас эксклюзивная линейка чая, интересная подача. У нас действительно вкусная выпечка по оригинальным рецептам. Мы были прибыльны до всех этих ваших..., – Катя не смогла подобрать правильное слово.

– Учебники учебниками, – прервал Валентин, – а жизнь – это жизнь. И она диктует нам свои правила. XXI век – век перемен, скорости. Сейчас важно быть гибкими, быстрыми, моментально реагировать на все изменения, дожимать клиента, находить способы заработать дополнительную копейку. Это же элементарные вещи, не понимаю, зачем я тебе это говорю вообще.

– А знаешь... Находи, дожимай, реагируй, а я... Я тут подумала, – в Катином голосе впервые за полтора года появилась твердость, – я ухожу.

– Куда? – спокойным тоном спросил Валентин. – Мы ещё не закончили с отчётом. Там ещё финансовые показатели.

– Не знаю... Да мне, в принципе, всё равно куда. Я совсем ухожу. Две недели отработаю, дела передам и всё. Оставайся в своем цирке сам.

Катя взяла куртку и вышла из огромного офиса в центре. Ей впервые было легко. Она больше ничего не боялась.

В последствии, после Кати, было ещё четыре директора. Через три года сеть закрыли.

# МИСТЕР «ТРЕНД»

## Основные признаки

Человек без возраста. Он всегда в тренде и знает всё обо всех новинках в мире. Имеет достаточно сильную теоретическую базу.

Может часами цитировать гуру менеджмента или маркетинга. Однако сталкиваясь с практическими задачами, не всегда может использовать свои книжные знания в принятии управленческих решений и выбирать эффективные варианты в данном конкретном контексте.

Это, в своём роде, философ бизнеса, который любит многочасовые собрания, брейнштормы, модерации. Он находится в постоянном поиске истины.

Неплохо разбирается в людях. Вряд ли возьмет на работу управляющего, который умеет роскошно презентовать себя на собеседовании, но при этом не имеет хороших практических навыков.

У этого собственника все задокументировано, он за стандарты и жёсткий стиль управления.

При этом он, как правило, предпочитает «загрывать жар чужими руками», жёсткие решения в глазах сотрудников якобы приняты управляющим, а собственник находится «над ситуацией».

## Плюсы работы для управляющего

У этого собственника можно действительно многому научиться, поскольку он большое внимание уделяет обучению персонала, требует читать различную литературу по менеджменту и маркетингу.

Во время длительных и, порой мучительных для присутствующих, митингов может быть придумано что-то действительно стоящее.

## Минусы работы для управляющего

Невозможно понять или просчитать, какая идея придёт ему сегодня в голову. Причём вполне вероятно, что сегодняшняя идея будет



диаметрально противоположна вчерашней. А вчера его просто не так поняли.

Большое количество митингов отвлекает от работы на местах. Собственник затягивает всех в свой мир философии, в то время, когда управляющему необходимо решать множество операционных вопросов. Часто получается так, что пока топ-менеджмент пространно совещается о высоких материях, персонал предоставлен сам себе.

Отдельно стоит отметить, что, когда совещание длится уже шестой час, многие готовы сделать и тем более пообещать что угодно, лишь бы это волшебное действие быстрее завершилось. Однако здесь управляющему следует быть осторожным. Желание побыстрее закончить собрание может привести к тому, что управляющий согласится на очередную «бомбически-огненную» в теории идею, которую на практике реализовать крайне сложно, если вообще возможно.

Мистер «Тренд» будет различными способами, вплоть до откровенных манипуляций, продвигать свои идеи. Если управляющий не готов сказать ему: «Нет» в тех случаях, когда это действительно необходимо, тогда управляющий будет не только воплощать эти идеи, но и ответит за результат.

В случае провала, собственник непременно напомним, что это было именно решение управляющего, а он, со своей стороны, всего лишь предложил один из вариантов для рассмотрения.

В глазах сотрудников именно управляющий будет выглядеть непрофессионалом, несамостоятельной фигурой, которая только транслирует поручения собственника линейному персоналу, а в глазах собственника – управляющим, который не выполнил его задачу.

### **Как управляющему распознать этот тип собственника?**

Во время собеседования мистер «Тренд» будет много философствовать, говорить о глобальных вещах, о трендах, упоминать громкие имена и знаменитые концепции. Станет задавать общие теоретические вопросы.

Он спросит вас о книгах тех авторов, которые лично он считает выдающимися. Сделает акцент именно на вашем личном мнении об этой книге и на вашем восприятии автора и теорий или методик,

которые там прописаны. Если окажется, что ваше мнение отличается от мнения мистера «Тренда», он будет с вами спорить и проталкивать свою точку зрения.

Скорее всего, вы не будете с ним говорить об операционной деятельности, бизнес-процессах и конкретных результатах. Мистер «Тренд» – это визионер в классическом понимании этого слова. Его интересуют глобальные вещи. Он воспринимает бизнес как возможность остаться в истории.

Может спросить: «Что выдающегося вы сделали в заведении, в котором вы работали до этого?» или «Как вы вели за собой последователей?».

Задачи на испытательный срок для управляющего будут, скорее всего, хорошо прописаны, поскольку в теории мистер «Тренд» обеими руками за стандарты и регламенты.

На промежуточных точках контроля он может проводить длительные совещания, наполненные пространными размышлениями о высоких материях, уделяя при этом минимум внимания решению насущных операционных вопросов.

Может менять сами задачи в процессе их выполнения, предлагать альтернативные варианты действий по выполнению той или иной задачи. Станет сетовать, что никто не хочет по-настоящему работать, воплощать в жизнь очевидные вещи и поэтому нет достойного результата.

### **Точки воздействия**

*Новизна:* «Все новинки рынка, которые лично я считаю трендовыми, должны быть моём заведению. Неважно, что это: новая подача или инструмент стимулирования сотрудников».

*Гордость.* Любит похвастаться в своём кругу личными достижениями в любой сфере, его мнение всегда должно быть правильным, все должны принять его.

*Алчность.* Нацелен на максимальную прибыль. Считает, что кто как не он достоин этого, ведь он постоянно внедряет все передовые, с его

точки зрения, технологии.

### **Причины конфликтов**

*Неправильное распределение ресурсов:* «Давайте возьмём 4 маркетолога на 3 заведения, разработаем и проведем уйму ультрамодных программ продвижения, дабы увеличить поток гостей. А вот официантов уменьшим на несколько человек, чтобы штатное расписание не пострадало. Не надо много ума, чтобы носить тарелки».

*Разные методы достижения целей:* «Для того, чтобы увеличить продажи, нам нужно ввести сразу все новинки, которые есть на рынке. Неважно, что они не совпадают с концепцией. Главное, чтобы они были у нас. Люди покупают всё новое».

### **Виды поведения в конфликтных ситуациях**

*Гибрид Борьбы и Компромисса:* «Я всем должен доказать свою правоту, но.... Если не получится, то меня устроит компромисс, а затем посмотрим, кто был прав». Всегда надеется выиграть в дискуссии и сказать наставнически: «Господа, я же говорил...»

# Кейс №1. Мистер «Тренд» меняет систему стимулирования персонала

## Условия

Собственник решил ввести новую систему стимулирования для официантов. Он такую увидел где-то у друзей его знакомых и его заверили, что её внедрение принесло прямо-таки потрясающие результаты.

Основная идея новой системы стимулирования заключается в том, что официанты будут получать вознаграждение за отработанный день только в том случае, если выполнят план продаж не меньше, чем на 55%. Если выполняют меньше – ничего не получают.

Управляющий считает, что решение демотивирует сотрудников, которые и так далеко не в восторге от постоянных новшеств. А теперь, если они не выполняют план (который конечно же, по их мнению, всегда неоправданно завышен), то проработают день бесплатно. Разнообразные возражения управляющего собственник парирует примерно в одном ключе: «В конце концов, у них есть чаевые. Тот, кто хочет работать – без денег не останется».

## Вопрос

Каким образом управляющий может переубедить собственника?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №1. Варианты решения

Одной из особенностей Мистера «Тренда» является то, что о многих своих идеях он через некоторое время забывает или просто меняет своё решение. Он быстро загорается введением новшеств, но также быстро теряет к ним интерес.

*Каким образом управляющий может переубедить собственника?*

Управляющему необходимо постараться убедить собственника, что ему нужно взять время на анализ ситуации. Посмотреть, у кого ещё на рынке есть подобная система стимулирования, к каким результатам она привела. Возможно, её стоит немного модифицировать, также следует очень внимательно выставить планы по дням.

В идеале, управляющему до следующей встречи с собственником, необходимо добыть информацию о системах стимулирования в трендовых заведениях, которые являются авторитетными для собственника.

На следующем собрании управляющему неплохо было бы сместить фокус внимания собственника от его первоначальной идеи на свои предложения.

Например, предложить внести некоторые изменения в текущую систему стимулирования, аргументировав это тем, что подобные идеи используются в тех самых трендовых заведениях.

Возможно, до следующего собрания собственник «остынет» к своей идее, примет аргументацию управляющего и не станет настаивать на введении этого новшества.

Здесь возможны следующие варианты:

- собственник принимает аргументы управляющего, отказывается от своей идеи, оставляет прежнюю систему стимулирования (или прежнюю систему с изменениями, предложенными управляющим);
- собственник не изменяет своего решения, не принимает аргументов управляющего и отвергает альтернативные варианты, предложенные управляющим.

Во втором случае, у управляющего есть два варианта действий:

А. Управляющий внедряет новую систему стимулирования в том виде, в котором её предложил собственник. Вместе с этим, управляющий ежедневно тщательно производит мониторинг работы новой системы, её результатов и настроений сотрудников. В случае неудовлетворительных результатов, негатива сотрудников и угрозы массовых увольнений, управляющий должен немедленно встретиться с собственником, в подробностях расписать сложившуюся ситуацию и настоять на изменениях в системе стимулирования.

Б. Управляющий, рискуя быть уволенным, наотрез отказывается внедрять новую систему стимулирования.

Скорее всего, собственник мистер «Тренд» согласится отказаться от новой системы стимулирования, но затем вполне вероятно превратит жизнь управляющего в очень весёлое действо. Идей станет больше и теперь каждую из них будут обсуждать на собраниях со всеми сотрудниками.

Собственник будет давить на управляющего и выставять всё в конечном итоге так, как будто это были идеи управляющего, особенно в тех случаях, если их внедрение принесло отрицательные результаты.

# **МИСТЕР КОНТРОЛЬ**

## **Основные признаки**

Человек, который живёт своим заведением и знает все процессы до мелочей. Он много вкладывает в персонал, зачастую повышает свои кадры и редко ищет управляющих со стороны.

Занимает позицию «сурового, но справедливого отца». Говорит чётко и по делу, никаких поблажек себе и персоналу быть не может, все его действия направлены на максимальную прибыль. Инструмент один – высокое качество сервиса и кухни.

У такого собственника самые высокие требования к сотрудникам на рынке, однако он готов предоставить лучшие условия для работы и достаточно высокое вознаграждение.

## **Плюсы работы для управляющего**

Все детализировано и прописано, у каждой задачи есть ответственный, никто не задаёт себе вопросы: что, как и когда делать? Для этого есть пошаговая инструкция.

Ведение дел прозрачно, вознаграждение высокое при условии выполнения всех требований.

## **Минусы работы для управляющего**

Собственнику сложно отдать полномочия другому человеку. Он считает, что лучше него никто не справится, будет всё контролировать.

Минимальное поле для деятельности и очень высокие требования – вот чего стоит ожидать управляющему от работы с таким собственником. Жить придётся на работе.

Мистер «Контроль» редко бывает полностью доволен работой сотрудника. По его мнению, обычно где-то что-то можно было сделать и лучше.

## **Как управляющему распознать этот тип собственника?**

Во время собеседования будет проверять личностные качества более тщательно, чем профессиональные. Уверен, что сможет сам обучить сотрудника всему необходимому.

Вопросы могут быть примерно следующими: «Что для вас более приоритетно: близость к дому или хороший коллектив?», «Как вы справитесь с неформальным лидером в команде?»

Мистер «Контроль» будет предлагать управляющему для решения кейсы по операционной деятельности и бизнес-процессам, в которых есть чёткий правильный ответ с его точки зрения. Он будет задавать вопросы и, выслушав ответы управляющего, расскажет, каким образом в подобной ситуации поступил бы сам.

В заданиях на испытательный срок для управляющего он детально пропишет, что хотел бы видеть, как это должно быть сделано, в какие сроки, в каком формате, какие инструменты можно использовать, какие и когда будут точки контроля, установит чёткие критерии оценивания конечного результата. Во время испытательного срока управляющего, мистер «Контроль» в своих требованиях к управляющему будет неукоснительно придерживаться прописанного им плана.

### **Точки воздействия**

*Алчность.* Стремится к максимальной прибыли.

*Гордость:* «Я сам создал это заведение, это моё лицо».

*Привязанность:* «Это мой второй дом, а, порой, и первый. Здесь мне всё дорого, я всё знаю и контролирую».

### **Причины конфликтов**

*Разные методы достижения целей.* Всё должно быть прописано, запланировано и реализовано строго по плану.

### **Виды поведения в конфликтных ситуациях**



*Борьба:* «Есть два варианта: либо ты принимаешь мою точку зрения и делаешь, как я говорю, либо ты работаешь в другом заведении».

## **Кейс №2. Мистер «Контроль» и ввод в ассортимент модного блюда в обход установленного графика**

### **Условия**

В ресторане существует план по вводу новых блюд. В соответствии с ним, новые блюда вводятся в первый месяц каждого сезона. Заведение всегда работало строго по этому плану.

На рынке происходит резкий бум модного блюда. Это увлечение настолько сильное, что блюдо есть практически во всех заведениях и оно пользуется большой популярностью у гостей.

Управляющий предлагает ввести это блюдо в ассортимент в обход плана по вводу новых, поскольку это блюдо, ко всему прочему, совпадает с концепцией заведения. Для того, чтобы готовить это блюдо необходимо купить определённое оборудование, которого сейчас нет на кухне ресторана.

Управляющий уверен, что ввод данного блюда может привлечь дополнительное количество гостей в заведение.

Собственник категорически против, он аргументирует свою позицию тем, что:

- в заведении есть план, по которому оно работает достаточно успешно уже длительное время. Незачем менять то, что и так хорошо работает;
- выделение средств на новое оборудование в утверждённом бюджете не предусмотрено;
- не совсем ясно, окупится ли оборудование вообще. Блюдо есть уже практически во всех заведениях, гости привыкли его заказывать в других местах и, возможно, к нам за ним уже не придут;
- увлечение этим блюдом может быть очень краткосрочным. Вот, когда будем вводить новые блюда по плану и рассматривать бюджет инвестиций на следующий период, и если эта мода сохранится, тогда вернёмся к этому разговору.

## **Вопрос**

Какими должны быть действия управляющего?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения.  
Только после этого переверните страницу и посмотрите наши  
варианты решения.*

## **Кейс №2. Варианты решения**

Мистер «Контроль» предпочитает действовать согласно установленных планов и изменить его позицию может быть очень непросто.

*Какими должны быть действия управляющего?*

Управляющий может выбрать один или несколько из нижеперечисленных вариантов, в зависимости от того, насколько важным он считает ввод нового блюда.

### **Первый вариант**

Принять позицию собственника, «забыть» о блюде. Всё же это заведение собственника и ему решать.

### **Второй вариант**

Продолжать отстаивать свою позицию, регулярно на собраниях напоминать о том, что повысить продажи можно с помощью этого блюда.

### **Третий вариант**

Рассмотреть варианты других блюд, которые могут быть введены в меню с приобретением данного оборудования.

Просчитать сроки окупаемости инвестиций в оборудование, которое необходимо для приготовления этого блюда. В доходной части расчетов отразить продажи всех новых блюд, которые могут быть приготовлены с использованием данного оборудования.

### **Четвертый вариант**

Уговорить собственника провести дегустацию этого блюда.

Учитывая, что для её проведения потребуется оборудование, которого нет в заведении, можно поступить следующим образом:

- заказать блюдо для дегустации в другом заведении;
- взять оборудование в аренду.

После дегустации выдать гостям мини-анкеты, в которых они напишут, насколько им понравилось блюдо, готовы ли они и как часто приходить в заведение за ним.

Если дегустацию провести не получается – просто провести опрос среди гостей в виде анкеты. Опрос можно провести как в самом заведении, так и в социальных сетях.

По итогам анкетирования принимать решение. Возможно, собственник изменит свою позицию.

# МИСТЕР «ЛОЯЛЬНОСТЬ»

## Основные признаки

Это человек 40—50 лет, по натуре добрый и мягкий.

В определённое время заработал деньги вместе со своими друзьями детства/молодости. Зависим от мнения своих друзей.

Он решил открыть заведение, в котором будет комфортно лично ему и его друзьям, основные деньги он зарабатывает в другом месте. Стараются вести бизнес честно и правильно.

Ему крайне тяжело принимать жёсткие и непопулярные решения. Он предпочитает устраивать собрания, чтобы все сотрудники вместе приняли то или иное решение. Таким образом, он избегает ответственности и осуждения со стороны сотрудников, ведь решение было принято коллективно.

С виду он может казаться мудрым и размеренным, однако при серьёзных неприятностях «спрячет голову в песок».

Не умеет признавать свои ошибки. В конфликтных ситуациях максимально уклоняется от принятия той или иной точки зрения, стремится быть для всех хорошим, пытается всех оправдать и быть лояльным. Часто это желание приводит к хаосу в управлении, который его удручает.

## Плюсы работы для управляющего

Вознаграждение обычно выплачивается вовремя, однако ещё во время собеседования собственник постарается максимально снизить эту сумму.

Перед управляющим раскрываются широкие возможности для того, чтобы всего лишь имитировать рабочий процесс и успешно заниматься этим достаточно долго.

Мистер «Лояльность» обычно принимает и одобряет нововведения и предложения по усовершенствованию от управляющего. Однако, если что-то пойдет не так, проведёт с управляющим разъяснительную беседу. Будет взывать к благоразумию и скажет, что он изначально был

внутренне против.

### **Минусы работы для управляющего**

Может поставить перед управляющим определённую цель, и как может показаться на первый взгляд, дать полномочия для выбора методов достижения цели.

Но затем, если методы, которые избрал управляющий покажутся ему слишком радикальными, начнёт обвинять управляющего в неправильном подходе к достижению цели. После этого все решения придётся согласовывать с ним лично, вплоть до того, какого официанта уволить, а какого принять на стажировку.

### **Как управляющему распознать этот тип собственника?**

На собеседовании будет задавать достаточно тривиальные вопросы из серии: «Какую книгу вы недавно прочитали?», «Что она вам дала?», «Какие заведения в городе вы считаете лучшими?» и «Какие инструменты управления вы применяли на последнем месте работы?».

Зачастую, об этих самых инструментах он только что впервые прочёл в модной зарубежной книге, но перед потенциальным управляющим хочет выглядеть новатором в управлении. Он будет спрашивать про книги из списка «топ-продаж», зачастую зарубежные, так как ориентирован на западные методики.

Будет задавать вопросы из серии: «А как вы думаете...?», внимательно выслушивать ваш ответ и молчать с глубокомысленным видом, не давая обратную связь.

Для успешного прохождения собеседования, на вопросы собственника управляющему следует отвечать в строгом соответствии с общепринятой точкой зрения на данный момент. Подобные ответы его прекрасно удовлетворяют.

На испытательном сроке, скорее всего, контроль над процессом выполнения задач будет целиком или частично отсутствовать. С большой вероятностью перед управляющим будет поставлена одна глобальная цель, не разделённая на конкретные задачи, без чёткого определения того, по каким критериям будет оцениваться конечный результат.

Промежуточные точки контроля будут наверняка отсутствовать. А если они и будут, то в виде собраний с беседами обо всем и ни о чем одновременно.

### **Точки воздействия**

*Тревожность.* Риторика следующая: «Лучше пусть всё будет не очень хорошо, зато стабильно. Я не знаю, каким будет новый управляющий, вдруг ещё хуже, рынок сейчас скуден».

*Привязанность.* «Это место, где я реализовал свои личные амбиции. Деньги я зарабатываю абсолютно в другом месте, а здесь я вместе с друзьями отдыхаю по пятницам».

*Алчность.* Он будет стараться сэкономить на всем, хотя после первого разговора это понять довольно сложно. Он может согласиться инвестировать в определённые проекты, однако затем все инвестиции будут сведены к минимуму.

### **Причины конфликтов**

*Разные методы достижения целей:* «Задачи решать конечно надо. Но лояльно, не обижая никого».

*Отсутствие коммуникации.* У него нет чёткой системы оценивания работы, графика проведения собраний и сроков отчётности. Управляющий не будет получать обратную связь и не будет иметь ясного представления о том, как собственник оценивает работу управляющего.

### **Виды поведения в конфликтных ситуациях**

*Уклонение.* Он постарается быть максимально невидимым при конфликтах.

*Компромисс:* «Давайте попробуем, если вы настаиваете».



## **Кейс №3. Мистер «Лояльность» и скидка на бизнес-ланч**

### **Условия**

Ресторан европейской кухни, расположен в центре города. Вокруг него несколько бизнес-центров. Днём большим спросом пользуются ланчи. В основном, их заказывают сотрудники компании, центральный офис которой располагается рядом. Собственник ресторана является совладельцем этой компании. Вечером заведение пустует.

Собственник мечтает превратить свой ресторан в «полноценное» заведение с полной вечерней посадкой. Средний чек с гостя в вечернее время в несколько раз выше стоимости ланча.

Мистер «Лояльность» дал распоряжение ввести скидку на ланчи для сотрудников компании. Он рассчитывал на то, что они станут ещё более лояльны и будут посещать заведение и в вечернее время.

При этом, чтобы не продавать ланчи в убыток, он дал распоряжение снизить себестоимость, что привело к ухудшению качества и уменьшению количества ингредиентов.

Управляющий, который в это время был целиком поглощён семейными проблемами, без возражений согласился.

Однако, эта идея не увенчалась успехом. Гости, которые привыкли тратить в этом заведении определённую сумму за определённое качество в обед, не приходили сюда же вечером, чтобы потратить гораздо больше. Ни сотрудники компании, ни другие гости не стали активнее посещать ресторан в вечернее время. В дневное время продажи ланчей в количественном выражении практически не выросли.

В этот момент по семейным обстоятельствам уволился управляющий. Новый управляющий предложил собственнику убрать скидку на ланчи для сотрудников компании, мотивируя это тем, что:

во-первых, скидки на акционные позиции не делаются, а если и делаются, то это говорит только об одном – заведение уже не знает, что сделать, чтобы хоть кого-то привлечь;

во-вторых – нужно понимать, кто целевая аудитория заведения и работать на неё. Нет никакого смысла делать скидки на недорогие ланчи сомнительного качества и при этом рассчитывать на то, что эти же люди придут вечером поужинать с высоким средним чеком.

Собственник с этим согласился. Ему, как и свойственно мистеру «Лояльность», спорить особо не хотелось. Да и, с другой стороны, было интересно, как новый управляющий проявит себя.

Скидку на ланчи отменили, качество блюд восстановили.

Сотрудники компании практически перестали ходить в ресторан. И дело здесь было не столько в увеличении цены, сколько в том, что сотрудники обиделись на собственника, который отменил скидку.

Мистер «Лояльность» очень переживал по этому поводу. Через две недели он потребовал от управляющего вернуть скидку и поставил задачу сделать так, чтобы:

- не было нареканий со стороны сотрудников его компании;
- в вечернее время в ресторане появились гости.

## **Вопрос**

Какими должны быть действия управляющего в данной ситуации?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №3. Варианты решения

Основная точка воздействия данного типа собственника – тревожность. Действия управляющего должны быть осторожны и взвешены, поскольку они отражаются на отношении сотрудников компании к собственнику. Управляющему нельзя допускать, чтобы о собственнике отзывались негативно, втягивали в конфликты, от которых он тщательно скрывается.

Управляющий, прежде всего, должен решить для себя, готов ли он работать с таким типом собственника.

*Какими должны быть действия управляющего в данной ситуации?*

### **Шаг первый**

Вернуть скидку на ланчи для сотрудников компании. Дабы не было никаких дальнейших нареканий со стороны сотрудников компании, качество ланчей необходимо сохранить.

Возможно, следует переработать ланчи, поискать и выбрать вместе с собственником оптимальный вариант качество/себестоимость при фиксированной скидке.

Сохраняя качество ланчей и возвращая скидку для сотрудников компании, управляющий может столкнуться с тем, что ланчи будут отдаваться сотрудникам на грани себестоимости, а может и вовсе в убыток. Если управляющий хочет работать с таким типом собственника, такая ситуация – «необходимое зло», с которым следует считаться.

Вернуть потерянную маржу можно попробовать с помощью следующих шагов.

### **Шаг второй**

Заключить договора с офисами из ближайших бизнес-центров на ланчи для их сотрудников, в том числе с доставкой. Это может позволить вывести проект «Ланчи» в прибыль в целом.

## **Шаг третий**

Для привлечения посетителей в вечернее время, ввести комплексное предложение – ужины.

Для сотрудников компании предоставить специальные условия. Аккуратно просчитать себестоимость и рентабельность.

Ужины, даже на специальных условиях, поставить дороже чем ланчи без скидки. Это будет выглядеть вполне естественно. Таким образом, от сотрудников компании не будет нареканий, а ресторан доберет маржу, потерянную на ланчах.

Это должно привлечь сотрудников компании в вечернее время, так они почувствуют свою значимость для собственника и компании.

Следует также учесть тот фактор, что в вечернее время сотрудники компании будут заказывать дополнительно различные напитки, что позволит увеличить чек и маржу.

В целом, возможно стоит пересмотреть ассортиментную политику вместе с шеф-поваром или в составе ассортиментного совета.

## **Шаг четвертый**

Следует пересмотреть с маркетологом план маркетинговой активности в целом: BTL-акции, event-мероприятия, контент-мероприятия, интернет-активность, партнерские программы. Разобраться, почему используемые инструменты не работают в должной мере, настроить их по-другому или изменить набор инструментов. Это широкая тема для отдельной книги. Здесь дадим несколько рекомендаций.

Например, организовать контентные вечерние бизнес-мероприятия, то есть мероприятия, которые проводятся каждую неделю в один и тот же день недели в одно и то же время.

Изучить направления деятельности компаний, чьи офисы расположены в ближайших бизнес-центрах и приглашать спикеров по их тематике.

Можно приглашать спикеров из компании собственника. Это, скорее всего, привлечёт сотрудников компании в заведение в вечернее время.

Также следует рассмотреть возможность проведения различных event-мероприятий (концерты, мастер-классы, тематические вечера

и т.д.), которые соответствуют концепции заведения и будут интересны аудитории.

# **МИСТЕР «АКЦИОНЕР»**

## **Основные признаки**

Человек, который в своё время вложил средства в ресторан или в сеть ресторанов, считая этот вид бизнеса хорошим активом. Он не занимается операционным управлением и не вмешивается в процессы.

Его интересует одно – результат.

Раз в год получает отчёты о работе заведения на Общем собрании акционеров. Может принимать участие в ежемесячных советах директоров, управлять бизнесом на стратегическом уровне.

Зачастую у него несколько бизнесов и ресторан – один из многих. «Акционер» не привязывается к управляющему, не вникает в тонкости работы. Если бизнес по каким-то причинам убыточен – может легко поставить вопрос об увольнении управляющего, особо не разбираясь в причинах.

## **Плюсы работы для управляющего**

Не вмешивается в дела ресторана, управляющий видит его на Общем собрании акционеров и иногда на советах директоров.

## **Минусы работы для управляющего**

Если ресторан не будет приносить прибыль, «Акционер» легко решится на замену управляющего. Доказать ему, что «рынок падает» или «необходимо инвестировать в обучение», скорее всего, не получится.

## **Как управляющему распознать этот тип собственника?**

Мистер «Акционер» не будет присутствовать во время собеседования. Управляющий увидит его в первый раз на Общем собрании акционеров или совете директоров. Он обычно предельно молчалив, вальяжно пролистывает страницы отчетов, интересуясь

только ключевыми цифрами и их динамикой, его внимание привлекает строка «Дивиденды».

### **Точки воздействия**

*Алчность.* Главное – прибыль. Всё остальное имеет второстепенное значение. Ресторан – всего лишь один из активов.

*Гордость.* В случае, если это ресторан или сеть высокого ценового сегмента, он может приглашать своих друзей/партнеров отдохнуть в «пафосном» заведении, которое принадлежит ему.

### **Причины конфликтов**

У него обычно не возникает конфликтов с управляющим, поскольку у них нет практически никакого взаимодействия, однако во время принятия решений, его голос может быть решающим.

*Отсутствие коммуникации.* Мистер «Акционер» не будет разбираться, почему в этом году у заведения нет прибыли, не будет вникать в тонкости работы. Он просто проголосует за то, чтобы заведением управлял другой человек.

### **Виды поведения в конфликтных ситуациях**

*Борьба:* «Либо заведение прибыльное и я получаю дивиденды, либо мы ищем другого управляющего, который справится».

## **Кейс №4. Как сети ресторанов вырваться из замкнутого круга убытков**

Две недели назад меня повысили с должности интернет-маркетолога до директора по маркетингу сети ресторанов.

Экономии на всем, потому и решили не искать нового директора, а повысить того, кто есть. Всё правильно. Это просто. Когда повышаешь человека, ты уже как бы делаешь ему одолжение, потому и платить можно немного.

И вот я стою у входа в огромный бизнес-центр класса А.

Мне нужно подниматься в скоростном зеркальном лифте на 17-й этаж. Вокруг меня, судя по лексике, какие-то айтишники и девушки из косметической компании. От девушек приятно пахнет дорогими духами, от айтишников почему-то пахнет пивом.

Я иду на свой первый совет директоров.

Почему меня туда позвали? Мне самой интересно. Один из учредителей, Паша, сказал, что нужен свежий взгляд на ситуацию. Хотя какой тут свежий взгляд? В компании я работаю уже полтора года.

Нажимаю на кнопку звонка. Слышу какую-то классическую музыку. Дверь открывается и я вижу эффектную блондинку с бесконечно длинными ногами. Это корпоративный секретарь Таня. Она вежливо предлагает мне кофе и интересуется, какое сочетание арабики и робусты я предпочитаю. Я бормочу что-то невнятное о кофейных брендах и она приносит капучино. Зачем мне капучино? Я ненавижу капучино.

Вежливо благодарю её и смотрю в телефон. Там кто-то пролайкал пост о новой акции на странице. А... Это менеджер ресторана сделал репост. Отключаю звук телефона.

Все уже в сборе.

Учредителей у нашей сети всего четверо, трое из них входят в состав совета директоров, который управляет сетью на стратегическом уровне.

Виталий главный. У него 40% акций, коллекция дорогих автомобилей. Ему пятьдесят. Он молодится изо всех сил, наверное



поэтому носит разные кеды и рваные джинсы. Он любит цитировать гуру бизнеса и прочитал, наверное, все книги по маркетингу. Смотрит на всех свысока.

Виталий – генератор идей. Все новые тренды рынка он пытается внедрить в сети заведений. Правда, в последнее время, когда сеть стала убыточной, его «любимый тренд» – сокращать издержки.

Второй акционер, Паша, работает в ресторанном бизнесе уже более пятнадцати лет. Он знает довольно много и, в отличие от Виталия, скорее практик, чем теоретик. Из всего состава учредителей, управлением сетью за рамками совета директоров занимается только он. Паша – своеобразный заземлитель идей Виталия. Он пытается их реализовать с поправками на реальность. В последнее время, Паша практически ночует на работе, вникает в каждый процесс и каждую деталь, отчаянно пытаясь вытащить сеть из кризиса.

Третий акционер, Леха, очень простой. Любит сальные анекдоты, часто вспоминает 1990-е и считает себя очень крутым ресторатором. Ему нравятся забегаловки с дорогим, но плохим пивом, дорогой, но плохой рыбой и, конечно, оливье с окрошкой. Желательно всё смешать.

Когда-то он заработал неплохую сумму и решил вложить часть активов в ресторан. Правда, он никогда не говорил, как и благодаря кому он её заработал.

Он не генерирует идеи и не воплощает их сам, но ему важно чувствовать свою причастность к обсуждению всех вопросов и принятию решений.

Четвёртый акционер, Антон, друг Лехи и партнёр по одному из его бизнесов. Вложился в сеть ресторанов по совету Лехи, в тот момент, когда она была прибыльной. Антон появляется раз в год на Общем собрании акционеров, управлением сетью ресторанов он вообще никак не занимается, его интересует только финансовый результат.

Из всего состава акционеров Антон доверяет только Лехе, как проверенному временем деловому партнёру. К тому же, Антон в принципе не разбирается в ресторанном бизнесе и не желает вникать в подробности, а Леха умеет ему убедительно (с точки зрения Антона) что-то объяснить.

От Виталия он старается держаться в стороне, считая его немного странной заумной занудой. Перед годовыми общими собраниями

акционеров Антон общается с Лехой по вопросам повестки дня, чтобы скоординировать позиции. Вернее, узнать позицию Лехи.

– Я начну, с вашего позволения, – полувековой хипстер и по совместительству председатель совета взял в руки распечатки. – Перед вами итоги последнего квартала. Несмотря на повышение рентабельности блюд, наши убытки растут второй квартал...

– Рентабельность-то растет, но позавчера шеф-повар опять швырялся продуктами и заявлением на увольнение. Не собирается, как он говорит, готовить из этого «дерьма», – прервал Паша.

– Да, мы частично перешли на более дешевых поставщиков. Но хочу вам напомнить, что это наше общее решение и оно позволило нам снизить food cost, – ответил Виталий.

– А еще траванули лососем чинушу в погонах, – прервал Леха.

– Прибавь сюда сумму, в которую нам обошлось погашение конфликта, – добавил Паша. – Я, кстати, распорядился вернуться к прежнему поставщику по рыбе.

– Они просто не соблюдают стандарты хранения на кухне. Я до сих пор настаиваю, чтобы все издержки были погашены за счет персонала. Но так как мою идею никто из вас не поддержал, я подчиняюсь решению совета, – с нарочитой покорностью сказал Виталий.

– Да они бы полгода без зарплаты сидели, – ухмыльнулся Леха.

– Возвращаясь к поставщикам, – продолжил Виталий. – Сейчас у многих поставщиков упало качество продуктов. И у дорогих, и у дешёвых. У них только цены растут. Нет смысла платить больше. К тому же к нам не ходят за «высокой кухней». Наши гости – «квазиценители» – никто из них не отличит правильно приготовленное пюре от «замороженного». Но дело даже не в этом. Рынок сдох. Гостей просто нет, – заключил он.

– Мы ещё можем как-то сократить расходы? – Леха наконец отвлёкся от телефона и стал просматривать отчёты, которые раздала секретарша Таня.

– Порезали, что могли. Сократили одного бухгалтера. Закрыли обучающий центр, уволили штатного тренера. Теперь официантов обучают администраторы, барменов – старший бармен, – ответил Паша.

– Они, конечно, идиоты! – гневно прошипел Виталий. – Был вчера в одном из наших ресторанов. На смене новый состав, никто меня не знает. Что вы думаете? Когда я вошел, смеялись за баром, все в свои телефоны смотрели. Up-sale и cross-sale никто не сделал, к эспрессо воду мне не подали, да и десерты принесли страшные.

– А чего ты хотел? – спокойно сказал Паша. – Мы же снизили ставки, часть официантов сами уволились. Сейчас к нам пришли те, кого не берут или выгнали другие. В основном, совсем дети без опыта.

– Если бы они «облизывали гостя», они бы имели хороший «чай». Правда в том, что никто не хочет работать, – Виталий посмотрел в потолок. – Так, продолжим. Ты обещал со всеми пообщаться по поводу стоимости аренды. Есть результаты? – он посмотрел на Пашу.

– Поговорил, но никто не хочет подвинуться по цене. Более того, мне невзначай напомнили, что по условиям договора, если мы разорвём его раньше, платим неустойку в размере полугодовой аренды. Кстати, похожие условия у нас в четырёх из восьми заведений.

– Ты их не дождал, они блефуют, – Виталий зачем-то подошел к проектору. – Кому эти помещения сейчас нужны?! Все рестораны в центре стоят пустые.

– Ну почему все пустые? Я был в «Лоске» на прошлой неделе, причём в среду вечером: там полная посадка, – оторвался от отчёта Леха.

– Во-первых, полная посадка ещё не означает прибыль. А, во-вторых, они в премиум-сегменте: у них всё хорошо, там рынок не так просел, как в нашем «среднем плюс», – наставническим тоном отреагировал Виталий.

– Я вчера весь день думал: мы попали в замкнутый круг, – начал Паша.

– В смысле? – спросил Леха.

– Вот смотрите. У нас падала прибыль...

– Я бы сказал, рос убыток, – вставил Леха.

– Не важно, – продолжил Паша. – Поднять цены мы уже не можем: они и так выше средних по рынку в нашем сегменте. Эксперименты с вводом новых блюд тоже ощутимых результатов не принесли. Далее, мы экономили. На чём? На продуктах, на зарплате и обучении персонала. В итоге, ушли лучшие официанты, повара, стало хуже

качество блюд и обслуживания. Как следствие, гостей приходит меньше. Падает выручка, а за ней – и прибыль. Мы снова режем издержки, получаем ещё хуже качество, ещё меньше гостей... И так по кругу, – Паша вставил флешку в проектор и показал на экране нарисованную им схему. (см. рис 2.)

– Гости приходят меньше, потому что рынок сдох, —повторил свою печальную оценку Виталий.

Повисла тишина. Виталий обладал умением убеждать окружающих в своей правоте, какой бы ни была его позиция. Паша, который минуту назад увлечённо и энергично говорил, сник.



**Рис 2. Замкнутый круг, в который попала сеть ресторанов**

– А где наш финансовый директор? Я же просил просчитать сценарий закрытия со всеми неустойками по аренде, – прервал тишину

Виталий.

– Она взяла отпуск, – ответил Паша. – Будет в четверг.

Но я-то знала, что она взяла отпуск, чтобы съездить в другой город на собеседование. Два месяца назад ей вдвое сократили зарплату с предложением «перетерпеть» трудные времена, «мы все в одной лодке» и тому подобной риторикой.

Позавчера я была случайным свидетелем её разговора с подругами в одном из наших заведений. Основательно набравшись, они не очень-то контролировали свой разговор, хотя предусмотрительно взяли самый отдалённый столик. В общем, топ-состав бежит, как крысы с корабля.

– Пусть просчитает сценарий закрытия со всеми неустойками по аренде к вечеру понедельника, – раздражённо сказал Виталий. Его бесило, когда его поручения не выполнялись.

Снова повисла тишина. Я понимала, что выход есть. Собрала весь свой страх и громко сказала:

– Да никакой этот круг и не замкнутый вовсе. Связь «падает прибыль – экономим на кухне и персонале», – это управленческое решение, а не причинно-следственная связь. Нужно вернуть нормальную кухню и снова начать обучать персонал. Ставки рыночные вернуть. Будет кухня и обслуживание, тогда и люди придут снова.

– Ты предлагаешь вогнать нас в ещё большие убытки? Пройдись по нашим основным конкурентам: там тоже пусто, – резко ответил Виталий.

– Пустуют те рестораны, где администрация поступает ровно так же, как и мы: экономит на всём и снижает качество. Я согласна: покупательная способность в нашем сегменте несколько упала, но точно не в том же соотношении, как упала наша выручка. И давайте посмотрим с другой стороны. Потенциальных гостей стало меньше на то же количество заведений. Теперь они могут больше требовать и быть более привередливыми в своем выборе. Значит нужно дать им лучшее в нашем сегменте и они точно выберут нас, – я поразилась, насколько спокойно я возражаю «великому и ужасному» председателю.

– То есть у нас выбор: закрыться сейчас и потерять одну сумму денег или рискнуть, чтобы либо выйти в прибыль, либо потерять ещё

больше? – собрал сложную для него логическую конструкцию Леха.

– Сколько времени по твоим оценкам нам понадобится, чтобы вернуть гостей? – оживился Паша.

– При хорошем качестве и сервисе, около полугода, – ответила я. – Есть, конечно, вариант полного ребрендинга. Меняем концепцию, нейминг, дизайн, меню, – всё, в общем. Только это потребует времени и инвестиций. Да и не факт, что новая концепция «выстрелит».

– Люди ели, едят и будут есть, – активизировался Леха. – Предлагаю не спешить с закрытием, а что-то ещё придумать.

– Я никого не тороплю и тем более не настаиваю на принятии решения о закрытии, – тихо сказал Виталий. – Другой вопрос: если мы решаем работать дальше, какова наша стратегия? Я предлагаю придерживаться той, которую избрали: резать косты и переждать, пока рынок пойдет вверх. Либо же закрыться. Но это всё надо просчитать. Вы поймите, нельзя менять стратегию часто, это ни к чему не приведет. К тому же наша стратегия базируется на понятной логике: мы концентрируемся на том, чем можем управлять. Мы можем управлять издержками, но не можем управлять состоянием рынка.

– Если мы сумеем стать лучше, чем конкуренты, если мы дадим ту самую ценность, за которой стоит прийти, то гости вернутся. Плюс маркетинг... – не отступала я.

– Если рынка нет, толку не будет, сколько не поливай его бюджетом маркетинга. Господа, мы серьёзно собираемся выращивать розы в пустыне? – прерывая меня, театрально обратился ко всем Виталий.

– Да че ты так сразу? – пробасил Леха. – Мы ж не сейчас принимаем решение. Будут просчитывать сценарии, пусть посчитают и этот.

## **Вопросы**

К какому типу относится каждый из собственников?

Какое ключевое управленческое решение на уровне собственников может помочь вывести сеть ресторанов из кризиса?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения.  
Только после этого переверните страницу и посмотрите наши  
варианты решения.*

## Кейс №4. Варианты решения

*К какому типу относится каждый из собственников?*

Виталий – мистер «Тренд».

Как можно заметить по описанию, он любит всё яркое и модное, читает и цитирует гуру бизнеса. Он генерирует идеи и внедряет тренды.

Леха – мистер «Лояльность».

Это не основной его бизнес. Он «играет» в ресторан, не относится к нему серьёзно. Он не хочет ни с кем портить отношения, поэтому старается общаться со всеми максимально корректно, с юмором. Принимает все новые предложения, но так, чтобы ни в коем случае не поссориться с Виталием.

Здесь стоит обратить внимание его фразу: «Да че ты так сразу? Мы ж не сейчас принимаем решение. Будут просчитывать сценарии, пусть посчитают и этот».

У него нет своего мнения по этому вопросу (и, как правило, по многим другим) или он просто не хочет его высказывать, но и отказываться от предложения он тоже не хочет, поэтому нашёл для себя оптимальный вариант.

Антон – ярко выраженный мистер «Акционер».

Он появляется раз в год на Общем собрании акционеров, его интересует только финансовый результат.

Паша – мистер «Контроль».

Человек с большим опытом, хорошо знает этот бизнес, вникает во все процессы и детали. Он пытается, с одной стороны, сделать всё максимально хорошо для заведений и их гостей, с другой – противостоять Виталию, который постоянно хочет всё уменьшить, закрыть, заменить чем-то более дешёвым и так далее.

*Какое ключевое управленческое решение на уровне собственников может помочь вывести сеть ресторанов из кризиса?*

Что же может спасти сеть? Если отбросить в сторону вот эти «случилось чудо и рынок резко пошел вверх» или «полный



ребрендинг», следует сделать одну простую вещь: отдать все полномочия хотя бы на полгода Паше.

Это единственный человек в совете, который действительно разбирается в сложившейся ситуации. Из всего состава учредителей управлением сетью за рамками совета директоров занимается только он.

Он понимает, что дело не в рынке и не в обстоятельствах. Дело в том, как стали выглядеть их рестораны в глазах гостей. Паша отлично знает, что нужно делать, на чём можно экономить, а на чём нет. У него не всегда хватает аргументов, чтобы убедить Виталия, который привык проталкивать свои решения.

Паша не должен тратить драгоценное время на мысли о том, как убедить в чём-то Виталия или как попытаться не выполнять его очередную идею. Сейчас он должен всё время и усилия посвятить спасению сети.

Для этого ему нужны все полномочия. Задача Паши – убедить в этом Леху. Антон, скорее всего, примет позицию Лехи.

Втроём, они владеют 60% голосов и могут, собрав внеочередное Общее собрание акционеров, принять соответствующие решения, даже если Виталий их не поддержит.

## СОБСТВЕННИК: РЕЗЮМЕ

В этой части мы рассмотрели различные типы собственников ресторана. Типичные причины конфликтов, виды поведения и точки воздействия для различных типов собственников сведены в таблице 2.

**Таблица 2. Типичные причины конфликтов, виды поведения и точки воздействия для различных типов собственников**

ТИП	ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ	ВИДЫ ПОВЕДЕНИЯ	ТОЧКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ
Мистер «Тренд»	Неправильное распределение ресурсов  Разные методы достижения цели	Борьба и компромисс	Новизна Гордость Алчность
Мистер «Контроль»	Разные методы достижения цели	Борьба	Алчность Гордость Привязанность
Мистер «Лояльность»	Разные методы достижения цели  Отсутствие коммуникации	Уклонение Компромисс	Тревожность Привязанность Алчность
Мистер «Акционер»	Отсутствие коммуникации	Борьба	Алчность Гордость

## ЧАСТЬ III. ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ

*Когда вы были назначены руководителем,  
вы не получали корону,  
вы получили задание выявить лучшее  
в других.*

*Джсек Уэлч*

Мы часто задаёмся вопросом: почему одни рестораны успешны, а другие нет? Кто они, эти успешные рестораны? Может есть какой-то секрет?

Есть. Существует человек, от которого напрямую зависит, каким будет заведение и его персонал.

Управляющий ресторана.

Именно его компетенциями и методами работы во многом определяется, будет ресторан успешен или нет, как будут работать сотрудники, каким будет микроклимат в коллективе, текучесть кадров, наличие или отсутствие воровства и, конечно, какими будут впечатления гостя о посещении ресторана и станет ли он лояльным, постоянным гостем.

Мы выделили четыре типа управляющих: «Чайка», «Манипулятор», «Лидер» и «Интриган».

А начнем с истории, в которой проявляется тип управляющего «Интриган».

## **История о том, как управляющий «Интриган» попал во «враждебную» среду**

С Таней мы встретились в кафе за два квартала от ресторана, в котором она работает. Таня сама настояла на этом. Позвонила днём и каким-то странным голосом сказала, что хочет встретиться и поговорить. Что ж...

– Не надо меню. Два американо, пожалуйста, – сказала я.

Официант молча кивнул и развернулся, чтобы уходить.

– Молодой человек, стойте, – Таня посмотрела куда-то сквозь официанта, – мне не надо кофе. Лучше сок. Апельсиновый.

– Хорошо, – безучастно ответил парень.

– Что там у тебя? Рассказывай. Как новое место? – мне не терпелось услышать подробности.

Два месяца назад Таня пришла работать в новый ресторан на должность управляющего. Вернее, ресторан был совсем не новым. Ему уже около 5 лет. Таня была в нём новой.

– Я так больше не могу, – ровным, даже монотонным голосом начала она, – у меня опускаются руки. Работа превращается для меня в медленную пытку, я просто жду, когда всё это закончится и меня казнят.

– В смысле?

– Да во всех. Я уже на третий день стажировки поняла, что вместо ресторана сегмента «средний плюс» с внушительным средним чеком и приличным контингентом, получила заведение с пьяными и, кстати, буйными друзьями собственника, которые считают, что все и всё здесь для них, – Таня замолчала и начала внимательно рассматривать узор на своём платье. Помолчав пару минут, она продолжила. – Плюс к этому – невнятного собственника, который мечется между «должно быть правильно» и «ну, ведь можно сделать исключение». С ним, конечно, можно работать, но все-таки менять свои решения по двадцать раз в день – это перебор. Что ещё? Борзые, неоднократно проворовавшиеся и агрессивные повара, у которых проблемы в личной жизни, и они пытаются их решить всеми доступными методами. Плюс бухгалтер бальзаковского возраста, который предан «прежней власти»,

а меня ненавидит просто за сам факт появления в ресторане, – резко и одновременно с обидой сказала Таня. – И, короче, здесь такая классная я – управляющий, профессионал, прочитала массу книг, прошла уйму тренингов, не раз с нуля создавала команду эффективных сотрудников, вытаскивала не один ресторан из кризиса... Стою, и думаю: «Бежать, надо бежать, что я делаю здесь, зачем?»

– Так почему не уходишь?

– Страшно остаться без работы, сама знаешь, какое сейчас время. У меня дети, кредит и, в конце концов, желание съездить куда-нибудь отдохнуть. И я-то отлично понимаю, что как было уже не будет и везде всё примерно одинаково. Ну и мои любимые амбиции: «Я что с этим заведением не справлюсь, я что не управляющий?». Ты же меня знаешь... Сама понимаю, что там некому и нечего доказывать, но не могу по-другому.

– Так получается ты сама этого хочешь. Спасибо, – сказала я официанту, который принес американо и сок.

– Получается да... – усмехнулась Таня. – Знаешь, что еще? Я постепенно начинаю поддаваться на уговоры Анатолия, ну собственника нашего. Пытаюсь изменить стиль управления. У нас постоянно какие-то митинги, обсуждения, я с ним каждую мелочь согласовываю. Я больше времени на собрания с Анатолием трачу, чем на работу. Вот честно.

– А шеф-повар? Как с ним отношения?

– Это вообще отдельная история. Я знаю, что «строить» поваров без или с шеф-поваром нельзя, что замечания нельзя делать в час пик, что следует уделять необходимое время и внимание всем, не делить ресторан на любимчиков – зала и недолюбленных поваров, но... Вчера вечером повар не нашёл вырезку и гостю отказали в филе миньон, заведение потеряло реальные деньги, – тихим голосом, глядя в пол продолжила Таня. – Позавчера, при большом потоке гостей, начали активно заказывать топовые блюда. Шеф поставил их в стоп-лист. Когда официанты начали выяснять причину, оказалось, что шеф принял такое решение, потому что у него были заготовки для других блюд и они могли попасть на списание. Поэтому он решил, что нужно срочно продавать другие блюда. Нет, я понимаю и шефа, он старается, чтобы было меньше списаний. Но гость пришёл к нам и хочет съесть кусок мяса с картофелем. Он хочет съесть то, что он хочет, а не то что

у нас рискует попасть на списание. Скажи мне, вот как внушить шефу, что за гостя решать нельзя?

– Ты говорила с ним? – если честно, то со стороны вся эта история звучала как-то странно.

– Конечно, – засмеялась Таня, – я говорила ему, что так нельзя, что официантов стимулируют другими способами. Возможно, следует делать меньше заготовок, внимательнее смотреть историю продаж. В ответ шеф начинает истерику с прелюдией, мол, ему виднее что и как делать, а официанты «дебилы, которые не умеют продавать» и вообще, я только и делаю, что защищаю их, – у Тани зазвонил телефон, она сбросила звонок и продолжила. – Я тебе сейчас просто расскажу один день из моей жизни там. Масленица же вот только недавно закончилась. Так вот. Мы на праздничную неделю разработали специальное меню, достаточно быстро, кстати, в срок, проработали блюда, ввели 5 видов блинов. И вот настала неделя масленицы.

– «Один день из моей жизни там» – как-то по киношному звучит, – я попыталась разрядить обстановку.

– Так кино и есть, – усмехнулась Таня. – Понедельник. Официанты обучены, листовки – в тейбл тентах, пост – в социальных сетях, закупка на кухню сделана. Ну, вроде, ко всему готовы. Ещё бонус для официантов сделали: кто продаст больше всех блинов, получит премию. Все официанты должны быть вовлечены. Но всё получилось немного не так. Официанты начали продавать блины с курицей и грибами, а кухня отдавала их минут тридцать. Это было время ланча. Как думаешь, сколько жалоб было от гостей?

– Так, а блины хоть нормальные были?

– Гости мне жаловались: «Да, блины свежие, да, вкусные, но у меня перерыв на обед ровно час, полчаса я трачу на дорогу в обе стороны и полчаса я ждал, сколько времени у меня осталось?» Знаешь, это чувство, когда нужно выйти в зал, а ты специально идёшь в обратную сторону, придумывая сто отговорок? Потом набираешься смелости, вспоминаешь все курсы личностного роста и берёшь на себя ответственность. Выходишь в зал уже в «костюме осла» и начинаешь извиняться, делать отмены, раздавать кофе с собой в подарок и так далее. Это как раз мой случай.

– Представляю, как они официантам возмущались из-за всего этого.

– Это вообще отдельная песня. Я долго успокаивала одного официанта. Она, в прямом смысле, в истерике кричит: «Зачем вы поставили в меню эти блины, если кухня не справляется? Почему я должна всё это выслушивать? Я вообще не буду их предлагать. И чего шеф-повар на меня орёт?» Начинаю ее успокаивать, объяснять, что у всех бывают сбои, всё нормально, что слушать жалобы и уметь с ними работать – обязанность официанта. Я это ей говорю, а сама думаю: «Да кто это дал шеф-повару право так подставлять моих официантов? Это мои ребята, мои». Дальше-больше, – продолжает она. – Захожу на кухню. После отмены шеф-повар в истерике выбрасывает уже почти приготовленные блины в мусор. Я говорю: «Кто даёт вам право выбрасывать продукты? Вы их за свои деньги покупаете? Что за детский сад?» В этот момент у меня в голове проносятся следующие мысли: «Зачем я их вообще ввела? Какого черта они не успевают и почему шеф-повар опять истерит? Уволю всех, выгнать сейчас же. Что мне говорить гостям? Как я устала от этого бреда».

Дальше Таня начала в красках описывать мне её разговор с шеф-поваром:

– Это всё из-за вас, – кричит на Таню шеф-повар. – Вы ввели эти несчастные 5 позиций блинов. Можно было и больше. У меня на старом месте работы было 25 позиций. И знаете, как их заказывали? Один за одним. И всё успевали отдавать. Хотя, с этими официантами... Что они там продадут? Всё равно ничего не умеют.

– Так вы с пятью позициями справиться не можете. Какие 25? – отвечает она.

– Мы справиться можем вообще-то. Только нельзя продавать одни только блины. Вы что не понимаете? Вы со своими системами мотивации совсем с ума сошли. Вы им давали бонус за продажу блинов, в смысле, тому, кто больше всех продаст? Да, конечно, как официантам, так сразу бонус. Хоть бы раз моим поварам премию дали. Я же говорил, что делать этого не надо, потому что они будут продавать одни блины. Так и получилось. Я им говорю: «У вас что, других позиций нет, кроме блинов? Вы специально только их продаёте? Вы не видите, что мы не успеваем?» Да здесь вообще никогда команды не будет, – он швыряет сковородку на пол. – Все хотят только подставить. И вы, в первую очередь, – говорит он Тане. –

Мы делаем, стараемся. А тут отмена. Да они с ума сошли. Блины почти готовы. На кой чёрт я их вообще готовил? Ну я и швырнул эти блины в мусор. А что? Если им не надо, то мне тем более не надо, – закончил он свою тираду.

– Я только открыла рот, чтобы ответить ему, – продолжила Таня, – а он со словами: «Да делайте, что хотите. Ваши официанты творят, что хотят» – взял куртку и пошел курить.

Стрессоустойчивость в ресторанном бизнесе – очень полезное качество. Такие истории наглядное тому подтверждение. Хотя, ситуация, конечно, выглядела достаточно нелепо. Я спросила:

– Почему ты его просто не уволишь?

– Честно? Я собственнику один раз намекнула. Он против, доволен его работой или банально не хочет перемен, гости ведь привыкли к его кухне. Да и я там человек новый, а шеф с ним давно. Я тебе больше скажу, шеф начал подпольную игру против меня. Настраивает поваров и официантов друг против друга и обвиняет в этом меня, вроде как это моя модель поведения. У нас уже прямо игра в пинг-понг началась и каждый ждёт, когда оступится другой, чтобы побольнее ударить. Это всё затягивает. Впечатление, что я уже прихожу на работу не ради работы, а ради всех этих интриг. Вот что со всем этим делать? – Таня посмотрела куда-то в сторону.

Этот вопрос она задала не мне, а, скорее, себе. Ведь правда, никому не хочется выходить из этой игры и от этого она становится ещё более увлекательной.



# УПРАВЛЯЮЩИЙ «ЧАЙКА»

## Основные признаки

Этот человек лёгок в общении, много обещает, мало делает. Если и делает, то часто не в том формате, который планировался изначально. Имеет определённый запас теоретических знаний, но что с ними делать на практике представляет слабо.

Легко приспосабливается ко всем внешним факторам. У него часто отсутствует своё мнение по тому или иному вопросу или он боится его высказать.

Умеет заражать окружающих своим поведением, хорошим или плохим, не имеет значения. Редко выполняет задачи в установленный срок.

«Чайка» может запросто забыть о совещании с собственником, а затем долго обижаться, что его лишили за это премии.

С радостью подхватывает все новые идеи собственника и летит их выполнять, правда, пока долетит до пункта назначения, может забыть важные детали или вовсе всё перепутать.

В работе с сотрудниками, скорее, напишет письмо с умными словами из книг о том, что его не устраивает в работе, чем проведет личную беседу. Такое поведение может приводить сотрудников в недоумение.

## Девиз:

«Давайте разработаем и внедрим новую систему, но работать по ней пока не будем, потому что заняты разработкой ещё более новой».

## Плюсы работы для собственника

Легко соглашается с решениями собственника, не спорит и не отстаивает своё мнение. Для линейных сотрудников «удобен» тем, что даёт распоряжение и тут же забывает о нём.

## Минусы работы для собственника

Не выполняет задачи в указанный срок, не соблюдает стандарты. Забывчив. Начинает выполнять задачу и не доводит её до конца.

### **Как собственнику распознать этот тип управляющего?**

На собеседовании сделать это довольно непросто.

Управляющий «Чайка» имеет определённые знания и сможет убедительно ответить на большинство вопросов. Действенный способ определить этот тип – дать конкретные задачи и поставить сроки.

Например, сделать аудит заведения в определённом формате до конкретного числа. По всем пунктам с отрицательными оценками предложить три варианта возможных действий.

Вероятнее всего, «Чайка» своё задание провалит. Либо не уложится в срок, либо выполнит в другом формате.

Если «Чайка» всё же пройдет этот этап, во время испытательного срока нужно внимательно следить за сроками, форматом и качеством выполнения поставленных задач.

В качестве лакмусовой бумажки для определения типа управляющего, среди задач на испытательный срок выдайте одну бессмысленную и/или заранее обречённую на провал.

Управляющий «Чайка» воодушевлённо примет эту задачу, радостно полетит её выполнять, а то и добавит к ней парочку своих «сногшибательных» идей: «Мы же можем сделать здесь ещё это и вот это».

### **Точки воздействия**

*Тревожность.* Боится высказывать своё мнение, соглашается на все идеи собственника. Избегает конфликтов с собственником и сотрудниками.

*Комфорт:* «Пусть всё будет как будет, главное – стабильность. Не важно, что прибыли нет и персонал на грани бунта, я всё делаю согласно распоряжений собственника».

### **Причины конфликтов**

*Неправильное распределение ресурсов.* Не понимает, сколько нужно сотрудников для выполнения той или иной задачи. Может, например, в сезон сократить официантов, потому что их, по её мнению, многовато, а собственник настоятельно требует сократить издержки.

*Взаимозависимость поставленных задач.* Именно от управляющего зависит будет ли слаженной работа всех отделов, а если он «витают в облаках», то не в состоянии давать грамотные распоряжения и координировать работу подразделений. В итоге, в отделах хаос и каждый занят тем, чем ему вздумается.

*Отсутствие коммуникации.* Сегодня «Чайка» даёт распоряжение отделу закупок покупать более дешёвый сыр для чизкейка, а завтра клянётся шеф-повару, что понятия не имеет, почему закупщик купил сыр непонятного качества.

### **Виды поведения в конфликтных ситуациях**

*Уступчивость:* «Собственник хочет ввести суши с салом в японском ресторане? А что, попробуем. Только вчера читала на популярном ресторанном ресурсе, что сейчас в моде локальные продукты и этот тренд будет только усиливаться».

## **Кейс №5 Управляющий «Чайка» внедряет проект заморозки десертов**

### **Условия**

Сеть заведений в большом городе. Одним из основных продуктов в ассортименте является линейка натуральных десертов.

Десерты производятся в отдельном кондитерском цехе и каждое утро развозятся по заведениям. Они имеют небольшие сроки хранения, доля списаний велика.

Продажи имеют ярко выраженный неравномерный характер, ближе ко второй половине дня в одних заведениях заканчиваются одни позиции, в других – другие.

Во избежание out of stock сотрудники осуществляют массу перебросок между географически ближайшими заведениями.

Сотрудники далеко не всегда корректно оформляют документы на перемещение, забывают передать их водителю, чтобы тот отвёз в бухгалтерию. Это вносит путаницу в учёт остатков, которую долго разгребают позже с бухгалтером по телефону или скайпу.

Управляющий решает ввести шоковую заморозку десертов.

Согласно идее проекта, десерты замораживаются в кондитерском цехе, затем развозятся и хранятся в заведениях в замороженном виде. В таком виде они могут храниться гораздо дольше.

Когда на витрине начинают заканчиваться определённые позиции, сотрудники достают их из морозилок и дефростируют.

Управляющий материально заинтересован в этом проекте, так как в его системе стимулирования заложен квартальный бонус за успешную реализацию проектов развития. Управляющий предоставляет собственнику на рассмотрение описание планируемых результатов проекта.

Реализация этого проекта должна позволить:

- уменьшить списания, так как десерты теперь могут храниться долго;
- увеличить выручку за счёт избегания out of stock. Ведь всем известно, что нельзя продать то, чего нет на витрине;

- увеличить лояльность гостей. Теперь каждый гость, придя в любое заведение в любое время, обязательно найдёт там свой любимый десерт;
- уменьшить расходы на логистику, так как теперь нет необходимости развозить десерты из кондитерского цеха каждый день;
- оптимизировать процессы в кондитерском цехе. Появилась возможность производить каждый вид десерта реже, но большими партиями;
- уменьшить количество перемещений, навести порядок в учёте и сэкономить время сотрудников и бухгалтера;
- сохранить качество десертов, что подтверждается внедрением подобных проектов в других компаниях.

Инвестиции в покупку морозильных камер требуются относительно небольшие и их цифра меркнет на фоне остальных преимуществ.

Собственник целиком поддерживает проект, который выглядит для него привлекательным со всех сторон. Цифры в расчётах эффективности проекта, которые предоставил управляющий, убедительно подтверждают необходимость внедрения.

Управляющий «Чайка» начинает внедрение проекта. Он долго разрабатывает все необходимые документы. Вокруг этого очень много шума и действий.

Управляющий решает сэкономить и не разбираться, чем одно оборудование отличается от другого. Покупает недорогие морозильные камеры, которые предназначены для использования в домашних условиях.

Соответственно, ни о какой шоковой заморозке речь уже не идет. Естественно, десерты после такой заморозки и последующей дефростации выглядят, мягко говоря, не очень: они помятые, некоторые теряют форму, да и вкус не тот. Продажи десертов резко упали, поскольку их «обновлённый» внешний вид и вкус отпугивал гостей.

Сотрудники сети постоянно высказывают претензии по десертам: «Нам просто стыдно предлагать гостям такую продукцию».

Сотрудники кондитерского цеха стали производить десерты более низкого качества, ведь теперь всё можно было списать на заморозку. Можно расслабиться и особо не напрягаться.

Как итог, недовольство сотрудников сети, падение продаж и посещаемости.

## **Вопросы**

Какие действия должен был предпринять собственник с самого начала?

Что делать в сложившейся ситуации?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №5. Варианты решения

*Какие действия должен был предпринять собственник с самого начала?*

1. Потребовать от управляющего создать бизнес-план, в котором были бы прописаны следующие пункты:

– технические характеристики камер, экспертное подтверждение их соответствия целям проекта;

– количество камер;

– условия заморозки и хранения на производстве;

– условия транспортировки продукции;

– условия хранения в заведениях;

– условия дефростации;

– программа обучения персонала на производстве;

– программа обучения персонала заведений;

– пилотная версия проекта в одном из заведений;

– зоны ответственности при внедрении пилотной версии проекта.

2. Запустить пилотную версию проекта в одном из заведений, контролировать выполнение проекта управляющим пошагово.

3. Проанализировать результаты внедрения пилотной версии проекта, проработать жалобы и улучшить все спорные моменты.

4. Только после исправления всех спорных моментов и при достижении успешных результатов в пилотной версии проекта, дать зеленый свет дальнейшему полному внедрению проекта.

*Что делать в сложившейся ситуации?*

Если вышеописанная ситуация уже произошла, следует:

1. Продать закупленное оборудование полностью или частично, если есть необходимость – использовать его в других целях.

2. Лишить управляющего бонусов и, в случае повторения подобных «прожектов», рассмотреть вопрос о поиске нового управляющего.

3. Если подобный проект всё ещё актуален, вернуться к плану действий, описанному в ответе на первый вопрос.

# УПРАВЛЯЮЩИЙ «МАНИПУЛЯТОР»

## Основные признаки

На первый взгляд, это управляющий с опытом и знаниями. Если имеет опыт в другой сфере – готов учиться новому и перенимать опыт.

Сначала пытается со всеми подружиться, но в то же время держится отдельно, поскольку личные интересы для него превыше всего.

С собственником всегда соглашается, но после разговоров с ним, реально выполняет ту часть поручений, которую посчитает нужной. Собственнику говорит, что проблем в работе нет, даже если они огромные.

Все неудачи списывает на ситуацию на рынке и на нерадивых сотрудников.

Зачастую на работе кроме кулуарных интриг ничем не занимается. С работы уходит ровно в 18.00.

Если такой тип управляющего вдобавок окажется не чист на руку, он вытянет из компании максимально возможное количество денег в свой карман. Будет пытаться всеми силами «отвести глаза» от своей деятельности.

С персоналом пытается наладить хорошие отношения, однако до тех пор, пока ему это выгодно. Схема у него примерно следующая – располагает к себе, входит в доверие и начинает манипулировать.

## Девиз:

«Пока все заняты междоусобными войнами, я преследую свои интересы».

## Плюсы работы для собственника

Не спорит, не конфликтует.

## Минусы работы для собственника

Скрывает проблемы. Настраивает отделы друг против друга, стремится всегда выйти «сухим из воды», занимается интригами.



## **Как собственнику распознать этот тип управляющего?**

На собеседовании собственник встретит со стороны управляющего некоторую отрешённость, холодность и лёгкое высокомерие, дабы добавить себе ценности. Основной посыл: «Да-да, все это проходили-знаем, ничего нового» (даже если он никогда не работал в сфере ресторанного бизнеса).

«Манипулятор» уверен в том, что ресторан – это легко: «Я же управлял супермаркетом/агентством, что я с каким-то рестораном не справлюсь?»

Если ему задать конкретные вопросы по операционной деятельности, которые требуют чётких ответов, он будет отвечать на них как можно более размыто. Щедро разбавлять свой невнятный по сути ответ умными книжными словами, которые в данном конкретном контексте могут вообще ничего не значить.

Во время испытательного срока, на промежуточных точках контроля выполнения задач, следует фокусировать внимание на конкретных, измеримых результатах в проделанной работе, пробиваясь сквозь соус из красивых слов, которым обильно приправлены отчёты «Манипулятора».

На вопрос о том, почему у нас возникли проблемы, он убаюкивающим тоном ответит: «Вам показалось, у нас в целом всё хорошо, просто кто-то немного не дорабатывает. Стоит, наверное, подумать об его увольнении» либо «У нас всё хорошо, просто сейчас не сезон или рынка нет».

В качестве лакмусовой бумажки для определения типа управляющего, среди задач на испытательный срок выдайте одну бессмысленную и/или заранее обречённую на провал.

Управляющий «Манипулятор» спокойно примет эту задачу, как, собственно, и все прочие. На самом деле, он будет продумывать, как выкрутиться и на кого свалить ответственность за неудачу.

## **Точки воздействия**

*Алчность.* Главное – это деньги. Стоит помнить, что даже высокая зарплата не является в данном случае гарантией того, что при удобном

случае манипулятор не унесёт то, что «плохо лежит».

Необходимо регулярно проводить плановые и внеплановые проверки. Тщательно проверять все отчёты, проводить внеплановые беседы с персоналом, ведь управляющий «Манипулятор» может настраивать сотрудников против политики компании. Строго ограничить доступ к наличным средствам.

Посмотрите с кем из сотрудников особенно тесно общается управляющий «Манипулятор». Это могут быть его союзники по возможным «подвигам», поэтому лучше проверить их работу с помощью отдельных внеплановых аудитов и отчётов.

### **Причины конфликтов**

*Различие в целях.* Его цель – лишь «показать» собственнику картинку, в которой всё хорошо и к управляющему не может быть никаких претензий. Он будет достигать этой цели не за счёт повышения качества сервиса и кухни, обучения персонала и повышения лояльности гостей, а за счёт интриг и поддельных отчётов.

*Взаимозависимость поставленных задач.* Именно от управляющего зависит слаженность работы заведения, а «Манипулятор» зачастую делает всё, чтобы отделы враждовали между собой.

### **Виды поведения в конфликтных ситуациях**

*Уклонение.* Вывернет ситуацию так, чтобы остаться в позиции: «Я – молодец» или «Я – жертва», максимально уходит от конфликта.

## **Кейс №6. Управляющий «Манипулятор» вводит в меню блюдо, которое не соответствуют концепции**

### **Условия**

Собственник предлагает ввести в меню блюдо, которое лично ему очень нравится, но которое изначально не соответствует концепции заведения, при этом сам собственник не понимает этого.

Управляющий вместо того, чтобы донести до него, что это блюдо не будет продаваться, поскольку в заведении нет аудитории, которая будет заказывать это блюдо – соглашается. Как, впрочем, соглашается со всеми идеями собственника.

Блюдо вводят в меню. Когда на очередной встрече управляющий с собственником смотрят отчёт по продажам, они видят, что блюдо находится на последнем месте.

Управляющий, вместо того, чтобы объяснить истинные причины низких продаж, находит удобного для него в данный момент виновного.

Как правило, это будет сотрудник, наказание или увольнение которого, будет для управляющего по каким-то причинам выгодно.

Возможно это будет шеф-повар, который не может нормально приготовить и подать новое блюдо, потому что он, например, вообще устарел в своих подходах и, может быть, стоит поискать нового.

### **Вопрос**

Какими должны быть дальнейшие действия собственника, который очень хочет разобраться, почему на самом деле не продаётся блюдо, которое ему так нравится?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. После этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №6. Варианты решения

Так как блюдо не соответствует концепции заведения, лучшим вариантом был бы его вывод из ассортимента.

Второй вариант – произвести трансформацию блюда под концепцию заведения и его целевую аудиторию, если существует такая возможность.

Но так как собственник этого не понимает, а управляющий ему не скажет, собственнику придётся проверять различные гипотезы причин низких продаж:

1. Официанты не умеют презентовать блюдо.
2. Официанты не предлагают блюдо.
3. Гостям блюдо кажется слишком дорогим.
4. Качество блюда не устраивает гостей.

*Какими должны быть дальнейшие действия собственника, который очень хочет разобраться, почему на самом деле не продается блюдо, которое ему так нравится?*

Для того, чтобы разобраться, почему на самом деле не продаётся блюдо, собственнику следует поручить управляющему проверить следующие гипотезы:

1. Официанты не умеют презентовать блюдо.

Создать полную презентацию этого блюда (если это ещё не было сделано) для официантов. С красочным описанием, дегустацией, описанием выгоды. Обучить официантов и проверить их навыки.

2. Официанты не предлагают блюдо.

Разработать определённую акцию стимулирования для официантов, чтобы они продавали это блюдо. Например, официант, который продал больше всех порций блюда за определённый период, получит бонус.

3. Гостям блюдо кажется слишком дорогим.

Разработать и провести BTL-акцию. Например, к этому блюду в подарок идёт какой-то популярный напиток.

#### 4. Качество блюда не устраивает гостей.

Можно либо провести дегустацию, либо привлечь «Тайного гостя» (пример анкеты в Приложении 5). Хотя аудит с помощью «Тайного гостя» сложнее в организации, у него есть два преимущества по сравнению с дегустацией:

- с помощью него можно проверить две первые гипотезы: как официанты предлагают и презентуют блюдо;
- на дегустацию кухня готовится заранее и может выдать «праздничную» версию блюда. С помощью «Тайного гостя» можно проверить, в каком виде гость получает блюдо в повседневной работе ресторана.

Проверку всех гипотез необходимо тщательно контролировать.

Следует помнить, что управляющий «Манипулятор» может предоставлять «слегка откорректированные» отчёты, которые отображают ситуацию в нужном для него свете.

С другой стороны, собственник может материально заинтересовать управляющего в увеличении продаж блюда, используя точку воздействия «Алчность».

Если, например, при выполнении плана продаж этого блюда управляющий «Манипулятор» получит определённый бонус, он реально будет предпринимать необходимые меры для того, чтобы блюдо продавалось, а не только изображать видимость кипучей деятельности.

Если ничего из этого не сработает, а это вполне вероятный вариант в данной ситуации, – вывести блюдо из ассортимента.

# УПРАВЛЯЮЩИЙ «ЛИДЕР»

## Основные признаки

Профессионал, знает теорию, имеет хороший практический опыт. Уверен в себе, умеет работать на результат, как правило, достигает поставленных целей.

Системен, не терпит хаоса, задачи выполняет в срок.

Готов обучаться новому только если считает, что это действительно важно. Всегда имеет своё мнение, высказывает и защищает его.

Долго выбирает место работы, поэтому возможны пробелы в резюме, однако не больше 1—2 месяцев. Сидеть без дела он просто не умеет. Найдёт выход из любой сложной ситуации. Нетерпим к критике и указаниям, что и как делать.

Лучшая стратегия работы с таким управляющим для собственника: поставить цели, сроки и не вмешиваться в работу. Зачастую результат положительный.

## Девиз:

«Цель оправдывает средства».

## Плюсы работы для собственника

Добивается положительного результата, вынослив, стрессоустойчив, задачи выполняет в срок, профессионал своего дела. Лидер, за которым идут сотрудники. Имеет своё мнение и не боится его высказывать.

## Минусы работы для собственника

Не терпит указаний, не принимает критику, любыми способами отстаивает своё мнение.

## Как собственнику распознать этот тип управляющего?

Во время собеседования управляющий «Лидер» даст развёрнутые ответы на вопросы. Порой, по несколько вариантов, при этом подкрепив каждый из них весомыми аргументами.

Достаточно честен и искренен, может открыто говорить о своих провалах.

Будет общаться с собственником на равных, высказывать своё мнение по какому-либо вопросу и отстаивать свою точку зрения. Открыто скажет, что он думает о том или ином аспекте работы заведения, не будет льстить и прямо укажет на недостатки. Не станет обещать, что все проблемы ресторана можно решить в короткие сроки с минимальным бюджетом. Может сказать что-то вроде: «То, что вы имеете сейчас – результат ваших предыдущих действий».

Во время испытательного срока выполняет задачи чётко, качественно и в срок. Главное правило – не мешать ему.

Скорее всего, выберет жёсткий директивный стиль управления. Если вы дадите ему соответствующие полномочия, может уволить всех, кто не принимает его правила, особо не разбираясь, почему конкретный сотрудник ведёт себя определённым образом.

В качестве лакмусовой бумажки для определения типа управляющего, среди задач на испытательный срок выдайте одну бессмысленную и/или заранее обречённую на провал.

Управляющий «Лидер» не примет эту задачу, будет спорить и приводить здравые аргументы, почему выполнять её не имеет смысла.

### **Точки воздействия**

*Гордость.* Он должен всем гордо сказать: «Это сделал я». Управляющий «Лидер» приложит максимум усилий для достижения цели, однако, порой, с массовыми увольнениями.

*Алчность.* Этот тип управляющего знает себе цену и не будет размениваться на мелочи, у него высокие требования к вознаграждению, потому что он уверен, что сможет выполнить поставленные задачи.

### **Причины конфликтов**

*Разные методы достижения целей.* Если собственник будет давать рекомендации или указывать управляющему, как ему делать свою работу, такое сотрудничество может продлиться недолго.

### **Виды поведения в конфликтных ситуациях**

*Борьба.* Будет стоять на своём.

*Сотрудничество.* Если признает в оппоненте равного, то, скорее всего, постарается понять и принять его точку зрения для достижения лучшего результата.



## **Кейс №7. Управляющий «Лидер» отказывается сокращать затраты на персонал первой линии**

### **Условия**

Собственник недоволен финансовыми результатами, считает, что его ресторан может приносить больше и стремится увеличить прибыль, которую он получает.

Для достижения этой цели, он, досконально изучив отчётность, решает сократить раздутые, по его мнению, расходы на ФОТ.

В качестве основного решения он предлагает управляющему сократить расходы на персонал первой линии: официантов, поваров и барменов.

Управляющий «Лидер» считает, что сокращать расходы на первую линию нельзя. Его позиция такова: текущие расходы на ФОТ сотрудников первой линии оптимальны для уровня загрузки заведения и текущего состояния рынка труда.

Он убедительно аргументирует свой отказ собственнику тем, что:

- управляющий вместе с шеф-поваром тщательно планируют количество сотрудников кухни и зала на каждой смене. На смены выходит оптимальное количество сотрудников в зависимости от ожидаемой посадки. Меньшее количество сотрудников на смене приведёт к снижению уровня кухни и сервиса, потере гостей и выручки в дальнейшем;

- управляющий проводит регулярный мониторинг уровня фактических заработных плат в ресторане на соответствие рыночным. Снижение заработных плат может привести к увольнениям квалифицированных специалистов;

- утверждённая и действующая методика начисления заработной платы (ставка + бонусы), зарекомендовала себя с лучшей стороны, хорошо стимулирует сотрудников и вносить в неё изменения нецелесообразно;

- фактический размер ФОТ сотрудников первой линии не превышает установленный бюджетом процент от выручки.

## **Вопрос**

Что нужно сделать собственнику, чтобы его цель была достигнута?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения.  
Только после этого переверните страницу и посмотрите наши  
варианты решения.*

## Кейс №7. Варианты решения

Собственнику следует помнить, что тип управляющего «Лидер» нетерпим к указаниям что и как ему делать. Лучший способ взаимодействия с ним – поставить цели, сроки и не вмешиваться в работу.

Прежде всего, собственник должен решить для себя, готов ли он делегировать широкие полномочия управляющему. Другими словами, готов ли он в принципе работать с таким типом управляющего. Если готов, то следует учесть две основные точки воздействия на этот тип управляющего – «Гордость» и «Алчность».

Если перед управляющим «Лидер» поставлена сложная задача, он приложит максимум усилий для достижения цели, чтобы затем гордо объявить при всех: «Это сделал я».

По сути, конечная цель собственника – увеличение прибыли, а сокращение издержек на персонал – лишь один из инструментов для её достижения.

*Что нужно сделать собственнику, чтобы его цель была достигнута?*

Собственнику необходимо поставить перед «Лидером» конкретную цель и материально стимулировать его для её достижения. Например, сформулировать цель следующим образом: «Повысить прибыль в следующем квартале/году на определённый процент. При её достижении управляющий получит бонус».

Каким образом управляющий достигнет этой цели – он решает сам. Будет ли сокращать издержки или же сфокусируется на разработке и внедрении комплекса мероприятий по увеличению доходной части.

Выставляя увеличенный план по прибыли, собственнику следует помнить, что, если его рестораном действительно управляет «Лидер», рассчитывать на существенный прирост прибыли без дополнительных инвестиций и/или «волшебного взлёта» рынка не стоит. Как правило, он уже показывает хороший результат для текущих условий.

Как бы не хотелось собственнику установить цель повыше, следует учитывать текущий уровень инфляции и динамику рынка.

После того, как собственник поставит управляющему новую цель по прибыли (с новой мотивацией при её достижении), есть два варианта развития событий.

**Первый:** если процент увеличения прибыли покажется управляющему реальным, он приложит все усилия, чтобы достичь цели. Во-первых, чтобы доказать всем, что он «может», во-вторых, чтобы получить дополнительное вознаграждение.

В этом случае, если управляющий, предприняв все меры, в итоге, не достигнет желаемого результата, в следующем квартале/году есть вероятность, что он может уволиться, полагая, что на этом месте работы он себя скомпрометировал.

**Второй:** если процент увеличения прибыли покажется управляющему нереальным, «Лидер» может пойти на конфликт, в котором его превалирующий вид поведения – «Борьба». В ней он может до конца стоять на своём, вплоть до увольнения.

Ко второму варианту развития событий собственник может заранее подготовить компромиссные варианты, в которых, например, требуется увеличить прибыль на меньший процент, но и вознаграждение управляющего будет, соответственно, меньшим. Также собственник может избрать следующую стратегию поведения: изначально зависить цифры, а потом «великодушно» согласиться на компромисс.

Собственнику следует быть готовым к тому, что управляющий может для увеличения выручки запросить инвестиции. Например, для закупки дополнительного оборудования.

В какое время лучше всего проводить разговор с управляющим о повышении плана прибыли?

Если в компании работает система бюджетирования, наиболее естественным этот разговор выглядел бы в период разработки бюджета на следующий период.

Если в компании установлено, что бюджет в компании принимается на год, а собственник, например, уже в мае решает, что план по прибыли нужно увеличивать, он может инициировать актуализацию бюджета на второе полугодие.

Если же собственник полностью уверен, что существует определённый ресурс для увеличения прибыли без всяких инвестиций,

а управляющий занимает противоположную позицию и не идёт ни на какие компромиссы, возможно собственнику пора искать другого управляющего. Достигнет ли новый управляющий более высоких результатов – вопрос открытый.

# УПРАВЛЯЮЩИЙ «ИНТРИГАН»

## Основные признаки

Много говорит, ещё больше обещает, подхватывает все сплетни и разносит их по компании. Обладает хорошими знаниями и практическими навыками.

Умеет извлечь личную выгоду из любых ситуаций.

С собственником ведёт себя достаточно вычурно, пытается подчеркнуть собственную значимость и профессионализм.

Персонал делит на «своих» и «чужих».

Со «своими» дружит, пока ему это выгодно, «чужих» заставляет уйти из компании, причём выдаёт это за их личное желание. «Своим» любит пожаловаться на тяжелую ношу, которую он несёт как управляющий ресторана.

Знаний и навыков хватает для качественного выполнения задач различной сложности, однако если не согласен с мнением собственника, будет это обсуждать с персоналом и обвинять собственника во всем.

Главное правило работы с «Интриганом» – минимум секретной информации и максимум контроля.

Перед ним следует ставить много задач. В первую очередь для того, чтобы не было времени на разговоры. Постоянно жёстко контролировать сроки и качество.

## Девиз:

«По секрету всему свету».

## Плюсы работы для собственника

Хорошо приспосабливается к окружающей среде, достаточно умен и имеет неплохой опыт.

## Минусы работы для собственника

Говорит много лишнего, обсуждает всех, включая собственника, притом не только принятые решения, он также не прочь покопаться в личной жизни.

Довольно категоричен. Если не согласен с какой-то задачей, скорее всего, выполнять её не будет, а когда придёт время отчитываться за результат – свернёт всё на подчиненных. На тех из них, кто не попал в круг «своих».

### **Как собственнику распознать этот тип управляющего?**

Во время собеседования «Интриган» будет пытаться произвести хорошее впечатление, льстить собственнику и заведению.

Расскажет о том, какие «горы может свернуть» и красочно опишет свои прошлые заслуги. Будет фокусировать ваше внимание не на конкретных достигнутых результатах, а на процессе, либо на деталях, которые не имеют прямого отношения к делу.

Во время испытательного срока попытается завязать дружеские отношения с собственником и с сотрудниками.

На собраниях, посвященных промежуточным точкам контроля, «Интриган» примется расписывать и всячески раздувать свои достижения, даже если в реальности они очень малы. В подробностях осветит сам процесс и поведаст о том, каких усилий ему это стоило.

В качестве лакмусовой бумажки для определения типа управляющего, среди задач на испытательный срок выдайте одну бессмысленную и/или заранее обречённую на провал.

Управляющий «Интриган» не примет эту задачу, начнёт спорить и говорить что-то вроде: «Я, конечно, могу это сделать, но это не имеет смысла и я вообще не понимаю, зачем это делать». Под дальнейшим давлением он согласится и сделает вид, что наконец-то осознал глубокий смысл поставленной задачи. Для «Интригана» главным приоритетом являются хорошие отношения с теми, с кем ему выгодно их сохранять. На первом месте в ряду этих людей стоит, естественно, сам собственник.

### **Точки воздействия**

*Новизна.* Не прочь экспериментировать, вводить новые блюда, применять новые техники управления, правда до тех пор, пока это не надоест.

*Алчность:* «Я большой профессионал и достоин высокой оплаты своего труда».

### **Причины конфликтов**

*Отсутствие коммуникации.* Неверная интерпретация и донесение распоряжений до сотрудников, бурное обсуждение принятых решений.

*Неправильное распределение ресурсов.* Всё зависит от личного отношения. Если сотрудник дружит с управляющим, у него будут все условия для работы, интересные задачи и бонусы. Если не дружит – будет предоставлен сам себе и за все промахи отвечать лично.

### **Виды поведения в конфликтных ситуациях**

*Борьба.* Спорит до последнего, старается победить в споре и доказать, что он прав.

*Уклонение:* «Пусть будет так, мне это выгодно сейчас, а затем я поверну всё в свою сторону».



## **Кейс №8. Управляющий «Интриган» и результаты анкет «Тайного гостя»**

### **Условия**

Собственник, просматривая отчёты, видит, что результаты акции «Тайный гость» ниже, чем в прошлом месяце на 25% и выясняет у управляющего причины этого.

Ответ управляющего: «Мы и так хорошо работаем. Все по-старому. Я не знаю, почему им не нравится. Возможно, в этот раз на роль тайников отобрали каких-то придирчивых зануд, которым всё не так».

### **Вопрос**

Какими должны быть дальнейшие действия собственника, если он хочет разобраться, почему результаты акции «Тайный гость» снизились?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №8. Варианты решения

Как вы помните, тип управляющего «Интриган», делит сотрудников на «своих» и «чужих». Такая реакция «Интригана» говорит о том, что он, скорее всего, защищает «своих».

Если бы минусы по анкетам получили «чужие», управляющий сам предложил бы принять определённые меры в их отношении.

*Какими должны быть дальнейшие действия собственника, если он хочет разобраться, почему результаты акции «Тайный гость» снизились?*

Не сообщая управляющему, отправить проводить акцию «Тайный гость» как минимум пятерых людей, которым доверяет собственник. Они приходят в разное время, их должны обслуживать разные официанты.

Помимо того, что они заполняют анкету «Тайного гостя» (пример анкеты в Приложении 5), они делают аудиозапись всего процесса обслуживания и фотографии каждого блюда с нескольких ракурсов. Результаты предоставляют собственнику и подробно описывают свои ощущения от визита.

Если у собственника нет возможности или желания найти достаточное количество людей на роль «Тайного гостя» и он готов выделить определённый бюджет, он может воспользоваться услугами агентств, которые специализируются на проведении аудита, в том числе, акции «Тайный гость».

Если результаты окажутся отрицательными, следует провести дополнительное обучение персонала по проблемным направлениям. После чего провести переаттестацию. Возможно, следует также пересмотреть программу стимулирования сотрудников.

В целом, собственнику следует помнить особенности «Интригана», который хвалит «своих» и уничтожает «чужих». При принятии кадровых решений необходимо тщательно перепроверять информацию, которую предоставляет этот тип управляющего.

## **Совместимые связи различных типов собственников и управляющих**

Рассмотрим совместимые связи «собственник—управляющий» с кратким описанием их взаимодействия, кто с кем сработается лучше и какое сотрудничество принесёт пользу ресторану.

Мистер «Акционер» не занимается операционным управлением, поэтому связи с его участием мы не рассматриваем.

Уровень совместимости оценивается по шкале от двух до пяти. Самый высокий уровень оценивается индексом 5, самый низкий уровень – индексом 2.

Для каждой связи указан усреднённый индекс, фактическое значение для каждого конкретного случая может колебаться в разные стороны в зависимости от индивидуальных особенностей и опыта работы.

### **Мистер «Лояльность» – Управляющий «Интриган»**

*Индекс совместимости: 4*

Оба любят «поговорить» и «дружат» с персоналом. Собственник не слишком жёсткий, а интриган «не рвётся в бой».

### **Мистер «Контроль» – Управляющий «Чайка»**

*Индекс совместимости: 4.5*

Собственник будет говорить управляющему что делать и жёстко контролировать, пытаться его организовать и обучить.

### **Мистер «Контроль» – Управляющий «Манипулятор»**

*Индекс совместимости: 4*

При постоянном контроле и директивном стиле управления, манипулятору придётся что-то делать. Однако, скорее всего, он сам

быстро уйдёт, если зарплата не будет достаточно высокой.

**Мистер «Тренд» – Управляющий «Лидер»**

*Индекс совместимости: 4.5*

Управляющий будет приземлять собственника, выжидать время, стремиться делать по-своему и, как правило, показывать хороший результат.

**Мистер «Тренд» – Управляющий «Интриган»**

*Индекс совместимости: 4*

Оба готовы к экспериментам, но управляющий не сильно «рвётся в бой», поэтому может переждать волну новшеств или свернуть всё на подчинённых.

## **Несовместимые связки различных типов собственников и управляющих**

Теперь рассмотрим, кому и с кем работать мы не рекомендуем и что делать, если всё же вы уже работаете в таком составе. Как свести к минимуму возможные проблемы во взаимодействии и сделать работу максимально эффективной.

Итак, несовместимые связки типов «собственник—управляющий» с кратким описанием их сотрудничества и рекомендаций по совместной работе.

Отметим, что, хотя мы и даём здесь рекомендации для собственников, каким образом можно достичь положительных результатов в работе с несовместимыми для них типами управляющих, собственники определённого типа, по своей природе, не склонны их выполнять. И с большой вероятностью не будут этого делать в полной мере.

Именно поэтому мы считаем эти связки несовместимыми.

### **Мистер «Лояльность» – Управляющий «Лидер»**

*Индекс совместимости: 2.5*

Лидер не выдержит слишком лояльного отношения к подчинённым (притом в любых ситуациях) и разъяснительных бесед на тему: «Почему он плохо себя вел в той или иной ситуации?»

#### *Что делать?*

На собеседовании собственнику следует оговорить, что хорошие отношения с людьми – приоритет. Управляющий либо принимает правила игры, либо выбирает другое место работы.

В процессе работы все замечания и пожелания высказывать с чёткой формулировкой.

## **Мистер «Лояльность» – Управляющий «Манипулятор»**

*Индекс совместимости: 2*

Преданно глядя в глаза собственнику и соглашаясь со всеми предложениями, «Манипулятор» вполне успешно будет изображать видимость «кипящей работы». На самом деле —займется интригами и достижением личных целей.

*Что делать?*

Собственнику следует действовать по следующему алгоритму: поставить задачу, проконтролировать её выполнение, проанализировать результат, принять дальнейшее решение по данной задаче. Все операции контролировать лично.

Обратить особое внимание на отчёты, внимательно их просматривать, вникая в то, верны ли формулы в электронных таблицах и требовать объяснений по некорректно посчитанным цифрам с подтверждающими документами.

## **Мистер «Лояльность» – Управляющий «Чайка»**

*Индекс совместимости: 2.5*

Собственник и управляющий будут хорошо относиться друг к другу, могут даже подружиться. «Чайка» будет придумывать новые идеи, которые часто не реализуемы на практике, а мистер «Лояльность» – поддерживать их.

В итоге, весьма маловероятно, что хоть одна из идей будет надлежащим образом воплощена, поскольку «Чайка» не будет системно их внедрять, а собственник не будет контролировать управляющего.

*Что делать?*

Собственнику следует быть более системным, требовать от управляющего прописывать все процессы. Собственник должен

ставить управляющему конкретные сроки выполнения задач и контролировать их. Все идеи управляющего лучше сначала протестировать. Например, проводить дегустации с последующим заполнением анкет.

### **Мистер «Контроль» – Управляющий «Лидер»**

*Индекс совместимости: 3*

Два лидера со своим мнением, скорее всего, не уживутся. Каждый будет стоять на своём и вряд ли уступит. Управляющий не потерпит директив, а собственник не отдаст полномочия и будет всё контролировать.

*Что делать?*

При приёме на работу будет лучше, если собственник строго оговорит зоны ответственности управляющего. Скажет о том, что собственник не только ставит задачи, но и указывает, какими методами управляющий должен достигать результата. На основе этой информации кандидат соглашается или нет.

### **Мистер «Контроль» – Управляющий «Интриган»**

*Индекс совместимости: 3*

Собственник не потерпит интриг и сплетен от управляющего, который, к тому же ещё обещает на порядок больше, чем выполняет.

*Что делать?*

Собственник может предложить «Интригану» попробовать сделать какие-нибудь нововведения, это может увлечь управляющего и он будет заниматься делом. При этом, необходимо чётко прописывать сроки и критерии оценивания проектов.

### **Мистер «Тренд» – Управляющий «Манипулятор»**

*Индекс совместимости: 2.5*

Пока собственник ищет смысл бизнеса, управляющий будет занят своими личными делами.

*Что делать?*

Максимально контролировать управляющего. Все поставленные задачи должны быть прописаны, с конкретными сроками. Также следует проводить внеплановые аттестации, аудиты и проверки.

### **Мистер «Тренд» – Управляющий «Чайка»**

*Индекс совместимости: 2*

Собственник будет генерировать новые идеи во всех сферах бизнеса, а управляющий беспрекословно «лететь» их выполнять. При таком подходе они очень скоро погрязнут в хаосе.

*Что делать?*

Собственник должен требовать от управляющего всё детально прописывать. Ставить конкретную задачу и тщательно контролировать её выполнение. Особое внимание уделять срокам и формам сдачи результатов.



## УПРАВЛЯЮЩИЙ: РЕЗЮМЕ

Причины конфликтов, виды поведения и точки воздействия для различных типов управляющих сведены в таблице 3.

Каждый собственник выбирает управляющего, с которым ему будет комфортно, он ищет человека, с которым они смогут разговаривать на одном языке, понимать, что они делают и зачем.

При выборе управляющего, есть один важный момент. Собственнику может показаться, что ему, например, подходит тип «Лидер», который, как правило, добивается поставленных целей и приносит хороший результат. Однако для работы с таким типом управляющего, важно не вмешиваться в его работу и не поучать, какими методами тому следует действовать. Каждый ли собственник действительно готов к этому?

**Таблица 3. Типичные причины конфликтов, виды поведения и точки воздействия для различных типов управляющих**

ТИП УПРАВЛЯЮЩЕГО	ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ	ВИДЫ ПОВЕДЕНИЯ	ТОЧКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ
ЧАЙКА	<p>Неправильное распределение ресурсов</p> <p>Взаимозависимость поставленных задач</p> <p>Отсутствие коммуникации</p>	Уступчивость	<p>Тревожность</p> <p>Комфорт</p>
МАНИПУЛЯТОР	<p>Различие в целях</p> <p>Взаимозависимость поставленных задач</p>	Уклонение	Алчность
ЛИДЕР	Разные методы достижения целей	<p>Борьба</p> <p>Сотрудничество</p>	<p>Гордость</p> <p>Алчность</p>
ИНТРИГАН	<p>Отсутствие коммуникации</p> <p>Неправильное распределение ресурсов</p>	<p>Борьба</p> <p>Уклонение</p>	<p>Новизна</p> <p>Алчность</p>

## ЧАСТЬ IV. ТИПОЛОГИЯ ШЕФ-ПОВАРОВ

*Жизнь – это маленькая кухня, на которой мы готовим блюда под названием «счастье».*

*Поль Бокюз*

Ресторан – это, вне всякого сомнения, в первую очередь, о еде. Именно поэтому, выбор шеф-повара не менее важная задача, чем выбор управляющего.

Как понять, а тот ли самый «ваш» шеф-повар стоит перед вами? Какая общая черта есть у настоящих шеф-поваров и отсутствует у остальных?

Гордон Рамзи как-то сказал: «Все повара упрямы, эгоистичны и думают только о себе».

Так ли это?

Мы не будем столь категоричны.

Мы выделили четыре типа шеф-поваров: «Конформист», «Звезда», «Консерватор» и «Новатор».

А начнём с истории, в которой описано типичное поведение шеф-повара «Новатора».

## **История о том, как шеф-повара «Новатора» ерундой всякой заставляли заниматься**

– Она меня реально бесит. Достаёт постоянно. Специально. В таких условиях работать невозможно, – Артём размахивал руками, рисуя в воздухе какую-то непонятную фигуру. То ли воздушный шар, то ли осьминога. Сложно было понять.

– Что на этот раз? – устало спросила я.

– Прихожу сегодня утром. Никого не трогаю. Настроение хорошее, голова после вискаря не трещит, что уже само по себе ново и как-то неожиданно даже. Она встречает меня у порога: «Артемиий, нам необходимо с вами поговорить». И знаешь, тон такой, будто я ей ребенка сделал и сбежал, – ухмыльнулся он. – Она говорит: «Надо уменьшить списания». Я спрашиваю: «Как?», она отвечает: «Я же вам ещё в прошлом месяце высылала письмо с комплексом системных мер». А я вообще перестал её письма открывать, каждый день что-то строчит. Словно на рассылку какую-то подписался. Нет, я не спорю, у нас со списаниями проблемы есть, так они у всех есть. Сделали много заготовок, а блюда никто не брал. На следующий день – все наоборот. Вчера я что-то списал, а сегодня она возмущена, потому что нечем кормить гостей. Ну опять, понимаешь, чья это проблема? Моя или её, что она не в состоянии спрогнозировать загрузку? Там же отчёты какие-то есть или должны быть.

– А ты разве не должен знать, какие отчёты есть? – спросила я.

– Понимаешь, вся эта рутина – не моё. Ну не моё. Я должен творить, у меня конкурс через месяц, в конце концов.

Артёму 28 лет. Он шеф-повар одного очень модного среди молодежи заведения. В нём приветствуется новый подход к кухне, яркие решения, сочетание несочетаемого, в общем всё то, что так любит Артём – эксперименты.

Он начал работать поваром в 18 лет. Постоянно занимается самообразованием, проходит разные американские курсы онлайн, читает литературу, которая описывает разные кухни мира и истории блюд, бесконечно участвует в конференциях и конкурсах.

Мечтает создать блюдо, которое войдет в мировую историю. Он искренне уверен, что задача шеф-повара – творить, все остальное – рутина, которой должен заниматься кто-то другой. Кто – ему, в принципе, все равно.

«Она», о которой он постоянно говорит – это управляющий этого заведения. Она относится к типу управляющего «Чайка», который мы рассматривали в предыдущей части книги. Как и положено настоящей «Чайке», она выдает массу заданий подчинённым и забывает их проконтролировать.

Только, когда собственник спросит, почему задание не выполнено, она тут же обвинит во всем шеф-повара и Артём об этом отлично знает.

– Я вообще, как Игорь Сергеевич поступлю. Ещё немного и я так сделаю, я серьёзно. Собственник меня любит, между прочим, – с гордостью говорит шеф-повар.

– Тёма, как Игорь Сергеевич точно не надо. Знаешь, чем там дело закончилось? – спрашиваю я.

Здесь необходимо сделать небольшое отступление, рассказать, кто такой Игорь Сергеевич и почему он может быть примером для Артёма.

Игорь Сергеевич является шеф-поваром одного из ресторанов сегмента «средний +». В нём он в прямом смысле стал королём.

Он решает абсолютно все вопросы: по кухне, залу, маркетингу. За полгода он выжил всех, у кого было хоть какое-то мнение и хоть какие-то компетенции: управляющего, финансиста, маркетолога. На их место пришли те, кто будет делать всё так, как скажет шеф.

В общем, благодаря его интригам и, кстати, очень красивым подставам, которые заслуживают прайм-тайма на центральных каналах, он стал главным в заведении. Собственник был к нему очень лоялен и на всё смотрел сквозь пальцы.

К слову, это именно реальный бизнес собственника, а не «ресторан, как игрушка», которые, скажем так, иногда открывают для каких-то личных амбиций и финансируют убытки из основного бизнеса.

Почему шеф-повар так поступил?

Он относится к типу «Звезда», его точки воздействия «комфорт» и «гордость», основной вид поведения при конфликтах – борьба.

Человек он с довольно сложным характером, много пьющий. Он отлично понимает, что, в случае, если его уволят из этого ресторана,

ему будет очень и очень сложно найти приличную работу. Город небольшой, тусовка узкая, все всех знают. А на пятки наступают молодые, активные, амбициозные шеф-повара, которые хотят экспериментировать и творить.

Как ему поступить в такой ситуации?

Да, есть выход просто хорошо делать своё дело и тогда ни у кого и мысли не возникнет о его увольнении, но зачем? К чему эти сложности? Если можно просто выжить всех, кто представляет хоть какую-то угрозу для него и стать главным? Замкнуть на себя все процессы так, чтобы без него не решался в прямом смысле ни один мало-мальски серьезный вопрос?

Но вернемся к разговору с Артёмом.

– Не знаю, чем там и что закончилось, но он молодец – уверенно сказал шеф, пристально изучая инстаграм.

– Так я тебе расскажу. Ни в одном отделе там сейчас нет настоящих специалистов, обстановка напряжённая, все на нервах, никто не понимает, что придёт в голову шеф-повару в следующую минуту, решения меняются каждую секунду, договорённости не соблюдаются. Нет, Игорь Сергеевич, конечно, как шеф-повар – действительно профессионал хорошего уровня, это стоит признать, но во всех остальных отделах... Сервис не очень, официантов обучают «для галочки», нервозность персонала передаётся гостям, в заведении царит апатия и упаднические настроения. Всё это не может не отражаться на доходах. Только шеф-повару все равно. Его цель достигнута. И эта цель – отнюдь не прибыльное заведение и довольные гости.

– Не сгущай, – отмахнулся Артём. – Главное, что ему никто мозг не парит. Там знаешь, чтобы с официантами работать много ума не надо. Любой админ с этим легко справится. Самое сложное – блюда готовить, а это я отлично умею делать. Она (управляющий) только по залу с важным видом ходит или с сумасшедшими глазами бежит туда-сюда. То бишь, у неё два режима деятельности. Кстати, вот еще история. Она мне пишет письмо на e-mail, что собственник сказал, что я должен обучать официантов всем блюдам лично. Что это вообще за бред? Зачем тогда администратор есть или управляющий? Это их работа, – возмутился Артём. – А ответственность на меня перекладывать за то, что набрали идиотов, которые работать не хотят... Нет-нет. Тем более, у меня только на этой неделе

конференция и выступление в академии. Когда мне этим заниматься? У меня ещё и основная работа есть – блюда готовить. И вообще зачем писать на e-mail, нельзя что ли так сказать?

– Артём, а у вас прописано где-то, кто и за что отвечает, у кого какие обязанности? Должностные инструкции или какой-то другой документ? – аккуратно спрашиваю я.

– Ой, да откуда я знаю? – Артём поморщился и посмотрел куда-то в сторону. – Я же тебе говорю – это не моя работа. Для меня важно, чтобы на кухне был порядок, чтобы мои ребята хорошо работали и, главное, имели для этого вдохновение и желание. А самое главное для меня – придумывать новые интересные блюда. Гости за этим ходят, а не на официантов смотреть. А официантами пусть администратор занимается или она сама, если так хочет. Там все равно текучка бешеная. Если я буду лично каждого учить каждому блюду, то знаешь... Кто же будет кухней заниматься?

# **ШЕФ-ПОВАР «КОНФОРМИСТ»**

## **Основные признаки**

Имеет хорошие знания и опыт. Знает сложные техники и новинки рынка, но не хочет прикладывать лишние усилия для того, чтобы ввести их в меню. Шефом стал по случайности, кто-то ушёл, а он был лучшим из тех, кто работал в тот момент.

## **Девиз:**

«Пусть всё идет своим чередом, желательно, не задевая меня».

## **Плюсы работы для управляющего**

Может организовать процесс, разбирается в технологических картах и калькуляциях. При необходимости и соответствующем давлении, может ввести новое блюдо, которое будет пользоваться успехом у гостей.

## **Минусы работы для управляющего**

Не клиентоориентирован. Он уверен, что всегда прав персонал, а не гость. Не терпит критики. Не учится на своих ошибках и не анализирует их.

Может обсудить «несправедливость устройства мира» с сотрудниками.

## **Как управляющему распознать этот тип шеф-повара?**

Во время собеседования не будет блеска в глазах и особого желания работать. Может молчаливо поддакивать или вести себя отрешённо, чтобы добавить себе ценности.

На вопросы по теоретической части ответит, скорее всего, правильно. Сможет ответить на вопросы, касающиеся актуальных трендов в том или ином направлении. Если ему не понравятся



вопросы, может и нагрубить, назвать их глупыми и отметить, что интервьюер не совсем разбирается в затронутой теме.

Во время испытательного срока будет стараться выполнять все задания в полном объёме, демонстрировать свою исполнительность, но без особого энтузиазма. Его позиция довольно проста: «Если возьмёте на работу – хорошо, нет – пойду устраюсь пока обычным поваром к друзьям».

При этом, если он проработает у вас некоторое время и более-менее освоится, будет держаться за место работы.

### **Точки воздействия**

*Комфорт:* «Зарплата и условия работы меня, в принципе, устраивают. Искать новое место? Мало ли как там оно обернётся. И потом... Там же придётся чему-то учиться, делать что-то новое».

*Алчность.* До поры до времени его можно стимулировать деньгами. Например, поставить задачу, указать конкретные сроки и форму выполнения, после чего добавить, что за надлежащее выполнение шеф-повар получит определённый бонус к своей зарплате.

**При возникновении конфликтов основной посыл управляющего должен быть следующим:** «Если так будет продолжаться дальше, нам придется расстаться, а тебе – искать новое место работы», «Если претензий по кухне не будет, ты получишь хороший бонус».

### **Причины конфликтов**

*Разные методы достижения целей.* Он воспринимает хорошо всё то, что требует от него минимальных усилий. Задачи, для выполнения которых требуется применить чуть больше этих самых «минимальных усилий», воспринимаются негативно.

*Взаимозависимость поставленных задач.* Возможны частые конфликты с залом, поскольку он уверен, что официанты ничего не умеют, а только и занимаются тем, что подставляют поваров.

## **Виды поведения в конфликтных ситуациях**

*Борьба.* Будет доказывать свою правоту и, скорее всего, останется при своем мнении.

*Компромисс:* «Ладно, давайте попробуем, что вы там говорите, но скажу сразу, я – против».

*Уклонение:* «Да-да, хорошо. Я всё равно этого делать не буду, зачем напрягаться?»

## **Кейс №9. Гость учит шеф-повара «Конформиста» готовить традиционное итальянское блюдо**

### **Условия**

Управляющий читает отзыв гостя на странице ресторана в социальной сети. Гость посетил его ресторан вчера, в тот день, когда у управляющего был выходной.

В своём отзыве гость рассказал, что недавно был в Италии, попробовал там одно традиционное блюдо итальянской кухни, которое ему очень понравилось. А вчера посетил их ресторан и заказал ровно такое же блюдо, но ему принесли «жалкое подобие». Когда он предельно вежливо попросил у шеф-повара объяснений, то получил ответ в грубой форме: «Не лезьте туда, в чём ничего не понимаете». В итоге, гость в категорической форме не рекомендует посещение их ресторана кому бы то ни было. Да ещё и поставил оценку «единица», что снизило рейтинг страницы ресторана.

Управляющий демонстрирует шеф-повару этот отзыв на экране своего планшета.

Шеф возмущённо отвечает: «Это, видимо, тот вчерашний очкастый дрыщ, который меня вздумал учить готовить».

Управляющий выясняет у шефа, что именно сказал гость и что именно ответил шеф.

Диалог, со слов шефа, состоялся следующий:

Гость поучительно произнес: «Я недавно посетил Италию. Так вот, да будет вам известно, что это блюдо готовится и выглядит совершенно другим образом...»

Шеф, прерывая гостя снисходительно парирует: «Давайте каждый будет заниматься своим делом. Приятного аппетита».

После этого шеф просто развернулся и ушёл, не выслушав дальнейшую обратную связь.

Шеф-повар уверен, что вёл себя абсолютно корректно, а гость, мало того, что вёл себя надменно, так оказался вдобавок натурой

«с душком», потому что, во-первых, выставил их разговор на всеобщее обозрение, а во-вторых, исковеркал его слова.

А что касается самого блюда, так даже в Италии его готовят поразному. В качестве блюда, которое было подано «скандальному» гостю, шеф полностью уверен, поскольку готовил его лично.

## **Вопросы**

Каковы должны быть действия управляющего в этой ситуации?

Какие действия должен предпринять управляющий, чтобы не допустить повторения подобной ситуации в дальнейшем?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №9. Варианты решения

Клиентоориентированность – не самая сильная черта «Конформиста». Он уверен, что всегда прав персонал, а не гость.

*Каковы должны быть действия управляющего в этой ситуации?*

На отзыв гостя в социальной сети нужно ответить обязательно. От имени ресторана написать примерно следующее: «Мы сожалеем, что произошло недопонимание и что вам не пришлось по вкусу заказанное вами блюдо». Затем пригласить его посетить ваш ресторан ещё раз и предложить какой-то бонус или подарочный сертификат.

Управляющий в принципе может лишить шеф-повара бонуса, объяснив, что бонус снимается не за качество блюда, а за отношение к гостю. Материальное наказание – это то, что может повлиять на его поведение. Одна из точек воздействия – «Алчность».

При этом управляющий должен признать, что произошедшее – это в том числе и его вина. Он прекрасно знал характер и позицию своего шефа. Понимал, каким образом тот общается с гостями и ничего по этому поводу не сделал. Или предпринял недостаточные меры и усилия.

*Какие действия должен предпринять управляющий, чтобы не допустить повторения подобной ситуации в дальнейшем?*

1. Откорректировать и дополнить презентации блюд.

Просмотреть с шеф-поваром презентации всех блюд, которые проводят официанты для гостей.

Прояснить все неоднозначные моменты, снять все возможные неопределённости.

Переработать обучающие материалы для официантов с учётом внесенных корректировок. Обучить официантов и проверить их знания на аттестации.

2. Прописать для шеф-повара типичные вопросы/претензии гостей и ответы на них.

Расписать для шефа основные возможные виды претензий гостей и стандартные ответы на них. Например, во время вчерашнего случая, шеф мог бы вежливо ответить примерно следующее: «Дело в том, что это блюдо имеет несколько рецептов и способов приготовления. Сожалею, что мой способ противления не пришёлся вам по вкусу». После этого сделать гостю небольшой комплимент. В любом случае, шеф должен был вести себя любезно и не прерывать гостя на полуслове.

Управляющий должен постоянно убеждать шефа, что с гостями нужно вести себя вежливо в любых ситуациях. Даже, когда гости, по его мнению, не правы и ведут себя вызывающе. Сделать это будет крайне непросто. В конце концов, это взрослый, сформировавшийся человек.

Если от шеф-повара никак не удаётся добиться вежливого обращения с гостями, лучше полностью передать эту функцию су-шефу или самому управляющему.

# **ШЕФ-ПОВАР «ЗВЕЗДА»**

## **Основные признаки**

Человек лет 35—50. Увлечён своим делом. Много знает по теоретической части, имеет хорошие практические навыки. Знает разные кухни и техники приготовления. Работал во многих заведениях.

Любит говорить, притом очень много и на разные темы, знает ответы на все вопросы. Он всегда знает, как лучше, считает свою точку зрения единственно правильной и пытается всех склонить к ней.

## **Девиз:**

«Я лучше всех, я всё знаю и всё умею».

## **Плюсы работы для управляющего**

Хорошо знает технологические карты, технологии приготовления и истории блюд. Сможет подобрать оптимальное оборудование для кухни. Сделает меню лаконичным и взаимозаменяемым.

## **Минусы работы для управляющего**

Испытывает сложности в организации работы поваров и распределении процессов. Не стрессоустойчив, не берёт ответственность на себя. Часто нарушает установленные сроки.

С трудом воспринимает критику, не признаёт ошибок. Всегда стоит на стороне поваров. Даже если знает, что они не правы.

Любит общаться со своим персоналом, может участвовать в сплетнях и интригах. При этом будет активно высмеивать сплетников и интриганов при большом количестве людей.

## **Как управляющему распознать этот тип шеф-повара?**

Отлично ответит на все вопросы по теоретической части. На дегустации представит стандартные блюда и будет утверждать, что

это его авторские.

Если с ним начать спорить по какому-либо вопросу, он станет активно отстаивать свою точку зрения, утверждать, что именно так принято в кулинарном мире и с профессионализмом не поспоришь.

Предложите ему решить кейс на любую конфликтную или стрессовую ситуацию. Лучше, если эта ситуация будет касаться принятия ответственности на себя.

Например: «У вас большой поток гостей, вы не успеваете готовить блюда, гости жалуются. Как вы считаете, кто виноват в этой ситуации?»

Шеф-повар «Звезда», скорее всего, будет винить официантов, которые продают слишком активно и решительно не то, что надо. В любом случае, в стрессовой ситуации он, скорее всего, начнет вступать в конфликт и активно доказывать свою правоту.

Во время испытательного срока с энтузиазмом будет выполнять свою работу и поставленные задачи. Но только в случае благоприятных условий, при отсутствии стрессовых ситуаций. Если таковые возникнут – скорее всего нарушит сроки и, возможно, качество, обвинив в этом внешние обстоятельства.

### **Точки воздействия**

*Гордость.* Хочет показать всем, что он лучший.

От него можно добиться очень неплохих результатов через банальную лесть.

*Комфорт.* Может годами работать в одном заведении, не любит перемен, будет долго терпеть дискомфорт и ничего не менять.

**При возникновении конфликтов, основной посыл управляющего должен быть следующим:** «Ты профессионал», «Какие красивые блюда», «Лучше тебя этого не сделает никто».

### **Причины конфликтов**

*Отсутствие коммуникации.* Этому типу шеф-повара нужно всё детально прописывать с конкретными сроками, затем отдавать под подпись. Склонен к забывчивости, может утверждать, что никто ему



ничего подобного не говорил.

*Неправильное распределение ресурсов.* Не может организовать работу кухни, из-за чего периодически происходят сбои. Это приводит к конфликтам с гостями и, как следствие, к ссорам между залом и кухней.

### **Виды поведения в конфликтных ситуациях**

*Борьба.* Будет доказывать, что он прав и ещё долго вспоминать ту или иную ситуацию.

*Компромисс:* «Я, конечно, против, но вы можете попробовать».

## **Кейс №10. Шеф-повар «Звезда», на кухне которого не сошлись звёзды**

### **Условия**

На раздачу поставлено блюдо, которое отличается от стандарта выдачи, установленного в ресторане.

Управляющий, увидев это блюдо на раздаче, запрещает отдавать его гостю и фотографирует блюдо.

Официант приносит гостю извинения и предупреждает его о том, что блюдо задерживается. Предлагает заменить на другое блюдо из этой категории, которое можно приготовить быстрее или подождать свой заказ.

Гость соглашается подождать и заказывает ещё один аперитив.

У шефа сегодня выходной.

Старший смены утверждает, что блюдо приготовлено согласно технологической карте, оно имеет такой вид, потому что официанты долго его не забирали.

На этом приключения гостя не заканчиваются.

Управляющий получает от гостя жалобу: в долгожданном блюде был найден человеческий волос. Управляющий лично выходит к гостю и приносит ему извинения, забирает блюдо и также фотографирует его.

На следующий день на планёрке происходит разбор инцидента.

Шеф-повар отвечает, что повара этого допустить не могли, они прекрасно обучены и готовят строго по технологическим картам. В ответ на претензию по внешнему виду первого блюда, он повторяет слова старшего смены: всё дело в том, что официанты его долго не забирали. По второму блюду он допускает, что это либо сделали официанты, либо сам гость, чтобы не платить. На его кухне ничего подобного произойти не могло, ведь все работают в головных уборах.

Всё это сопровождается эмоциями, криками и резкими невербальными жестами.

## Вопросы

Какими должны быть действия управляющего в данной ситуации по отношению к гостю?

Какими должны быть действия управляющего при разборе инцидента с шеф-поваром?

Какими должны быть действия управляющего в дальнейшем?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №10. Варианты решения

Управляющему необходимо помнить, что защита себя и своих подчинённых в любых ситуациях, даже когда те не правы, является типичным поведением шеф-повара «Звезды».

При этом, если шеф-повар «Конформист» будет защищать прежде всего самого себя, то шеф-повар «Звезда» будет защищать и себя, и свой персонал.

Как мы уже говорили, шеф-повар «Звезда» испытывает сложности в организации работы. Внештатные ситуации на его кухне могут происходить довольно часто, особенно в его отсутствие.

Вместе с тем, ни в коем случае нельзя относиться с предубеждением.

В каждом конкретном эпизоде необходимо постараться тщательно разобраться и выяснить причины того, что произошло на самом деле.

Если возникнут прецеденты, в которых повара были наказаны несправедливо, это только добавит риторики от шефа: «Вы, как и в прошлый раз, всё сваливаете на поваров, а затем выясняется, что они были не виноваты».

*Какими должны быть действия управляющего в данной ситуации по отношению к гостю?*

Прежде всего, следует извиниться перед гостем, сделать ему комплимент или скидку на остаток счёта.

Предложить заменить блюдо, если гость откажется – вычесть блюдо из счёта.

*Какими должны быть действия управляющего при разборе инцидента с шеф-поваром?*

**По блюду, которое отличается от стандарта выдачи, установленного в ресторане**

Просмотреть на камерах наблюдения и определить, сколько времени блюдо фактически стояло на раздаче.

В случае, если действительно виноват официант, вычесть стоимость продуктов, которые использовались при приготовлении блюда из его бонусов.

В случае, если блюдо забрали вовремя – стоимость продуктов, которые использовались при приготовлении блюда, вычитаются из бонусов шеф-повара и повара. При этом 60% возмещает шеф-повар, поскольку именно он не обучил сотрудников и допустил подобную ситуацию. Остальные 40% вычитаются из бонусов повара, который готовил блюдо.

Если камер наблюдения нет, а блюдо никак не могло иметь такой вид, даже если его долго не забирали, ровно в такой же пропорции вычесть стоимость продуктов из бонусов шефа и повара.

### **По блюду, в котором был найден человеческий волос**

Попробовать установить, был волос расположен сверху блюда или внутри. Если установить невозможно, списать стоимость ингредиентов на статью «Брак» (либо другую близкую по смыслу статью, в зависимости от настроек учёта).

Если установлено, что волос был сверху блюда, он мог попасть на него где угодно: и на кухне, и в зале.

При этом официант был обязан проверить то, что он выносит гостю, поэтому бонусов должен лишиться официант.

Если установлено, что волос был внутри блюда, бонусов лишаются сотрудники кухни в том же размере и пропорциях, что и по блюду, которое отличается от стандарта выдачи, установленного в ресторане.

Высчитывать ли из бонусов виновных лиц стоимость извинений перед гостем (комплимента или скидки) – решать управляющему в каждом конкретном случае. Лучше, если он будет руководствоваться заранее установленными правилами.

Как мы уже отмечали, в области лишения бонусов, лучшим вариантом является наличие в ресторане чётко прописанных правил по всем возможным случаям, с которыми сотрудники были бы заранее ознакомлены.

*Какими должны быть действия управляющего в дальнейшем?*

Первое – постоянный контроль работы зала, бара и кухни.

В частности, управляющий должен контролировать время принятия заказа, время выдачи блюд и время, за которое блюда забираются с раздачи. А также выборочно перевзвешивать блюда.

Подробнее о постоянном контроле над работой зала, бара и кухни, смотрите в *Приложении 6. Чек-лист ежедневных задач управляющего.*

Если камер наблюдения нет, желательно установить камеру хорошего качества, направленную на раздачу. Это позволит не только определять время нахождения блюд на раздаче, но и рассмотреть качество блюд и подачи в случае возникновения спорных моментов.

Сотрудники должны быть в письменном виде уведомлены о том, что ведётся видеонаблюдение.

Далее, в личных разговорах с шеф-поваром постоянно стараться донести (а это сделать очень непросто), что всё может быть и нужно уметь признавать ошибки. Как собственные, так и своих подчинённых.

Понимая, что точки воздействия шефа – «гордость» и «комфорт» следует:

во-первых, напоминать ему о том, что даже на кухне у великих шефов могут происходить сбои и в этом нет ничего страшного;

во-вторых, говорить, что всем нам следует уметь спокойно признавать ошибки, разбираться в ситуации и принимать соответствующие меры для недопущения подобных происшествий в дальнейшем. Так всем будет лучше и комфортнее.

Отдельно отмечать, что на такие вещи нельзя закрывать глаза и виновные должны понести справедливое наказание.

# **ШЕФ-ПОВАР «КОНСЕРВАТОР»**

## **Основные признаки**

Человек лет 50—60. Он работал в разных жизненных и рабочих условиях, о таких говорят: «человек старой закалки». Редко требует что-то сверх обычных, стандартных условий. Готов работать за относительно небольшие деньги.

Этот человек не принимает тренды, новинки рынка, делает все «по старинке».

Хорошо знает технологические карты. Умеет организовать работу поваров. Его сложно чем-то удивить, кроме трендов, от которых он старательно бежит. Не готов развиваться и учиться.

Он достаточно эмоционален, многие вещи принимает «близко к сердцу».

## **Девиз:**

«Тише едешь – дальше будешь».

## **Плюсы работы для управляющего**

Ответственный, не нарушает сроки, умеет отвечать за свои ошибки, хороший организатор, отлично знает калькуляцию, нормы, стандарты и технологии.

## **Минусы работы для управляющего**

Не идет в ногу со временем, не развивается, достаточно тяжело переносит физические и психологические нагрузки.

## **Как управляющему распознать этот тип шеф-повара?**

Первое – возраст. Второе – хорошие ответы по теоретической части (стандарты, нормы). А вот на вопросы о трендах ответит невнятно,

поскольку даже если и слышал о них, то не вникал и не работал с ними.

Во время дегустации подаст вкусную, но обычную еду. Могут возникнуть большие вопросы по качеству подачи. Она как раз и покажет, на каком этапе остановилось развитие кандидата как шеф-повара. Подача меняется достаточно часто и это один из основных показателей того, насколько кандидат идет в ногу со временем.

На испытательном сроке выполнит то, что от него потребуют, в сроки, скорее всего, уложится. Всё будет зависеть от того, насколько чётко поставлена задача. Могут возникнуть вопросы с креативностью и умением адаптироваться под условия рынка.

### **Точки воздействия**

*Комфорт.* Главное – стабильность и, желательно, чтобы всё было как раньше.

**При возникновении конфликтов, воздействовать на «Консерватора» можно очень просто – нужно попросить о помощи:** «Давайте поработаем вместе, вы сможете меня многому научить», «Мне нужна ваша помощь, давайте вместе разбираться в этой ситуации».

### **Причины конфликтов**

*Разные методы достижения целей.* Например, управляющий видит блюдо определённым образом, считает его трендовым, а шеф-повар не понимает, зачем оно нужно и как вообще будет продаваться.

### **Виды поведения в конфликтных ситуациях**

*Уступчивость:* «Пусть будет так, как решил управляющий».

*Сотрудничество:* «Надо разобраться, почему это происходит и сделать всё хорошо, чтобы добиться лучшего результата».



## **Кейс №11. Шеф-повар «Консерватор» создаёт новое сезонное меню**

### **Условия**

Наступает лето и необходимо ввести новое сезонное меню.

Управляющий ставит задачу шеф-повару: необходимо разработать десять новых блюд с определёнными характеристиками, из которых в меню будут отобраны пять, и представить их на дегустацию до двадцатого числа этого месяца.

Шеф-повар со всем справился, вложилась и в себестоимость, и в сроки.

Во время дегустации управляющий понимает, что эти блюда мягко говоря, выглядят непрезентабельно из-за устаревшей подачи.

### **Вопрос**

Какими должны быть действия управляющего?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №11. Варианты решения

Здесь практически всё зависит от управляющего.

Как мы уже говорили, «Консерватор» не принимает тренды, новинки рынка, делает всё «как раньше».

*Какими должны быть действия управляющего?*

Такому типу шеф-повара следует не только ставить задачу и сроки, но также показать пример того или иного блюда, его подачи, указав максимально подробно все изменения, которые требуется сделать.

Это может сделать управляющий или маркетолог, если он есть в штате. Можно создать ассортиментный совет, который и будет ставить конкретную задачу шеф-повару и прописывать все детали.

У вас может возникнуть вопрос: зачем тогда нужен такой шеф-повар?

Ответ будет простым.

У каждого типа шеф-повара есть свои достоинства и недостатки. Шеф-повар «Консерватор» готов работать за сравнительно скромное вознаграждение, по сравнению с шефами других типов. Кроме того, он хороший организатор.

Здесь каждый выбирает для себя комфортный вариант.

# **ШЕФ-ПОВАР «НОВАТОР»**

## **Основные признаки**

Человек лет 25—35. Динамичен, идёт в ногу со временем, знает всё о трендах, экспериментатор, любит творить. Это фанат своего дела «с горящими глазами». Много умеет на практике, но в некоторых вещах у него может не хватать опыта.

Часто посещает всевозможные семинары, мастер-классы, постоянно учится на иностранных онлайн курсах, читает все новые книги по тематике.

Неплохой организатор, однако строит отношения с командой на дружбе. Всех равняет по себе и думает, что все вокруг вовлечены также, как и он. В его картине мира обычно отсутствует то, что сотрудники могут быть халатными и ленивыми.

Полон идей и, порой, они обходятся собственнику в довольно крупную сумму. Может часто менять места работы в поисках лучшего.

## **Девиз:**

«Движение – это жизнь».

## **Плюсы работы для управляющего**

Готов учиться и развиваться, открыт к трендам. Принимает смелые решения, которые могут быть весьма прибыльными.

## **Минусы работы для управляющего**

Из-за чрезмерного творчества, может погрузиться в хаос. Может иметь проблемы с себестоимостью.

## **Как управляющему распознать этот тип шеф-повара?**

Молодой человек, который имеет небольшой опыт работы.

Во время собеседования будет говорить о трендах, о том, что сейчас на пике популярности, как это можно улучшить и как бы он это сделал по-своему. Расскажет о том, какие мастер-классы, конференции, иностранные онлайн курсы он посещал и о том, кто и что там говорил. Для него очень весомым является мнение его авторитетов в кулинарном мире.

На конкретные вопросы даст обширные витиеватые ответы, но не потому что он не знает ответы, а потому что считает, что это банально и даже не имеет смысла говорить об этом. Для него ресторан – это «о возвышенной гастрономической изысканности», притом не имеет особого значения, к какому сегменту относится заведение.

На испытательном сроке «Новатор» будет окрылен возможностью творить, переделывать и изменять что-то. Поставленные задачи выполнит креативно и воодушевлённо.

Могут возникнуть вопросы по соблюдению сроков выполнения задач, о которых тот запросто может забыть, а также вопросы по себестоимости блюд, поскольку он считает, что необходимо создавать что-то эксклюзивное, трендовое, и установленные рамки себестоимости не должны его сковывать.

### **Точки воздействия**

*Новизна:* «Появилось что-то новое? Я должен попробовать это сделать. Необходимо это улучшить».

*Алчность.* Этот тип шеф-повара будет работать только при довольно высокой заработной плате. На «среднее по рынку» он не согласится.

*Гордость:* «У нас будет то, чего нет нигде и это сделал я».

**При возникновении конфликтов, посыл управляющего должен быть следующим:** «Ты можешь больше», «Компания оплатит тебе обучение», «Попробуй поэкспериментировать вот с этим».

### **Причины конфликтов**

Неправильное распределение ресурсов. Из-за небольшого опыта, не всегда может всё грамотно спланировать и контролировать. При работе с ним нужен постоянный контроль и чётко прописанные процессы.

Разные методы достижения целей. Считает, что если ввести интересное, по его мнению, блюдо, оно будет успешным. Не учитывает всех аспектов и часто «витают в облаках».

### **Виды поведения в конфликтных ситуациях**

Борьба. Будет отстаивать свою идею даже, если понимает, что она не очень хороша для конкретного заведения/места/сезона/аудитории, однако может проиграть из-за неубедительных аргументов.

Уклонение. Постарается сделать вид, что он не услышал или не понял и сделать всё, как он хочет.

## Кейс №12. Шеф-повар «Новатор» и food cost

### Условия

В ресторане значительно выросла себестоимость блюд. Переговоры с поставщиками, поиски новых поставщиков и частичная замена действующих поставщиков существенных результатов не принесли.

Собственник с управляющим рассматривали варианты повышения цен в меню, но затем пришли к выводу, что это может отпугнуть большую часть гостей.

В итоге, перед управляющим была поставлена задача снижать food cost.

Управляющий предложил шеф-повару перейти на более дешёвые ингредиенты, вывести из ассортимента эксклюзивные блюда, заменить их на более приемлемые по себестоимости, использовать преимущественно локальные, сезонные продукты.

Реакция шефа была категорична: «Я из этого готовить не буду, это прошлый век», «Как могут быть рядом „Я“ и вот это? Меня будут ассоциировать с этим», «Я не знаю, что с этим делать».

### Вопрос

Что делать управляющему в этой ситуации?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №12. Варианты решения

При решении этого вопроса следует учесть точки воздействия на тип шеф-повара «Новатор».

С одной стороны, ему нужно предоставить определённый простор для творчества, возможность создавать новое и гордиться результатами (точки воздействия – «Новизна» и «Гордость»).

С другой стороны, его необходимо материально заинтересовать в снижении food cost (точка воздействия – «Алчность»).

*Что делать управляющему в этой ситуации?*

1. В систему стимулирования шеф-повара включить бонус за соблюдение планового food cost. Причём вознаграждение должно быть для него существенным.

2. Предоставить шефу возможность ввести/оставить в меню несколько его самых любимых детищ (на которых тот особо настаивает) с высоким food cost с тем условием, что он создаёт несколько блюд с низким food cost и общий food cost не будет превышать плановый.

3. Совместно разбирать идеи шефа (вдвоём или в рамках ассортиментного совета).

Возможно, какие-то его идеи следует оформить в виде сезонных меню в тот период, когда сезонные ингредиенты будут значительно дешевле.

4. На собраниях с шеф-поваром озвучивать ему следующие тезисы:

- «Давай найдём выход вместе, я всего лишь ищу варианты».
- «Посмотри на это с новой стороны – развитие тебя, как шеф-повара. Именно в жёстких рамках творят настоящие шедевры».
- «Я не верю, что такой креативный специалист, как ты не сможет что-то придумать».

Если всё это не помогло, управляющему придётся поставить шефа в жёсткие рамки, вывести эксклюзивные блюда, food cost по которым выше установленного.

Такие действия могут привести к увольнению шеф-повара, стоит быть готовым к такому варианту.

Но, в конце концов, ресторан – это в первую очередь бизнес, а во вторую очередь – поле для экспериментов шеф-повара.



## **Совместимые связки различных типов управляющих и шеф-поваров**

Рассмотрим совместимость различных типов управляющих и шеф-поваров. Какая команда принесёт больше пользы для ресторана?

Ниже приведены совместимые связки «управляющий-шеф-повар» с кратким описанием их сотрудничества.

Уровень совместимости оценивается по шкале от двух до пяти. Самый высокий уровень оценивается индексом 5, самый низкий уровень – индексом 2.

Для каждой связки указан усреднённый индекс, фактическое значение для каждого конкретного случая может колебаться в разные стороны, в зависимости от индивидуальных особенностей и опыта работы.

### **Управляющий «Чайка» – Шеф-повар «Конформист»**

*Индекс совместимости: 4*

Шеф-повар более ответственный, чем управляющий. Шеф-повар будет выполнять все распоряжения и не задавать лишних вопросов.

Управляющий будет думать, что у него профессиональный шеф, который всё умеет.

Однако в сложных ситуациях могут перекладывать ответственность друг на друга.

### **Управляющий «Чайка» – Шеф-повар «Консерватор»**

*Индекс совместимости: 4*

Шеф-повар «старой закалки» и хаотичный управляющий, в принципе, могут работать вместе довольно неплохо.

Управляющий будет генерировать поток идей, а шеф воплощать их в жизнь, как понял или как умеет.

В сложных ситуациях шеф-повар возьмёт на себя ответственность.

### **Управляющий «Манипулятор» – Шеф-повар «Новатор»**

*Индекс совместимости: 3.5*

Пока шеф-повар будет разрабатывать идеи и внедрять новшества, управляющий будет заниматься своими делами. Сотрудничество может быть успешным, если управляющего жёстко контролировать, а шеф-повара поставить в разумные рамки.

### **Управляющий «Манипулятор» – Шеф-повар «Звезда»**

*Индекс совместимости: 4*

У шеф-повара будут все бразды правления, управляющий будет его поддерживать, лишь бы шеф-повар не лез «не в свои дела». По большому счету, заведением будет управлять шеф, а не управляющий, поскольку последнему это не очень интересно. Результат может быть хорошим, если шеф ответственный, а управляющий находится в контролируемых рамках.

В сложных ситуациях будут во всём винить друг друга.

### **Управляющий «Лидер» – Шеф-повар «Консерватор»**

*Индекс совместимости: 5*

Динамичный управляющий и размеренный шеф-повар – отличная команда. Управляющий будет говорить, что, как и когда делать, а шеф – это выполнять.

### **Управляющий «Лидер» – Шеф-повар «Новатор»**

*Индекс совместимости: 4.5*

Системный управляющий сможет направить в нужное русло постоянно экспериментирующего шеф-повара. Работу с документацией и просчёты управляющий, скорее всего, возьмёт на себя. В случае, если шеф не будет пренебрегать мнением управляющего и будет согласовывать все решения, получится

достаточно хороший результат.

### **Управляющий «Интриган» – Шеф-повар «Звезда»**

*Индекс совместимости: 4.5*

Управляющий будет поддерживать шеф-повара и предоставлять ему поле для деятельности, пока ему это выгодно. Неплохая системность управляющего сможет компенсировать сложности с организационными вопросами у шеф-повара.

### **Управляющий «Интриган» – Шеф-повар «Консерватор»**

*Индекс совместимости: 4*

Шеф-повар «Консерватор» будет спокойно воспринимать излишнюю коммуникабельность управляющего, они даже могут подружиться. В сложных ситуациях шеф возьмет на себя ответственность, управляющий будет этим пользоваться.

## **Несовместимые связки различных типов управляющих и шеф-поваров**

Теперь рассмотрим несовместимые типы управляющих и шеф-поваров с кратким описанием их сотрудничества и рекомендаций по совместной работе.

Кому с кем будет сложно сработаться, как свести к минимуму возможные проблемы во взаимодействии и сделать работу максимально эффективной.

Как правило, при работе несовместимой связки управляющий – шеф-повар, для обеспечения положительного результата собственнику необходимо лично принимать активное участие в управлении, особенно в части координации взаимодействия управляющего и шеф-повара.

Именно поэтому, если собственник по каким-то причинам не имеет возможности или не желает уделять серьезное внимание ресторану, лучшим выходом будет все-таки подбор совместимой связки «управляющий – шеф-повар».

### **Управляющий «Чайка» – Шеф-повар «Звезда»**

*Индекс совместимости: 3*

Организация процесса – не самая сильная черта обоих руководителей. Это может приводить к невыполнению стандартов, проблемам с качеством кухни и сервиса.

*Что делать?*

Управляющему следует выполнять прописанные операционные процессы и следить за тем, как их выполняют другие. Собственнику нужно постоянно контролировать, как справляется с этой задачей «Чайка».

Шеф должен отвечать за свою работу и работу своего персонала. Всё должно быть прописано, сроки установлены, за невыполнение или несоблюдение сроков должно следовать наказание.

Распределить зоны ответственности. Линейному персоналу следует доносить одну версию всех событий и не вовлекать их в личные разбирательства.

### **Управляющий «Чайка» – Шеф-повар «Новатор»**

*Индекс совместимости: 2*

Шеф – творец и новатор, а управляющий – поклонник новых идей и их хаотичного воплощения. Они могут создать такие новинки, которые не будут восприняты гостями. Как следствие, каждый будет обвинять другого. Персонал будет находиться «между двух огней».

*Что делать?*

Собственнику следует регулярно напоминать шеф-повару о том, что его функция – не только создание шедевров, но и организация процессов работы кухни.

Управляющий должен распределить зоны ответственности, всё прописать, установить сроки, контролировать процессы выполнения, затем оценить результат по заранее установленной форме, за невыполнения или нарушение сроков – лишение бонусов.

Собственник согласовывает эти процессы и контролирует их выполнение управляющим. Контроль может осуществляться с помощью внеплановых проверок, инвентаризаций и проведения акции «Тайный гость».

### **Управляющий «Манипулятор» – Шеф-повар «Консерватор»**

*Индекс совместимости: 3*

Шеф не сможет плодотворно работать без указаний и правильного направления. Управляющий вряд ли будет этим заниматься. Даже, если он знает, что и как делать.

*Что делать?*

Управляющему необходимо вникать в операционный процесс, искать новые тенденции и решения поставленных задач, приходить к шеф-повару с готовым сценарием действий.

Поскольку управляющий не будет этим заниматься по собственному желанию, нужно вспомнить о его главной точке воздействия – «алчности». Собственнику следует включить в систему стимулирования управляющего KPI «Введение новинок» и контролировать его выполнение.

### **Управляющий «Манипулятор» – Шеф-повар «Конформист»**

*Индекс совместимости: 2*

У обоих руководителей есть одна общая черта – они бегут от ответственности. У них всегда «все хорошо» для руководства, даже если это на самом деле не так.

В сложных ситуациях управляющий обвинит во всем шеф-повара. Шеф-повар «Конформист», в свою очередь, начнёт настраивать сотрудников против управляющего.

*Что делать?*

Здесь практически всё будет зависеть от собственника, а именно от того, как он сможет потребовать прописать и исполнять все процессы.

По всем задачам собственник должен установить конкретные сроки выполнения и контролировать управляющего.

С «Манипулятором» работает только этот метод. Управляющий же, в свою очередь, будет контролировать шеф-повара.

### **Управляющий «Лидер» – Шеф-повар «Звезда»**

*Индекс совместимости: 2.5*

Управляющий вряд ли потерпит отсутствие дисциплины и организации рабочего процесса. Он не будет мириться с опозданиями по срокам и выслушивать различные отговорки.

Шеф, в свою очередь, не потерпит директив и жёсткости со стороны управляющего.

*Что делать?*

Управляющий должен поставить задачу и сроки, проконтролировать процесс выполнения и оценить результат. При ненадлежащем выполнении, действовать согласно утверждённой системе антибонусов.

Шеф-повару нужно учиться работать согласно установленных графиков, придерживаться сроков и признавать свои ошибки. Заранее предупреждать, если что-то выходит за рамки графика.

**Управляющий «Лидер» – Шеф-повар «Конформист»**

*Индекс совместимости: 3*

Стереотипное мышление шефа и его нежелание двигаться дальше будет раздражать управляющего.

Шеф, в свою очередь, не потерпит жёсткого директивного управления со стороны управляющего.

*Что делать?*

Управляющему следует спокойнее реагировать на происходящее и действовать согласно регламентам.

Шеф-повару – попытаться стать более гибким к новым требованиям рынка, научиться признавать свои ошибки.

**Управляющий «Интриган» – Шеф-повар «Новатор»**

*Индекс совместимости: 3*

Оба не любят брать на себя ответственность. Управляющий будет стремиться присвоить все лавры за какие-то достижения себе, а шеф этого не позволит сделать, поэтому союз будет некрепким.

### *Что делать?*

Управляющий должен понимать, что он член команды и результат команды куда важнее его личного.

Шефу следует подтверждать на практике то, что он о себе говорит. Не подводить в элементарных вещах.

Ключевой процесс – разделение зон ответственности, чтобы каждый понимал, за что он отвечает.

Собственнику необходимо контролировать обоих, делать внеплановые проверки.

### **Управляющий «Интриган» – Шеф-повар «Конформист»**

*Индекс совместимости: 3*

Они могут быть друзьями, оба любят поговорить, но работа этой связки не увенчается успехом, потому что оба не очень хотят выходить из зоны комфорта и брать на себя ответственность.

### *Что делать?*

Собственнику стоит постараться организовать всё таким образом, чтобы шеф и управляющий общались исключительно по вопросам работы, поскольку они оба любят поговорить и поведать друг другу о былых заслугах больше, чем работать над текущей задачей.

Для того, чтобы они минимально общались, у них должен быть большой объем работы и чёткие временные рамки со строгой системой оценивания.



## ШЕФ-ПОВАР: РЕЗЮМЕ

Итак, мы с вами рассмотрели различные типы шеф-поваров ресторана.

В работе с каждым из них есть свои нюансы. Однако у всех есть одна общая черта.

Шеф-повар – творец, экспериментатор. Для него, как и для любого художника, очень важно признание. У кого-то это более ярко выражено, у кого-то – менее.

Кто-то более технологичен, а кто-то умеет хорошо организовывать работу поваров. Кто-то не умеет общаться с гостями и считает, что повара всегда правы.

Все типы шеф-поваров, кроме шеф-повара «Консерватора», обычно не считают управляющего своим начальником, вне зависимости от того, что написано в должностных инструкциях.

Управляющему следует стремиться прежде всего договариваться с шеф-поваром. Открытое директивное управление может привести к ухудшению отношений, что непременно скажется на общем результате.

Приложив усилия, некоторые особенности каждого типа можно и нужно нивелировать в рабочем процессе.

Например, путём перераспределения зон ответственности. Если ваш шеф-повар относится к типу «Консерватор», управляющему или маркетологу нужно будет следить за рынком, искать или придумывать новые трендовые блюда.

Если различные просчёты и заполнение документации – не самая сильная сторона вашего шефа, эти обязанности может частично взять на себя управляющий.

Причины конфликтов, виды поведения и точки воздействия для различных типов шеф-поваров сведены в таблице 4.

**Таблица 4. Типичные причины конфликтов, виды поведения и точки воздействия для различных типов шеф-поваров**

ТИП	ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ	ВИДЫ ПОВЕДЕНИЯ	ТОЧКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ
КОНФОРМИСТ	<p>Разные методы достижения целей</p> <p>Взаимозависимость поставленных задач</p>	<p>Борьба</p> <p>Компромисс</p> <p>Уклонение</p>	<p>Комфорт</p> <p>Алчность</p>
ЗВЕЗДА	<p>Отсутствие коммуникации</p> <p>Неправильное распределение ресурсов</p>	<p>Борьба</p> <p>Компромисс</p>	<p>Гордость</p> <p>Комфорт</p>
КОНСЕРВАТОР	<p>Разные методы достижения целей</p>	<p>Уступчивость</p> <p>Сотрудничество</p>	<p>Комфорт</p>
НОВАТОР	<p>Неправильное распределение ресурсов</p> <p>Разные методы достижения целей</p>	<p>Борьба</p> <p>Уклонение</p>	<p>Новизна</p> <p>Алчность</p> <p>Гордость</p>

# ЧАСТЬ V. ТИПОЛОГИЯ ОФИЦИАНТОВ

*Сервис – это не просто улыбки  
и вежливость.*

*Сервис – это отношения и навыки.*

*Джон Шоул*

К официантам часто незаслуженно относятся «никак». Принято считать, что работать официантом идут те, кому срочно нужны деньги или те, кому больше некуда идти. Отношение соответствующее. В лучшем случае: «Да все равно уйдёт через пару месяцев-полгода». В худшем – с лёгким пренебрежением.

Почему даже во многих элитных заведениях не задерживаются официанты, хоть там хорошая ставка и приличные чаевые?

«Они просто не выдерживают требований и дисциплины» – скажите вы. Да, общепит – не для всех, но все же, почему настолько большая текучесть кадров?

Отчасти потому, что требования действительно высокие, психологическая нагрузка ещё выше, но...

Ещё потому что, иногда, к великому сожалению, вышестоящему руководству на них просто наплевать.

Мало того, что работа официанта достаточно тяжёлая, как морально, так и физически, так ещё и управляющий, вместо того, чтобы разобраться в какой-то определённой ситуации, просто берёт ведомость и, легким движением пера, снимает бонусы.

Официант пытается донести до управляющего, что тот должен разобраться в ситуации, что он не виноват, но управляющий его благополучно игнорирует и просто медленно удаляется к себе в кабинет пить кофе и «серфить» в социальных сетях.

Что после этого сделает официант? Кто-то уволится, кто-то начнёт компенсировать лишение бонусов воровством, кто-то – срываться на гостях.

Зачастую это происходит просто потому, что управляющий занимает не своё место. Он считает, что его обязанность – общий (по факту – эфемерный) контроль работы заведения, а все эти «земные проблемы» не для него. Он не будет разбираться в дрызгах, сопереживать сотрудникам, помогать, обучать. Он плавно пройдет пару раз по залу, сделает вид, что следит за всем и тихо удалится восвояси, а сотрудники останутся наедине с проблемами и буйными гостями.

И, поскольку сотрудники ассоциируют заведение со своим руководителем, отношение к ресторану в целом и к своей работе будет соответствующим.

Какие рекомендации в таких случаях даст сотрудник о ресторане? Какой имидж работодателя сложится у ресторана? Естественно, негативный.

В эпоху социальных сетей и сайтов-отзовиков о работодателях подобный имидж будет эффективно отпугивать, прежде всего, потенциально хороших сотрудников, которые могут позволить себе быть переборчивыми при выборе места работы.

Это происходит не потому, что сотрудник плохой и изначально стремился навредить. Им просто не занимались.

Мы уверены, что из большинства сотрудников можно воспитать достойных профессионалов, если в них вкладывать.

Официант – человек, который зарабатывает деньги для ресторана. Именно от него зависит первое впечатление о заведении (как он встретил гостя?), под словом «сервис» мы негласно подразумеваем – «работа официанта».

В конце концов, во многом от официанта зависит, что закажет гость, останется ли он доволен и придёт ли еще раз.

Если, например, бухгалтер, допустит ошибку, её можно исправить. Да, иногда за достаточно большие средства, но можно.

А если ошибку допустит официант?

Ущерб имиджу заведения – вещь, которая практически не восстанавливается, а если мы не будем уважительно относиться к официантам и вкладывать в свой персонал, однозначно попадем на дорогу под названием «говорят, там жуткий сервис. Давай пойдем в другое место».

Как, на ваш взгляд, выглядит идеальный официант?

На наш взгляд, он идёт на встречу гостю с искренней улыбкой и ровной осанкой. Он знает, как минимум, один иностранный язык и имеет хорошую физическую форму. Рекомендует то, что желает гость в данную минуту. Делает up-sale/cross-sale так, что гость сам не понимает, как это произошло. Он выйдет из любой сложной или конфликтной ситуации достойно. Он сможет стать посредником между гостем и кухней. Именно он «прикроет» повара, если необходимо и сумеет сгладить неоднозначные моменты, при этом не задев чувства гостя.

Правда, хочется видеть таких официантов в своём заведении? Что для этого можно сделать?

Во-первых, изменить отношение (если таковое имеется) к официантам и их работе, перестать считать официантов «вторым сортом людей», у которых нет выбора, которые недостойны стоять рядом со «мною великим». Прекратить считать, что «носить тарелки может каждый». Мы проверяли – не каждый.

Во-вторых, при подборе официантов обращать внимание на их личностные качества, ценности, цели. Риторика: «Ну не совсем страшный, говорить может, да и брать-то особо некого», должна бесследно исчезнуть.

В-третьих, не жалеть деньги, время и усилия на обучение сотрудников профессиональным навыкам и прививать любовь к этой профессии.

А теперь давайте поговорим непосредственно о типах официантов и постараемся разобраться, как взаимодействовать с каждым из них для получения наилучших результатов.

Мы выделили четыре типа официантов: «Бывалый», «Студент», «Теоретик» и «Карьерист». Разберём основные признаки этих типов, какими методами лучше управлять каждым из них, как повысить лояльность к компании, с каким типом официантов нужно быть особенно осторожным при сотрудничестве.

Начнём, по традиции, с истории, в которой показано поведение официанта «Теоретика».

## **История о том, как официант «Теоретик» нахамил гостю и даже не понял этого**

Заведение среднего сегмента. Цены в меню исправлены обычным маркером, POS-материалы с BTL-акциями, фотографии в которых откровенно скачаны из интернета и имеют весьма отдалённое отношение к реальным блюдам в меню. Делаю самый обычный заказ, блюдо, испортить которое просто невозможно. И тут мне приносят ЭТО. Пережаренное нечто чёрного цвета.

На мой вопрос: «Что это?» следует невнятный ответ официанта (глядя в пол): «А что такое? У нас это блюдо только сегодня раз десять заказывали и ничего, все довольны».

После этих слов официант, испуганно и резко идёт к соседнему столу, и, видимо, в поисках поддержки, громко спрашивает гостей, которые заказали ровно такое же блюдо: «Вам же всё нравится?».

Мужчины, не понимая, что происходит и что от них хотят, удивлённо отвечают: «Ну да».

Официант подходит ко мне и уже более уверенно, с нотками победителя в голосе, говорит: «Вот видите, только вы возмущаетесь».

Если бы она просто извинилась и быстро унесла это «нечто», конечно, моя реакция была бы другой, но здесь...

– Позовите шеф-повара, пожалуйста, – спокойный голосом говорю я.

– Да пожалуйста.

Она ушла минут на десять. Возвращается, забирает «нечто» и, с таким видом, будто она делает мне одолжение, говорит:

– За блюдо можете не платить. Мы уберём его из счёта.

– Это само собой. Шеф-повар выйдет ко мне?

– Нет.

– Почему?

– У него и спросите, – пожимает плечами официант и уходит.

# ОФИЦИАНТ «БЫВАЛЫЙ»

## Основные признаки

Официант с хорошим опытом, работал в заведениях разных ценовых сегментов. Много знает и умеет. Исполнительный, но без должного контроля может делать то, что считает нужным.

В случае, если почувствует слабость со стороны управляющего, может начать поучать его, каким образом необходимо действовать.

## Плюсы работы для управляющего

Может найти подход к разным гостям, хорошо знает основы сервиса. Выполняет стандарты, если знает, что его контролируют. Ему можно давать дополнительные поручения с обязательным контролем их исполнения.

## Минусы работы для управляющего

Может часто менять место работы, ищет максимально комфортное для себя. Без контроля может стать неформальным лидером. Если склонен к финансовым махинациям, проводит всё так, что вычислить их довольно сложно.

## Как управляющему распознать этот тип официанта?

Во время собеседования ответит правильно на все вопросы, может долго рассказывать о своём опыте и разных случаях из практики, заниматься самолюбованием. С практической частью обслуживания также справится хорошо.

## Точки воздействия

*Алчность.* Отлично знает, какую сумму может зарабатывать, работая официантом, поэтому меньше зарабатывать не хочет. В случае, если его фактическая зарплата (вместе с чаевыми) окажется ниже, может либо начать искать другую работу, либо искать «нелегальные»

способы увеличения своего дохода. Ему необходимо платить такую зарплату, чтобы идеи взять что-то ещё, не возникало.

*Комфорт.* Условия работы должны быть выше среднего по рынку. Ему есть с чем сравнивать и на «средний вариант» он не согласится.

### **Причины конфликтов**

*Разные методы достижения целей.* У этой категории официантов цель одна – деньги, способы достижения этой цели могут быть самыми разными.

*Взаимозависимость поставленных задач.* Если что-то идёт не так, как он хочет или планировал, может устроить скандал. Например, с поварами, если блюдо отдаётся долго или выглядит не по стандарту.

### **Виды поведения**

*Борьба.* Он будет отстаивать свою точку зрения до последнего, может пойти на компромисс только в случае получения материальной выгоды.

### **Как управлять?**

Поставить в жёсткие рамки и постоянно контролировать.



## **Кейс №13. Официант «Бывалый» пробивает в счёте «лишние» позиции**

### **Условия**

Вечером в ресторан пришла компания из шести гостей. Они отмечали какое-то событие. Сделали довольно большой заказ на пару десятков позиций. Изрядно выпили.

Официант «Бывалый» знает, что управляющий находится на совещании с собственником в офисе и возвращаться в ресторан сегодня не планирует.

Официант, видя в каком состоянии находятся гости, пробивает в счёте лишнее блюдо и лишний коктейль, просто дублируя две реально заказанные позиции.

На случай, если гости обнаружат его творчество, у него заранее готово объяснение в стиле: «К вечеру забегался, голова кругом, так много позиций, простите, пожалуйста». Главное, как он считает, сделать при этом невинно-усталое выражение лица.

Так как управляющего нет на месте, по мнению официанта, даже в случае обнаружения гостями его творчества, всё должно более-менее тихо сойти ему с рук.

Один из гостей, который к несчастью для официанта оказался человеком непьющим, внимательно проверил счёт и обнаружил там лишние позиции. Остальную часть компании, несмотря на то, что они к этому моменту находились в прекрасном расположении духа, это весьма раздосадовало. «Мы бы тебе на чай больше оставили», – возмущался хозяин стола.

Как раз в тот момент, когда гости выясняли с официантом причину появления лишних позиций в счёте, неожиданно вернулся управляющий.

Собственник дал срочное поручение, для выполнения которого, управляющему понадобилось вернуться в ресторан.

### **Вопросы**

Какими должны быть действия управляющего в этой ситуации?

Какие действия должен предпринять управляющий, чтобы не допустить повторения подобной ситуации в дальнейшем?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №13. Варианты решения

*Какими должны быть действия управляющего в этой ситуации?*

Перед гостями следует извиниться, откорректировать счёт, предоставить максимальную скидку.

Что делать с официантом?

Если такое происходит первый раз – лишить бонусов на сумму предоставленной скидки. Предупредить, что в следующий раз к нему могут быть применены более серьёзные санкции.

Если это происходит постоянно – показательно уволить.

*Какие действия должен предпринять управляющий, чтобы не допустить повторения подобной ситуации в дальнейшем?*

Официанты, особенно это касается типа «Бывалый», должны находиться под постоянным контролем. Они должны знать, что их проделки не останутся без наказания.

Во-первых, управляющий должен постоянно находиться в зале при большом потоке гостей, чтобы официанты чувствовали контроль и у них не возникало желания реализовывать подобные схемы.

Если управляющему необходимо отлучиться с рабочего места, он должен оставить администратора или старшего смены, которому он доверяет.

Собрания с собственником лучше планировать на нерабочее время или часы низкой загрузки.

Далее, управляющий (или администратор по распоряжению управляющего) должен регулярно проверять, что было отдано гостям и что у них, по факту, оказалось в счёте.

Обращать особое внимание на пометки и примечания в счёте (например, «не готовить»).

Кроме того, следует минимум дважды в день проверять, сколько столов занято в зале гостями и сколько открыто в программе, выборочно проверять соответствие фишек и отданных блюд.

Подробнее о постоянном контроле над работой зала, бара и кухни, смотрите в *Приложении 6. Чек-лист ежедневных задач управляющего.*

# ОФИЦИАНТ «СТУДЕНТ»

## Основные признаки

Человек без опыта, который поглощает знания. Старается все выполнить, как можно лучше. Иногда создаётся впечатление, что он медлителен. Это происходит из-за того, что он боится сделать что-то не так.

После того, как наберётся опыта, может «надеть корону». При этом достаточно ответственный. Готов идти на уступки, пока ему это выгодно.

Зачастую воспринимает работу в ресторане как временную. Не видит себя в дальнейшем в ресторанной сфере.

## Плюсы работы для управляющего

Быстро обучается, старателен, хорошо выполняет все поручения, не задаёт лишних вопросов.

## Минусы работы для управляющего

Иногда медлителен, не всегда находит общий язык с гостями, слишком ярко выражает свои эмоции. Гость может легко понять, что официант думает о госте, его поведении и/или его заказе.

## Как управляющему распознать этот тип официанта?

Кандидат без опыта, с желанием работать, на профессиональные вопросы не ответит. Готов учиться.

## Точки воздействия

*Алчность.* Главное – материальное вознаграждение. Для того, чтобы получить максимальную заработную плату, будет стараться работать по стандартам и быть максимально эффективным.

## **Причины конфликтов**

*Различие в целях.* Воспринимает работу в ресторане как временную. Качественно выполняет определённые поручения и свою работу в целом только, если видит для себя какие-то бонусы в краткосрочной перспективе. Как материальные, так и нематериальные.

## **Виды поведения**

*Уступчивость:* «Ладно, пусть будет по-вашему, для меня это не критично».

*Компромисс:* «Хорошо, давайте попробуем, мне деваться просто некуда».

## **Как управлять?**

Он будет предан компании и руководителю, пока у него нет опыта работы. Необходимо постоянно учить его чему-то новому и ставить интересные задачи.

С ним хорошо работают методы стимулирования на конкурсной основе, например: «Лучший официант месяца», «Лидер продаж блюда X за месяц Y» и так далее.

Стремится стать победителем и по результатам занимает премиальные места.

## **Кейс №14. Официант «Студент» внезапно уходит на сессию**

### **Условия**

Три официанта, которые параллельно с работой в ресторане учатся в одном ВУЗе, неожиданно заявляют управляющему следующее: «Мы через два дня уходим на сессию и ближайшие три недели не сможем работать ни в какую смену».

При распределении оставшихся официантов по сменам управляющий обнаруживает, что их никак не хватит для того, чтобы обеспечить достаточное количество официантов на сменах в течении трёх недель в соответствии с планируемым потоком гостей. На слова управляющего о том, что его следовало предупредить заранее, официанты «хором» отвечают, что для них приоритет – сессия.

### **Вопросы**

Какими должны быть действия управляющего, если такая ситуация уже сложилась? Что делать, чтобы такие ситуации не возникали?

*(Не рассматриваем нюансы, связанные с действующим законодательством. Рассматриваем действия с точки зрения управления.)*

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №14. Варианты решения

*Какими должны быть действия управляющего, если такая ситуация уже сложилась?*

Первый вариант – вывести на смену бармена, администратора или самого управляющего для работы официантом в часы максимальной загрузки.

Второй вариант – обратиться в кейтеринговые компании для предоставления официантов в часы максимальной загрузки.

*Что делать, чтобы такие ситуации не возникали?*

При приёме на работу, необходимо подписать с сотрудником внутренний документ, в котором будут регламентированы сроки подачи заявления на отпуск.

Если в заведении работают студенты, управляющему (или менеджеру по персоналу) необходимо иметь информацию с расписанием сессий, чтобы подобные ситуации можно было предвидеть заранее.

Ещё один вариант – составлять для всех сотрудников план отпусков на ближайший квартал. При создании плана учитывать время и сроки учебных сессий.

Корректировки плана проводить в случае наступления некоторых обстоятельств (болезни, «горящие путевки», семейные обстоятельства, прочее).



# ОФИЦИАНТ «ТЕОРЕТИК»

## Основные признаки

Имеет опыт работы. Много знает в теории, но не всегда применяет полученные знания на практике. Готов учиться новому, с радостью посещает тренинги. Ему всегда и всё нужно знать в деталях.

Может начать паниковать при большой нагрузке. Это именно тот случай, когда знания без стрессоустойчивости стоят немного.

## Плюсы работы для управляющего

Обладает определёнными знаниями в сфере основ обслуживания. В благоприятной атмосфере хорошо выполняет обязанности.

Ответственный, при необходимости обычно приходит на помощь. Входит в положение как сотрудников, так и компании. Первые, порой, этим активно пользуются.

## Минусы работы для управляющего

Порой рассеян и не собран, не всегда может найти контакт с гостем. Иногда медлителен, часто не умеет работать в сложных ситуациях.

## Как управляющему распознать этот тип официанта?

Во время собеседования процентов на семьдесят даст правильные ответы на вопросы, практику выполнит медленно и скрупулёзно.

На личные вопросы может ответить с раздражением или лёгкой агрессией, например: «Вы, конечно, извините, но это моё личное дело».

## Точки воздействия

*Комфорт:* «Пусть лучше всё будет как есть, чем по-новому».

*Привязанность.* Считает работу вторым домом, завязывает близкие дружеские отношения.

### **Причины конфликтов**

*Взаимозависимость поставленных задач.* Если он где-то допустит ошибку и из-за этого произойдет сбой, может паниковать и долго не может после этого собраться.

В случае, если блюдо задерживается, может устроить истерику, настойчиво выяснять, почему произошла задержка и когда будет готово блюдо.

*Отсутствие коммуникации.* Может не услышать, проигнорировать распоряжение и не выполнить его.

### **Виды поведения**

*Борьба и уступчивость.* Сначала будет отстаивать свою точку зрения, затем согласится, хотя в душе останется при своём мнении, поскольку считает, что знает, как лучше.

### **Как управлять?**

Все действия обязательно контролировать и постоянно проверять. Все процессы и действия объяснять до мельчайших подробностей.

Делать точечные замечания и непременно разьяснять, почему это должно быть сделано именно таким образом.

Хвалить при успехах, лучше публично.

Похвала для него не менее важна, чем материальное вознаграждение.

## **Кейс №15. Официант «Теоретик» и подвыпившие гости**

### **Условия**

Небольшое заведение, 18.00. Заходят два выпивших гостя и начинают беседу с девушкой официантом.

Беседа переходит в личное русло. Гости задают официанту вопросы из серии: «Вы замужем или нет?», «Как вы относитесь к таким мужчинам, как мы?» и так далее.

Официант не выдерживает и отвечает гостям раздражённым тоном: «Будьте любезны со мной так не разговаривать, мне это не приятно и вообще ведите себя нормально, если уже пришли в ресторан».

На это гости отвечают нецензурной бранью и требуют позвать управляющего, поскольку считают, что официант им нахамил.

### **Вопросы**

Что должен сделать управляющий в этой ситуации?

Как должен был повести себя официант?

Что требуется предпринять, чтобы подобные ситуации не повторялись?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения.  
Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №15. Варианты решения

*Что должен сделать управляющий в этой ситуации?*

Управляющему следует успокоить гостей и заменить официанта, который их обслуживал. На ближайшей планёрке объяснить официанту, почему так нельзя поступать и к чему это может привести. Если ситуация повторилась – лишить бонусов и задуматься о том, что ему нужен новый, менее чувствительный официант.

*Как должен был повести себя официант?*

Изначально официант должен был попытаться перевести разговор на другую тему. Если это не получается сделать, ему следовало попросить другого официанта обслужить этот стол либо попросить управляющего или администратора заменить её на другого официанта, лучше другого пола. В любом случае, официант не должен реагировать эмоционально. Он обязан сохранять доброжелательное выражение лица и тон речи, не выходить за рамки принятых в ресторане стандартов обслуживания.

*Что требуется предпринять, чтобы подобные ситуации не повторялись?*

Порядок действий официанта в подобных ситуациях должен быть заранее прописан. Конфликтные ситуации следует прорабатывать на собраниях и тренингах. Прописать типичные вопросы/претензии гостей и ответы официантов. Управляющий должен донести до официантов, что их личное мнение может быть не интересно гостю, особенно, если оно задевает его чувства.

# ОФИЦИАНТ «КАРЬЕРИСТ»

## Основные признаки

Отсутствие опыта или наличие минимального, желание работать, учиться и развиваться. Высокая степень ответственности. Педантичность.

Хочет работать именно в этой сфере и стремится достичь высоких результатов. Высокая трудоспособность и выносливость.

Хорошо реагирует на стрессовые ситуации, если знает, как себя вести, если нет – может растеряться. Особых проблем с гостями не возникает.

## Плюсы работы для управляющего

Хороший исполнитель, всё делает правильно, учится и развивается. Нормально воспринимает критику и умеет анализировать свои поступки.

## Минусы работы для управляющего

Чрезмерная педантичность, может участвовать в интригах.

## Как управляющему распознать этот тип официанта?

Во время собеседования будут «гореть глаза». В системе приоритетов на первые места поставит карьеру и развитие. С практикой справится не очень хорошо, но спросит, как должно быть.

## Точки воздействия

*Гордость.* Для него очень важно сказать: «Это сделал я» или «Я смог этого добиться».

*Алчность.* Он ценит себя достаточно высоко и, параллельно со своим развитием, стремится увеличить своё вознаграждение.

## **Причины конфликтов**

*Разные методы достижения целей.* Его цель – сделать карьеру в ресторанном бизнесе. Вместо того, чтобы постепенно идти к ней путем развития и совершенствования своих навыков, может пойти путем интриг и попытаться «подсидеть» администратора или управляющего.

## **Виды поведения**

*Компромисс.* Для него важнее сохранить хорошие отношения, чем отстаивать свою точку зрения.

*Уступчивость.* У него есть более важная цель и он не будет размениваться на мелочи.

## **Как управлять?**

Постоянно направлять и контролировать, он должен чувствовать, кто главный в заведении.

С ним следует быть осторожным, поскольку он может «подставить» администратора или управляющего, рассчитывая занять их должность.

Он должен быть постоянно занят, следует ставить перед ним новые цели. Особое внимание уделить его обучению – это хороший кадровый резерв.

## **Кейс №16. Официант «Карьерист» подсигивает менеджера**

### **Условия**

Ресторан при отеле.

В нём работает официант. Вежливый, хорошо ладит с гостями. Менеджер ресторана ему доверяет, ведь на него можно положиться, он многое знает и умеет.

Официант ставит перед собой цель получить должность менеджера ресторана, в котором работает.

Для достижения этой цели он выбирает следующий способ: различными методами при каждом удобном случае настраивать управляющего отеля против действующего менеджера, а также всячески демонстрировать управляющему свою к нему лояльность и свои компетенции.

Официант систематически подробно рассказывает управляющему о всех нюансах и деталях работы ресторана, расставляя особые акценты на проблемах. Всячески выставляет менеджера в неприглядном свете. Сетует, что в коллективе плохая атмосфера, а многие вещи менеджеру вообще следует делать по-другому.

В то же время, при менеджере официант ведёт себя как его лучший друг.

### **Вопросы**

Как менеджеру распознать, что официант настраивает управляющего против него?

Как может действовать менеджер в такой ситуации?

*Не переворачивайте страницу!*

*Возьмите лист бумаги и напишите свои варианты решения. Только после этого переверните страницу и посмотрите наши варианты решения.*

## Кейс №16. Варианты решения

*Как менеджеру распознать, что официант настраивает управляющего против него?*

1. Во время планёрки управляющий говорит о вещах, которые знали только сотрудники ресторана.
2. Менеджер часто застаёт официанта за общением с управляющим в курилке или во время кофе-брейка.
3. Для того, чтобы показать управляющему свой уровень, официант стремится решать вопросы, которые находятся вне его компетенции, в обход менеджера.
4. Во время общих собраний официант высказывает мнение отличное от мнения менеджера.

*Как может действовать менеджер в такой ситуации?*

Официанту необходимо «официально» дать разрешение на определённые действия, возможно даже те из них, которые он ранее делал по собственному желанию, вне своей компетенции. При этом он должен нести ответственность за них.

Это может показаться странным решением, но когда он получит разрешение на некоторые действия, а вместе с ним и ответственность, его пыл, скорее всего, заметно поубавится.

*Что именно можно сделать?*

А. Во время собраний или тренингов привлекать официанта к решению или обсуждению различных сложных насущных вопросов. Если его идеи окажутся стоящими, их можно будет применить в работе. Если идей у него нет или они, мягко говоря, несостоятельны, его рвение заметно уменьшится.

Б. Делегировать официанту определённые обязанности. Если справится – похвалить и поставить в кадровый резерв. Если нет –



указать, чему ему ещё нужно подучиться и объяснить, как именно это можно сделать (пройти тренинг, прочитать книгу).

Естественно, делегируя новые обязанности, менеджер должен держать процесс их выполнения под своим личным контролем, чтобы не навредить работе заведения в целом.

Если сотрудник провалит задания А и Б, то он либо прекратит свою деятельность по подсиживанию менеджера, либо уволится сам, так как поймет, что не справился. Он не оправдал ожиданий руководства и теперь будет строить карьеру в другом месте.

Если же сотрудник хорошо справился с заданиями А и В и он является действительно ценным сотрудником, можно создать специально для него должность – заместитель менеджера. С определёнными полномочиями и минимальной прибавкой к заработной плате.

## Совместимость управляющих и официантов

Грамотный управляющий сможет и должен выстроить работу официантов любых типов.

Но всё же для каждого типа управляющего есть предпочтительные типы официантов, работа с которыми будет для него более комфортной, требовать меньшего количества усилий и приносить лучший результат для ресторана.

От того, как шеф-повар принимает дела, зависит, как он будет вести себя в работе.

«Конформисту» процесс принятия производства будет не особенно интересен – платят и хорошо, для «Новатора» главное – наличие современного оборудования и возможность экспериментировать.

В таблице 5 показаны уровни совместимости для различных типов управляющих и официантов.

**Таблица 5. Индекс совместимости управляющих и официантов**

Управляющий / официант	Бывалый	Студент	Теоретик	Карьерист
Чайка	2	3.5	3	3.5
Манипулятор	2	3.5	3.5	3
Лидер	4.5	4	3.5	4.5
Интриган	3	3.5	4	4

Уровень совместимости оценивается по шкале от двух до пяти, самый высокий уровень оценивается индексом 5, самый низкий уровень – индексом 2.

Для каждой связки указан усреднённый индекс, фактическое значение для каждого конкретного случая может колебаться в разные стороны, в зависимости от индивидуальных особенностей и опыта работы.

Например, чем опытнее официант «Карьерист», тем меньше его индекс совместимости с управляющим «Чайка».

Мы вовсе не призываем управляющих не брать на работу официантов определённых типов, тем более что это не всегда возможно.

Идея в том, чтобы управляющие выбирали подходящие методы управления для каждого типа и понимали, почему с кем-то им более комфортно работать, а с кем-то – менее.

Вместе с тем, если конкретный официант, принадлежащий к типу «Бывалый», окажется склонен к финансовым махинациям, под «бдительным» руководством управляющего типа «Чайка», он с большой вероятностью сможет заниматься этим долго и успешно. А вот управляющий типа «Лидер», скорее всего, вычислит и пресечёт эту нелегальную деятельность.

## ОФИЦИАНТ: РЕЗЮМЕ

В этой части мы разобрали типы официантов, что можно ожидать от того или иного типа, как ими управлять и правильно стимулировать.

Работа официантов полностью зависит от управляющего. Сумел ли обучить и грамотно стимулировать. А самое важное то, как управляющий к ним относится.

Уважайте своих официантов, говорите им, насколько они важны для заведения. Не забывайте, что материальные бонусы – это ещё не всё, чем управляющий может мотивировать своих официантов. Порой, команда и правильная атмосфера значат гораздо больше.

Если официанты будут знать, что управляющий делает для них всё, что может, обучает их, развивает и, главное, верит в них, в то, что всё у них получится, официанты будут работать гораздо лучше и соответствующим образом относиться не только к управляющему и к компании, но и к гостю.

Официанты «проецируют» на гостей то, как к ним относится их руководитель и компания в целом. Если отношение управляющего к официантам «так себе», то говорить о каком-то приличном уровне обслуживания гостей просто не имеет смысла.

Причины конфликтов, виды поведения и точки воздействия для различных типов официантов сведены в таблице 6.

**Таблица 6. Типичные причины конфликтов, виды поведения и точки воздействия для различных типов официантов**

ТИП	ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ	ВИДЫ ПОВЕДЕНИЯ	ТОЧКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ
Бывалый	Разные методы достижения целей  Взаимозависимость поставленных задач	Борьба	Алчность Комфорт
Студент	Различие в целях	Уступчивость Компромисс	Алчность
Теоретик	Взаимозависимость поставленных задач  Отсутствие коммуникации	Борьба и уступчивость	Комфорт Привязанность
Карьерист	Разные методы достижения целей	Компромисс Уступчивость	Гордость Алчность

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Я строгий ресторатор и шеф.  
Человеку, который хочет попасть ко мне  
в команду,  
я, во-первых, в глаза посмотрю, чтобы  
понять,  
соответствует ли он моему вкусу.*

*Ален Дюкасс*

Всем хочется верить в то, что: «У меня-то всё хорошо».

Управляющий хороший, шеф-повар вообще молодец, творческий и организатор отличный, официанты честные и обожают ресторан, а мойщицы – адепты чистоты. Все они дружно работают на результат. Без ссор, интриг, сплетен и подстав.

Если всё на самом деле так, можем вас поздравить, а если нет...

Если нет, то не стоит расстраиваться, винить себя или кого-то. Просто делать выводы и идти дальше.

С помощью материалов из этой книги, вы будете более подготовлены к выбору сотрудников. Она поможет вам вырваться из замкнутого круга: «Искренне верим в очередного перспективного кандидата – глубоко в нём разочаровываемся через некоторое время».

Это даже не разочарование в чистом виде, это, скорее, недоумение: «Где же я допустил ошибку?».

Дальше два варианта: либо начинается самокопание: «Может я как руководитель не очень? Может я не компетентен и не справляюсь?».

Либо второй вариант: «Это он идиот. Все вокруг идиоты. Рынка труда нет. Все нормальные уже где-то работают и уходить никуда не собираются. Что делать?».

В обоих вариантах вы становитесь на путь негатива и неприятия. В первом случае – себя, во втором – окружающего мира в целом. К позитивным результатам такая риторика вряд ли приведёт.

Зачастую основная причина разочарований в сотрудниках кроется в завышенных и/или неправильных ожиданиях от них.

Каждый сотрудник имеет определённый уровень знаний, желание/нежелание работать, систему ценностей, характер, темперамент и так далее. Всё это может частично или полностью не соответствовать вашим ожиданиям и представлениям об идеальном сотруднике вашего заведения.

Тогда открытым остается вопрос: зачем вы вообще приглашали этого человека на стажировку или принимали на работу?

«Не разобрались сразу» – скажет кто-то. «Мы тут все не психологи, знаете ли» – поддержит его второй. И оба, наверное, будут правы.

Именно для того, чтобы вам было проще разобраться, мы и написали эту книгу.

Для того, чтобы в дальнейшем было меньше разочарований, необходимо стремиться предвидеть, какой результат может получиться при определённом сотрудничестве. В этой книге собраны инструменты, которые можно использовать для этого.

Если, прочитав эту книгу, вы определили, что у вас есть сотрудники, которые не совместимы между собой и отсюда невысокие результаты и постоянные конфликты, воспользуйтесь нашими рекомендациями в части «Что делать?» в описании несовместимых связей сотрудников.

Если не помогло – проведите беседу, теперь вы знаете точки воздействия на каждый из типов, и объясните, почему важно работать для общей цели, а не против друг друга. Если и это не помогло, то, к сожалению, придётся искать нового сотрудника и стараться не повторять предыдущих ошибок.

Спасибо за то, что прочитали эту книгу, искренне надеемся, что она принесёт пользу вам, вашим сотрудникам и вашему ресторану.

Если у вас есть какие-то вопросы или идеи, вы можете связаться с нами в Facebook:

страница Милы: [www.facebook.com/mila.holosha](http://www.facebook.com/mila.holosha)

страница Марии: [www.facebook.com/demianenko.maria](http://www.facebook.com/demianenko.maria)

Поделитесь своим мнением о книге на странице нашей компании «Рестросфера» в Facebook в разделе «отзывы»: [www.facebook.com/restrosphere](http://www.facebook.com/restrosphere), вступайте в нашу группу: [www.facebook.com/groups/restrosphere/](http://www.facebook.com/groups/restrosphere/) или пишите на нашу почту: [team@restrosphere.com](mailto:team@restrosphere.com)

И, конечно, заходите на наш сайт: [www.restrosphere.com](http://www.restrosphere.com)

Там вы найдёте много полезных материалов по управлению рестораном и маркетингу.

Вы делаете большое дело – помогаете гостям ощутить атмосферу отдыха, получить гастрономическое наслаждение. Хотя бы на пару часов забыть о проблемах и просто поболтать с друзьями ни о чем. Или провести романтическое свидание.

Важно, чтобы после посещения вашего ресторана настроение гостей менялась в лучшую сторону. Хотя бы совсем чуть-чуть. Даже просто улыбка на их лице после того, как они вышли из вашего ресторана – это уже успех.

Уверены, что у вас всё получится.

Любите своё заведение, обучайте своих сотрудников и работайте с людьми, с которыми вам комфортно.

Тогда и гостю будет у вас комфортно.

А не это ли главное?



# ПРИЛОЖЕНИЯ

*Внимание к деталям – это очень важно.*

*Томас Келлер*

В приложениях к настоящей книге вы найдёте информацию, которая дополняет и расширяет материал книги, а также ряд практических инструментов.

В приложении 1 находится общая майнд-карта построения команды на основе совместимости различных типов собственников, управляющих, шеф-поваров и официантов.

В приложениях 2 и 3 мы рассмотрели типичные претензии управляющего и шеф-повара друг к другу, которые чаще всего возникают в повседневной работе. Разобрали причины их возникновения и предложили методы их разрешения.

В приложении 4 мы предлагаем ключевые вопросы к интервью с шеф-поваром, которые помогут вам раскрыть тип шеф-повара и уровень его управленческой квалификации.

К каждому вопросу приводятся «стандартные» ответы каждого из типов, а также наши комментарии к ним.

В приложении 5 мы предлагаем наш вариант анкеты «Тайного гостя», которую вы можете использовать для аудита своего заведения.

Одна из самых сложных задач, которая стоит перед рестораном: сделать из посетителя, который, возможно, случайно посетил ресторан в первый раз – постоянного, лояльного гостя.

Уровень конверсии «случайных» посетителей в постоянных, лояльных гостей – один из самых важных показателей, определяющих успех ресторана в долгосрочной перспективе.

Как вы думаете, сколько гостей посетили ваш ресторан в первый раз, были разочарованы каким-либо аспектом: блюдом, обслуживанием, чистотой или чем-либо еще? Не высказали никаких претензий, но больше никогда не вернулись? Да ещё и запустили негативный «сарафан».

Иногда, глаз «замыливается», мы упускаем мелкие, но важные детали. Которые, в конечном счёте, всё и решают. Как понять, из-за чего вы можете терять гостей?

Проведение аудита ресторана с помощью «Тайного гостя» – весьма эффективный инструмент, который поможет взглянуть на работу вашего ресторана глазами гостя.

Вы можете модифицировать анкету под свой ресторан. Более глубоко прорабатывать «проблемные» на текущий момент стороны работы вашего заведения. Составлять для тайного гостя различные сценарии поведения, например, для проработки блока «работа с претензиями».

По итогам аудита – премировать сотрудников, которые получили отличные оценки, составлять и/или менять программу обучения для тех, у кого оценки ниже желаемых.

Подобный аудит может помочь собственнику понять общую картину работы ресторана и его подразделений.

Он особенно полезен в случае работы с управляющим типа «Манипулятор», который на все вопросы собственника, отвечает в одном ключе: «Все хорошо, прекрасная маркиза».

Для управляющего – это хороший способ проверить работу своих официантов в его отсутствие, а также получить информацию о работе кухни от «незаинтересованной» стороны, которая может пригодиться для разрешения различных ситуаций с шеф-поваром.

В приложении 6 размещен чек-лист ежедневных и периодических задач управляющего ресторана.

Мы любим рассуждать о высоких материях, но успех работы ресторана во многом складывается из ежедневного своевременного выполнения множества мелких задач.

Управляющий может проверять себя ежедневно по этому чек-листу. В нём прописаны основные задачи, которые должен выполнять управляющий ресторана и их периодичность.

Используйте наш чек-лист чтобы ничего не упустить. Дополняйте его другими задачами, которые выполняет ваш управляющий, если таковые имеются. Каждое заведение уникально.

Этот чек-лист может использовать собственник в качестве инструмента контроля управляющего. Особенно это актуально для контроля управляющих «Чайка» и «Манипулятор».

В приложении 7 вы найдете чек-лист для управляющего по проведению тренингов для персонала. Вы же занимаетесь обучением персонала, верно?

Благодаря этому чек-листу вы ничего не упустите, подготовите и проведёте свой тренинг на должном уровне.

Мы неспроста разместили этот чек-лист в настоящей книге, поскольку зачастую причиной снижения результатов и возникновения конфликтов может стать банальное невыполнение своих обязанностей сотрудниками в силу их низкой квалификации.

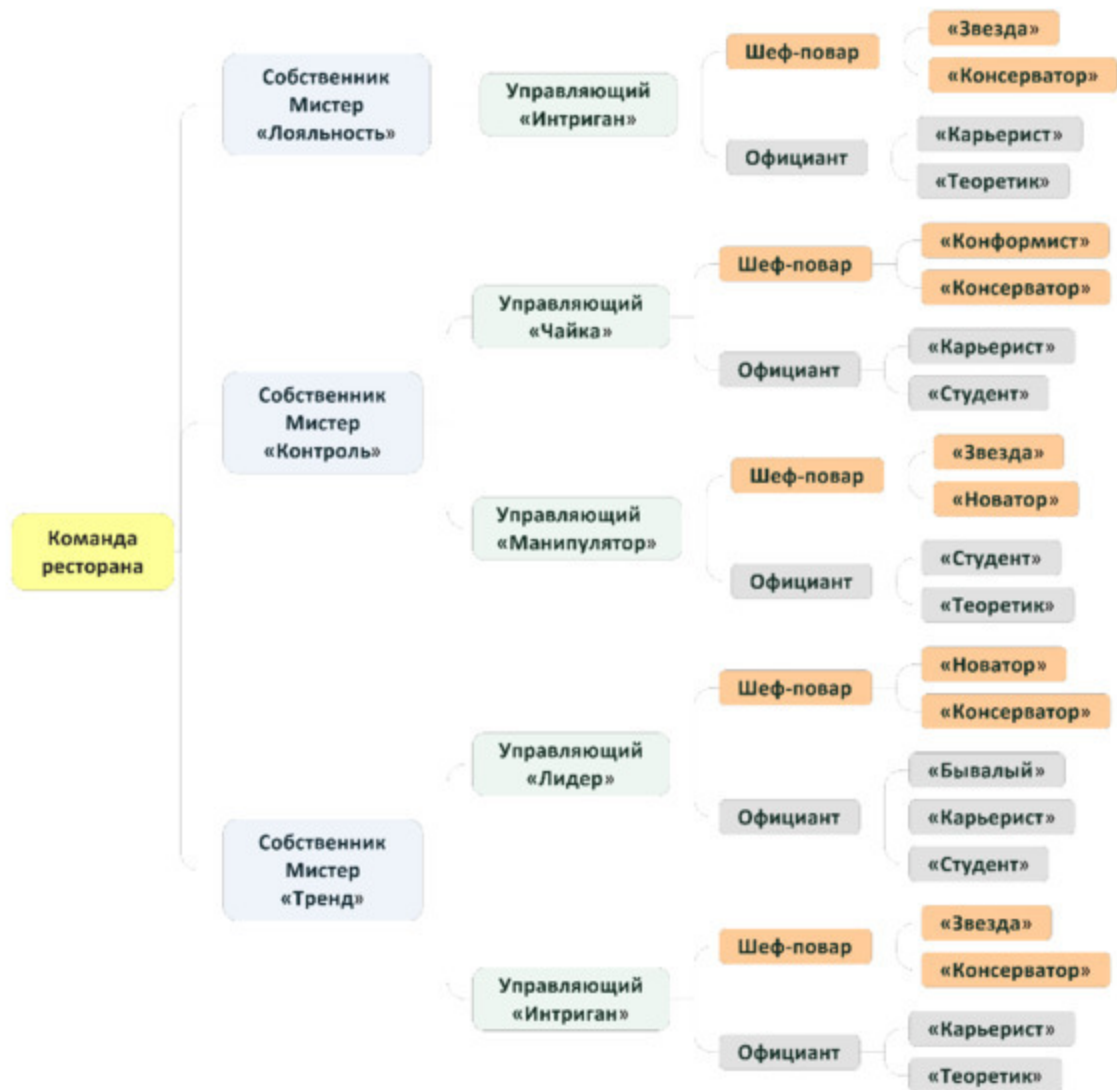
Решение здесь только одно: обучать, аттестовать и снова обучать.

# **Приложение 1. Общая майнд-карта построения команды на основе совместимости различных типов собственников, управляющих, шеф-поваров и официантов**

На рисунке 2 приведены возможные варианты построения совместимых команд в ресторане.

Совместимые связки «собственник-управляющий» мы рассматривали в части III, совместимые связки «управляющий-шеф-повар» мы рассматривали в части IV, совместимость управляющих и официантов – в части V.

**Рис 2. Варианты построения совместимых команд в ресторане**



## **Приложение 2. Типичные претензии управляющего к шеф-повару. Разбор причин и методов решения**

**Претензия управляющего к шеф-повару: «Отданные блюда не соответствуют установленным стандартам»**

Банкет, день рождения. Все идёт по плану. Начинается выдача горячих салатов и тут на раздачу ставится салат с тёплой телятиной, которая должна быть нарезана мелко, а по факту, нарезана ломтиками шириной в 1.5 см. Вместо рукколы – дешёвый микс салата, а томаты черри заменили обычными томатами. Действие происходит зимой, так что вид листов салата и их вкус...

На вопрос управляющего о виде и состоянии салата, шеф буднично отвечает: «Рукколы нет, решили пропустить микс салата, чтобы не пропал. Повар забыл, как следовало нарезать телятину. Черри дорогие, мы заменили их на томаты».

*Что делать с гостями в этой ситуации?*

Управляющий подошёл к имениннику, извинился и предложил отменить этот салат или отдать в таком виде, гость согласился на второе. Менять или делать альтернативу времени не было.

*Что делать, чтобы минимизировать количество подобных претензий?*

Во внутренних документах ресторана должно быть чётко прописано, что изменение технологических карт происходит только после их согласования с управляющим.

Каждое блюдо, которое вводится в меню, должно быть проработано со всеми поварами, прописана технология вплоть до того, сколько листиков базилика положить на украшение и с какой стороны подать соус. Разместите фотографии готовых блюд на кухне, чтобы фраза: «Не знал, как...» напрочь исчезла из обихода.

Необходимо регулярно проводить мини-опрос на собраниях на предмет знания технологии приготовления, проводить аттестации, на которых проверять знание всех процессов и стандартов.

Обучать поваров и воспитывать в них лояльность к компании и гостям. Методически доносить простое правило: «Вы готовите для людей, которые платят вам деньги».

**Претензия управляющего к шеф-повару: «Шеф-повар считает, что он и повара безгрешны, во всём всегда виноваты официанты»**

У некоторых шефов действительно бытует мнение, что они с поварами должны дружить против всех.

Бывают ситуации, в которых шеф-повар просто лжёт в глаза управляющему, выгораживая своих подчинённых. Пробыть броню защиты шефа своих поваров даже в тех ситуациях, когда они явно напортачили, порой, невозможно.

*Что делать в подобных ситуациях?*

Во-первых, необходимо внедрить систему стимулирования, которая минимизирует конфликтные ситуации между сотрудниками подразделений. Подробнее об этом смотрите в главе, посвященной настройке управленческих факторов для минимизации конфликтов.

Во-вторых, управляющему необходимо постоянно доносить до шеф-повара, что:

– он не окружен врагами, которые стремятся навредить ему и его сотрудникам. Официанты не будут, например, подкидывать непонятные элементы в блюдо, рискуя здоровьем гостя и своим

вознаграждением, дабы подставить поваров, как бы они к ним не относились;

– все, в том числе и шеф-повар, и его повара могут ошибаться. Необходимо научиться принимать это и нести за это ответственность согласно установленным правилам и стандартам.

### **Претензия управляющего к шеф-повару: «Шеф-повар настраивает сотрудников кухни и зала против управляющего»**

Если данная ситуация возникла, возможно, управляющий допустил некоторые управленческие ошибки.

Первая ошибка – управляющий отдавал распоряжение поварам напрямую, без ведома и согласия шефа.

Вторая – управляющий вычитывал шефа при его подчинённых. Делая замечание шефу при подчинённых или указывая поварам, что делать, управляющий, тем самым, показывает несостоятельность шефа как руководителя и задевает его самолюбие.

Зачастую шеф-повар такое не прощает и начинает вести «холодную войну». При этом управляющий может длительное время не знать об этом. Перед ним шеф-повар будет стараться выглядеть «борцом за общее дело», всячески приветствовать и поддерживать решения управляющего. На самом деле – обсуждать решения сначала с поварами, а затем и с сотрудниками зала. Особенно, когда эти решения жёсткие и непопулярные.

По каким признакам можно определить наличие ведения «холодной войны»?

Например, во время собрания один из поваров позволяет себе на справедливое и обоснованное замечание управляющего, возмущаться и обвинять его в некомпетентности. При этом шеф никак на это не реагирует, отстранённо наблюдая за происходящим.

*Что делать управляющему?*



Если управляющему становится очевидно, что шеф настраивает сотрудников против него, следует сперва проанализировать причины такого поведения шефа.

Возможно, управляющий допустил вышеописанные или другие управленческие ошибки. Либо шеф недоволен своей системой стимулирования или где-то, по его мнению, был несправедливо лишён бонусов.

Выявив возможные причины, управляющему следует подготовиться и провести с шефом беседу.

Управляющий должен постараться перевести отношения в конструктивное русло. В беседе с шеф-поваром он может использовать точки воздействия на шеф-повара в соответствии с его типом.

Если управляющий действительно совершил вышеописанные ошибки, которые привели к такому поведению шеф-повара, следует извиниться. Может показаться, что извинения подорвут авторитет управляющего, но это самый простой и действенный способ остановить развитие конфликта.

Да и в целом, умение признавать свои ошибки – это позиция сильного руководителя.

Если вопрос в системе стимулирования, следует разобраться, насколько она соответствует рыночной, выслушать предложения от шефа, вместе найти решение.

Если ничего не помогает и ситуация будет только усугубляться, к сожалению, этот конфликт, как правило, может быть разрешён только переходом одного из фигурантов на другое место работы.

**Претензия управляющего к шеф-повару: «Шеф-повар не обучает официантов блюдам в меню/новинкам»**

Шеф должен обучить официантов блюдам в меню, а затем принять у них аттестацию в установленном порядке.

Зачастую происходит так, что шеф присутствует только на аттестации, считая, что обучение могут проводить администраторы.

## *Что делать управляющему?*

Если шеф не хочет обучать официантов, то управляющему лучше взять эту функцию в свои руки, потому как в лучшем случае, шеф будет обучать официантов спустя рукава, «для галочки».

Аттестацию стараться принимать достаточно строго. Знание меню – один из ключевых пунктов для официантов.

Такой подход, возможно, не совсем правильный, однако так управляющий может быть уверен, что официанты всё знают.

Перед вводом нового меню необходимо создать учебные материалы, в которых будут расписаны все ингредиенты, основные процессы приготовления, особенности блюд, выход, цена и ценность, как правильно подавать/сервировать, что к какому блюду можно ещё предложить. За неделю до ввода нового меню следует раздать эти материалы официантам для изучения. За день до ввода – провести аттестацию.

Это одна из самых распространённых претензий управляющего к шефу, однако она достаточно лёгкая в решении. Если управляющий хочет видеть обученных и профессиональных официантов, он может самостоятельно расписать меню для своих сотрудников и обучить их.

## **Претензия управляющего к шеф-повару: «Шеф-повар скрывает списания»**

Это проблема очень многих заведений.

Сегодня сделали много заготовок, а блюда не заказывали в течение дня, а завтра ситуация повторилась с точностью до наоборот. Вчера шеф списал большую часть продуктов, а сегодня управляющий возмущён тем, что нечем кормить гостей.

Вопрос закупок и заготовок очень непростой, достаточно сложно учесть, что и в каком количестве будут заказывать гости.

Рассмотрим следующую ситуацию.

В ресторане работа с закупками и списаниями организована следующим образом:

- управляющий планирует загрузку заведения, составляет план продаж и передает эти цифры шеф-повару;
- шеф-повар составляет план закупок для закупщика. План согласовывает управляющий;
- шеф-повар, на основе планируемой загрузки, создаёт заготовки;
- шеф-повар отвечает за списание заготовок и продуктов (истекли сроки годности, неправильное хранение, брак);
- по общим суммам списания управляющий отчитывается перед собственником на ежемесячном собрании;
- до собрания с собственником, управляющий разбирает списания с шефом. Выясняет, что списано и по каким причинам;
- если сумма списания больше планируемой и с управляющего, и шеф-повара снимается определённый бонус.

Так как шеф и повара отвечают за списания, они начинают искать пути снижения количества списаний. В том числе пытаются скрыть списания различными методами:

- Часть продуктов, которые необходимо списать, якобы идут на питание штата. Сотрудники не видят этих ингредиентов у себя на тарелке, а вот в бланке «питание штата» они есть.
- Повара приносят более дешёвые аналоги продуктов или покупают продукты на стихийных рынках. Гость получит, например, обычные томаты вместо томатов черри.
- В некоторых блюдах те или иные ингредиенты могут присутствовать в меньшем количестве или вообще отсутствовать.
- Иногда и вовсе доходит до того, что гость, например, находит наполовину гнилой лист салата в своём блюде.

Все эти «методы» используются в различной мере и в различных комбинациях, в зависимости от того, сколько списаний необходимо скрыть в настоящий момент.

## Что делать?

### 1. Скрупулёзно планировать поток гостей.

Управляющему необходимо изучить отчёты по загрузке заведения, продажи по категориям блюд и отдельным блюдам в разные периоды и предоставить планируемые продажи на кухню.

Как часто это делать? Если в заведении более-менее стабильный поток гостей, то раз в неделю, однако стоит учитывать праздничные дни.

Например, в новогодние праздники 31 декабря, зачастую, берут заказ «с собой» и примерно часов до 19.00 максимум, а вот 1-го января гуляют практически все часов с 14.00, поэтому стоит делать отдельные прогнозы на каждый из этих дней.

На майские праздники, наоборот, многие уезжают из города, поэтому большого потока не будет. Если, конечно, ресторан не расположен на набережной, которая, наоборот, будет переполнена.

Если поток гостей в заведении крайне нестабильный, в разные дни – кардинально разная загрузка, необходимо делать данный отчёт два раза в неделю: в начале недели и перед выходными.

### 2. Внимательно согласовывать закупки.

Просмотреть, что и в каком количестве осталось, планируемые продажи и только после этого согласовывать закупку.

Строго следить за соблюдением установленной нормы food cost. Если, например, food cost по кухне установлен в размере 30%, то сумма закупки по кухне должна быть в районе 30% от выручки, если нет особых заказов или праздников.

### 3. Регулярно проводить store check по кухне.

Проверять запасы сырья и продуктов, условия хранения, соседство, а также их качество.

Лучше самому выбросить просроченный продукт, чем это попадет в тарелку гостю, а затем уже разбираться в причинах.

Шеф должен делать это ежедневно, управляющий – два-три раза в неделю.

4. Установить корректные нормы списаний, которые покрывает заведение по различным категориям продуктов.

Эти нормы должны рассчитываться в зависимости от сезонности, потока гостей, продажи того или иного блюда с определёнными ингредиентами.

Если нормы рассчитаны правильно, то при грамотной организации работы, никто из-за списаний, как правило, не лишается бонусов.

Заниженные нормы стимулируют сотрудников изощряться и применять различные методы для скрытия списаний, описанные выше.

Завышенные нормы, с другой стороны, поощряют расхлябанность и халатность: «Сгнило и сгнило, собственник оплатит, от него не убудет».

5. Производить корректное количество заготовок.

Шеф-повар, в свою очередь, должен грамотно планировать производство заготовок на основе планируемой загрузки заведения.

Ни в коем случае не делать заготовки с позиции «чем больше, тем лучше» или «сделаем, сколько сделаем, смотря какое сегодня настроение».

6. Работа в команде.

Это, пожалуй, самое главное.

Скрупулёзные расчёты, прогнозы, регулярный контроль, соблюдение стандартов хранения – всё это безусловно необходимо и очень важно.

Но ясновидящих среди сотрудников ресторана, как правило, немного, а жизнь устроена таким образом, что постоянно что-то идёт не так, как планировалось.

Например, если остаётся большое количество заготовок определённого блюда, шеф-повар обязан поставить его в go-list и объявить об этом управляющему, а тот, в свою очередь, доносит это до официантов.

Можно сделать акционное предложение на данные позиции («блюдо дня»,  $1+1=3$ ,  $X+1$  и так далее).

Если в ресторане хорошо отлажена работа, то официанты смогут продать те позиции, заготовок которых оказалось больше, чем необходимо.

Если, с другой стороны, у шефа закончился какой-то ингредиент, он может предупредить управляющего о замене ингредиента в блюде (если это не основной ингредиент) или отправить сотрудника в ближайший супермаркет за ним.

Здесь каждое заведение выбирает, и самое важное, прописывает и утверждает варианты решений для себя.

Если закончилось определённое блюдо, официанты должны уметь красочно презентовать и продать гостю другое блюдо в этой категории.

Лучшее решение вопроса списаний, помимо планирования, контроля и отчётности – работа над формированием команды и взаимопомощь.

## **Приложение 3. Типичные претензии шеф-повара к управляющему. Разбор причин и методов решения**

**Претензия шеф-повара к управляющему: «Блюдо долго стоит на раздаче и гости получают остывшее блюдо»**

Такое происходит достаточно часто.

Официанты могут перепутать фишки. Например, забрать одно блюдо вместо другого или забрать блюдо другого официанта.

Могут увлечься обсуждением интересных тем или изучением ленты социальных сетей и забыть о блюде. Выйти покурить и опять-таки забыть о блюде. Могут считать: «Ничего страшного, сейчас заберу» или «Докурю и заберу, никуда оно не денется».

Кроме низкого уровня подготовки официантов, такое может происходить из-за банальной нехватки официантов на смене, вследствие, например, экономии расходов на персонал.

Повара имеют полное право забрать блюдо с раздачи, если официант не забрал его в установленный срок и блюдо утратило внешний вид или уже остыло.

*Что делать?*

Первое – запретить использование мобильных телефонов на рабочем месте. Пришли на работу, сдали их в ячейки или оставили в кабинете управляющего до конца смены.

«А как же экстренные случаи?» – спросите вы. Для этого есть служебный телефон и в подобных случаях по нему можно связаться с любым сотрудником.

Это является нарушением личного пространства?

Возможно, да. Но на работе нет мам, пап, бабушек, дедушек, жен и мужей. Есть повара, официанты, менеджеры. Сотрудники должны уважать компанию, которая платит им вознаграждение и следовать установленным правилам.

Второе – перекуры. Все перекуры должны быть в чётко регламентированное время. Например, каждые два часа по 15 минут. Каждый сотрудник выходит по очереди, наслаждается кофе и никотином.

Почему нельзя использовать телефоны во время перекуров? Личные беседы, проблемы и ленты социальных сетей поглощают внимание сотрудников и уже никто не думает о работе, мысли находятся где-то там.

Третье – обучать официантов и доносить до них, что если гость получит некачественное (остывшее) блюдо, то они получают меньше чаевых, поскольку гость оставляет чаевые за комплексное обслуживание (качество еды, напитков и сервис), а не только за их улыбку.

Также должно быть чётко прописано, что если повар забрал остывшее блюдо с раздачи, то за него платит официант (из своих бонусов), поскольку это его вина.

Очень важна работа управляющего.

Его задача – грамотно распределить нагрузку, обеспечить присутствие на смене необходимого количества официантов. Далее, он должен контролировать, что происходит на раздаче, следить за тем, чтобы заказы были выданы гостям вовремя.

Управляющий не должен покрывать официантов и просить поваров закрыть глаза на «умершее» блюдо или просить его «воскресить», чтобы выручить официанта.

Каждый должен нести ответственность за свои действия.

**Претензия шеф-повара к управляющему: «Я из этого не могу готовить, это просто издевательство какое-то»**

Подобная претензия чаще возникает в ситуациях, в которых закупщик по заданию управляющего, в погоне за экономией, стремится покупать как можно более дешёвые ингредиенты.

В сегодняшних реалиях это действительно проблема, поскольку цены на продукты растут, а качество часто оставляет желать лучшего.

Обычно управляющий отвечает за финансовые показатели, себестоимость, часто его вознаграждение зависит от прибыли. Некоторые управляющие гонятся за деньгами «здесь и сейчас»,



а о том, что эти действия приведут к снижению качества блюд и уменьшению посещаемости в будущем, не задумываются.

Следует учесть один малоприятный нюанс. Поставщики с худшим качеством продукции могут предлагать «личные бонусы» управляющему/закупщику. И, если сотрудник окажется нечист на руку, это может стать решающим фактором при выборе поставщика.

Ещё одна причина возникновения подобной претензии заключается в том, что некоторые шеф-повара не хотят лавировать в новых условиях рынка, требуют дорогих продуктов, не идут на компромиссные решения и не предлагают альтернативных вариантов блюд.

### *Что делать?*

Одно из решений – ввести систему стимулирования, при которой вознаграждение шеф-повара будет зависеть не только от общей выручки по кухне за месяц, но также от себестоимости продуктов.

Например, заработная плата шеф-повара состоит из постоянной части + % от общего оборота кухни + бонус по food cost.

Как посчитать бонус по food cost?

Например, устанавливаем определённый размер бонуса за месяц, и, если плановый food cost за месяц будет превышен больше, чем на определённый %, бонус будет на определённый % меньше за каждый % превышения и наоборот, если удалось сэкономить без потери качества.

Этот подход синхронизирует интересы руководителей подразделений и нацеливает их на общий конечный результат.

Не стоит также забывать, что иногда дешёвое сырьё при технологическом процессе может в конечном итоге выйти дороже. Например, купили более дешёвое замороженное куриное филе, а при оттаивании и термической обработке потеряли на 5—7% больше от установленной нормы, в результате не выиграли, а наоборот, потеряли.

Возможно, стоит отойти от сетевых поставщиков и рассмотреть локальные аналоги, если качество на таком же уровне. Хорошо было бы заключить договора с фермерскими хозяйствами, если есть такая возможность.

Подобная претензия часто может возникать со стороны шеф-повара «Новатора». Дополнительные рекомендации для управляющего по решению этой претензии, смотрите в вариантах решения кейса №12.

### **Претензия шеф-повара к управляющему: «Управляющий отдаёт распоряжения поварам в отсутствие шеф-повара»**

В любой книге по управлению вы найдете, что нельзя давать распоряжения сотрудникам, прыгая «через голову» их непосредственного руководителя. У каждого сотрудника должен быть один руководитель, которому он подчиняется.

Бывает ситуация, когда спрашиваешь у поваров: «А почему вы делаете так, хотя в стандартах у вас написано делать по-другому?». Они отвечают: «Нам управляющий сказал так делать».

Зачастую, такая ситуация возникает, когда шеф-повара часто меняются. Однако и от самодурства управляющего никто не застрахован.

#### *Что делать?*

Детально прописывать все процессы, чтобы каждый знал, что и как делать, кому он подчиняется, какова его зона ответственности.

Если на кухне нет шефа, должен быть су-шеф, через которого, в случае чего, и будет происходить связь управляющего с кухней.

Например, если управляющий видит, что блюдо отдаётся долго или не того качества, он выясняет причину возникновения данной ситуации у су-шефа. Решение по исправлению ситуации принимает управляющий и доносит его до су-шефа, а тот, в свою очередь, доносит его до поваров.

За решение, принятое в критических или конфликтных ситуациях, ответственность несёт управляющий.

Если управляющий хочет внести изменения в работу кухни, сначала он обсуждает их с шеф-поваром и они вместе принимают оптимальное решение. Затем шеф-повар оглашает это нововведение поварам в присутствии управляющего.

**Претензия шеф-повара к управляющему: «Управляющий требует уменьшить списания, но не может грамотно спрогнозировать загрузку»**

Это «зеркальная» претензия от шеф-повара к управляющего в части списаний.

Причины и методы решения рассмотрены в разборе претензии управляющего к шеф-повару: «Шеф-повар скрывает списания».

## Приложение 4. Экспресс-интервью для определения типа шеф-повара

Рассмотрим ряд вопросов, ответы на которые помогут раскрыть тип шеф-повара и уровень его управленческой квалификации.

### «С чего начинается рабочее утро шеф-повара?»

**«Конформист»:** «Ну, закажу кофе, пообщаюсь с ребятами, спрошу, как смена прошла, потом залезу в ноут и посмотрю почту, что там новенького нам сверху спустили» (это он о бренд-шефе).

**«Звезда»:** «Проверю чистоту, товарное соседство в холодильниках, стикеровку, остатки продуктов, некондиционные продукты, если они есть. Напишу go-лист и stop-лист, передам его управляющему. Проведу планёрку с поварами, спрошу о работе на вчерашней смене, замечаниях, если таковые были, выясню, кто виноват и почему. Виновных накажу. Поставлю задачи на день, распределю процессы и все дополнительные вопросы».

**«Консерватор»:** «Спрошу, как дела, как прошла смена, затем проверю заготовки и холодильники, пойду пить кофе, затем проведу планёрку, если нет срочных дел».

**«Новатор»:** «Спрошу, как дела, посмотрю какие блюда продавались».

Ответ шеф-повара должен выглядеть как ответ «Звезды» или «Консерватора».

Здесь следует сделать небольшую оговорку относительно «Звезды». Он может давать самые правильные и развёрнутые ответы во время интервью, но на практике выполнять эти действия частично. Подробнее об этом, смотрите в описании шеф-повара «Звезда».

Повара – люди творческие, от этого никуда не деться. Шеф-повару стоит составить для себя в ежедневнике детальный план действий

и следовать ему пошагово, вычёркивая выполненные задачи.

Особенно важно соблюдать подобную процедуру шеф-повару «Новатору». Управляющему следует контролировать, чтобы дело обстояло именно так.

От того, как шеф-повар начинает свой день, какое внимание уделяет своим сотрудникам и как настраивает их на работу, зависит отношение сотрудников к своим обязанностям и, соответственно, к гостям.

### **«Как правильно принять производство?»**

**«Конформист»:** «Приду, познакомлюсь с поварами, приму то, что мне оставил предшественник (это он об инвентаризации), посмотрю, что и как».

**«Звезда»:** «Проведу инвентаризацию, при этом все взвешу, проверю сроки годности, товарное соседство, подпишу акт инвентаризации. Один экземпляр оставляю у себя для того, чтобы знать от чего отталкиваться в дальнейшем. Спишу некондиционные товары по акту списания. Проведу индивидуальные интервью с поварами. Просмотрю оборудование и МБП, напишу список того, что нужно докупить, а что отремонтировать при необходимости».

**«Консерватор»:** «Приму производство, пообщаюсь с персоналом, посмотрю технологические карты».

**«Новатор»:** «Если надо, то подпишу инвентаризацию, посмотрю, на каком оборудовании работать – составлю список того, что ещё нужно купить».

Максимально правильный вариант ответа у «Звезды», на втором месте – «Консерватор».

От того, как шеф-повар принимает дела, зависит, как он будет вести себя в работе.

«Конформисту» процесс принятия производства будет не особенно интересен – платят и хорошо, для «Новатора» главное – наличие современного оборудования и возможность экспериментировать.

**«Как вы проверяете у поваров знание технологических карт?»**

**«Конформист»:** «Они и так всё знают, не первый месяц работают. Да и технологические карты нужно ещё в порядок привести».

**«Звезда»:** «Проверяю с определённой периодичностью».

**«Консерватор»:** «Каждое утро на собрании кто-то выборочно рассказывает технологические карты».

**«Новатор»** ответит примерно также, как «Конформист».

Здесь правы «Звезда» и «Консерватор».

Вопросов по технологическим картам может быть много и неправильных ответов набирается немало. Но со временем, при регулярных проверках на утренних собраниях, сотрудники будут знать технологические карты на отлично.

**«Официант кричит на су-шефа из-за того, что блюдо готовится слишком долго. Ваши действия?»**

**«Конформист»:** «Да этим официантам всё не так. Они не могут объяснить гостям, что и как готовится. И вообще, кто давал право орать на су-шефа?»

**«Звезда»:** «Вы не понимаете, у нас две руки, всё делается согласно фишкам. Нужно доносить до гостя, что блюдо готовится долго, особенно при большой загрузке».

**«Консерватор»:** «Если мой персонал неправ – я за это отвечу, но официант не будет кричать на су-шефа».

**«Новатор»:** «Повар будет делать блюдо столько, сколько требуется, даже если это будет долго».

Стандартная фраза шеф-повара в этой ситуации: «Нужно объяснять гостю, что блюдо готовится долго».

С одной стороны, ответ абсолютно верный. Гостя необходимо предупредить, если блюдо готовится долго.

С другой стороны, организована ли должным образом работа кухни? Как быстро запускаются фишки в работу? Разделены ли повара по процессам? Насколько эффективно?

Вместе с тем, должна соблюдаться субординация. Официант не имеет никакого права кричать на поваров, даже если он считает, что на кухне сегодня правит балом полный бардак. Тем более, что результат может достигаться прямо противоположный – повара назло официанту могут задерживать блюдо ещё дольше, в отместку лишая его чаевых от недовольного скоростью обслуживания гостя.

Конечно, официанты не должны «выпрашивать» блюдо у поваров, но просьба: «Вася, миленький, когда будут медальоны, они меня скоро съедят, давай быстрее ты же можешь, я знаю» будет более эффективна, чем раздражённые крики: «Вася, я сколько буду ждать, сейчас сам к ним пойдешь, я это не буду нести».

**«Если гость недоволен блюдом, какими будут ваши действия как шеф-повара?»**

**«Конформист»:** «Мы всё нормально отдали, что там его ещё не устроило? Пусть дома жене говорит, что не так готовит. И вообще, это официант ему ничего не объяснил».

**«Звезда»:** «Не может быть. Мы всё отдавали по технологии, я сам видел. Да он просто платить не хочет, вот и сказал».

**«Консерватор»:** «Не может быть. Мы всё отдавали по технологии, но я сейчас проверю».

**«Новатор»:** «Быть такого не может, я слежу чтобы мои блюда отдавались качественно».

Гости могут вести себя, как капризные дети и нужно уметь сделать так, чтобы они остались довольны. Мы живём в мире большой конкуренции и просто готовить, соблюдая технологию, уже

недостаточно. Необходимо удивлять гостя, предугадывать желания, работать над его замечаниями и постоянно становиться лучше.

В большинстве случаев все шефы на данную проблему реагируют примерно одинаково: «У нас всё было сделано правильно».

Именно поэтому управляющий должен знать процессы кухни и технологию приготовления. Он должен уметь разобраться в каждой конкретной ситуации

Важно помнить, что с гостем нельзя ничего выяснять или доказывать. Лучшей стратегией поведения с гостем будет следующая: извиниться, переделать блюдо и сделать гостю комплимент в виде кофе или десерта. При этом, прав гость в конкретной ситуации или нет, имеет второстепенное значение.

Не следует разбирать подобные ситуации с подчинёнными в процессе работы. Из-за психологического прессинга, они станут работать хуже. «Разбор полетов» следует проводить уже в рамках собрания.

**«Если шеф-повар понимает, что поставщик завышает цену, каковы должны быть его действия?»**

**«Конформист»:** «А чего я должен следить за ценами? Для этого есть управляющий с бухгалтером. Да я вообще на цены не смотрю».

**«Звезда»:** «Не всегда, но обращаю внимание, особенно, когда управляющий не пропускает блюдо по себестоимости».

**«Консерватор»:** «Постараюсь уменьшить цену или скажу об этом управляющему».

**«Новатор»:** «Меня цена не интересует, главное – качество».

Шеф-повара должно волновать всё, что касается продуктов. Он должен знать себестоимость, оборачиваемость склада и остатки. Тандем «шеф-повар-закупщик» очень опасен. Живые деньги – большой соблазн для любого человека.

Именно поэтому многие перешли на безналичную оплату, хотя и здесь «умельцы» нашли выход. Начали жить на «откатах» от суммы



отгруженного товара. Как результат, склады заполнены, а денежные средства заморожены.

В одном ресторане при отеле менеджера повысили до должности управляющего. В его обязанности входил контроль food cost. Он начал разбираться, почему мясные блюда выходят такими дорогими по себестоимости.

Выяснилось, что новый поставщик мяса – это старый шеф-повар этого ресторана и хороший друг нынешнего шеф-повара. 15% от суммы каждого заказа шли в карман действующему шефу. Мясо стоит достаточно дорого. Суммы набегали приличные.

Управляющий узнал об этом довольно тривиально. В курилке. Шеф-повар разговаривал по телефону и просто не заметил его присутствия.

В итоге, шеф-повар поклялся бренд-шефу, что подобное не повторится. Бренд-шеф поверил ему и не уволил. Сменили только поставщика и издали меморандум о работе с поставщиками, который запрещал любые оплаты за наличные средства.

**«Может ли управляющий лишать бонусов или наказывать поваров без участия шеф-повара или наперекор ему?»**

**Ответ всех: «НЕТ»**

И это правильный ответ. Работа шефа состоит в том, чтобы разобраться в ситуации, выявить виновных, наказать их, а управляющему сказать конечный результат. С точки зрения управления – это правильно, это соблюдение субординации.

Возможно, «Новатор» ответит на этот вопрос положительно, так как молод и увлечён процессом создания блюд, а рутинные, «приземлённые» вопросы его волнуют мало.

Если управляющий готов мириться с тем, что его шеф-повар не очень хорошо выполняет функцию менеджера, но блюда придумывает замечательные и готовит на высоком уровне, то некоторые функции управляющему придётся взять на себя.

**«Лишите ли вы бонуса повара, который отдал визуально некачественное блюдо?»**

**«Конформист»:** «Да никто не заметит и так сойдёт. Мы все живые люди и можем ошибаться, ничего страшного».

**«Звезда»:** «Постараюсь что-то исправить, проведу беседу с поваром на предмет: „Почему так произошло?“. И вообще, куда смотрел официант?»

**«Консерватор», «Новатор»:** «Да, если он виноват – лишу бонуса».

Зоны ответственности таковы: повара отвечают за блюдо до тех пор, пока официант не заберет его с раздачи.

Если официант видит, что блюдо некачественное и всё равно выносит его гостю, то ответственность ложится и на него.

Если визуально некачественное блюдо попало на стол гостю, следует лишить бонуса и повара, и официанта на стоимость этого блюда и стоимость комплиментов, которые будет делать управляющий, чтобы загладить вину заведения.

Другими словами, повар готовит некачественное блюдо для себя, официант выносит некачественное блюдо тоже для себя.

Применять санкции лучше в конце смены, при этом обязательно объяснить, почему вы поступили именно так.

Разъяснительные беседы также важны, особенно 5-минутка при разборе сложившихся ситуаций за прошедшую смену в присутствии остальных сотрудников.

**«Как вы решаете спорные и стрессовые ситуации на кухне?»**

**«Конформист»:** «Когда надо, могу и крикнуть. Но вообще они нормальные и всё понимают. Если что, могу и сам всё сделать».

**«Звезда»:** «Индивидуально общаюсь с каждым. К каждому можно найти свой подход».

**«Консерватор»:** «Либо все слушают меня – либо ищут другое место. Я отвечаю за результат и не потерплю тех, кто не подчиняется моим решениям».

**«Новатор»** ответит, как «Конформист», если вообще обратит на это внимание.

Правильный ответ – индивидуальное общение и лишение бонусов при необходимости. Плюс разбор подобных ситуаций на 5-минутках.

## **Приложение 5. Анкета тайного гостя**

### **Инструкция по заполнению анкеты для тайного гостя:**

- Проставьте оценки по шкале от 1 до 5 баллов по всем пунктам анкеты (1 – плохо, 5 – отлично).
- Оценки ниже 4 баллов желательно прокомментировать в поле «примечание».
- Сотрудники ресторана не должны знать, что вы тайный гость, видеть анкету в ваших руках и процесс её заполнения.
- Пожалуйста, ставьте оценки честно. Некорректные оценки могут привести к несправедливому лишению персонала бонусов, наказанию невиновных, расстановке неправильных акцентов в обучении.
- Если вы не уверены в оценке какого-либо пункта или его оценка в данном конкретном визите невозможна – оставляйте поле пустым (например, пункты в разделе «Кухня», если вы не заказали определённое блюдо).

## Анкета тайного гостя № \_\_\_\_\_

### ИНФОРМАЦИЯ О ВИЗИТЕ

1	Имя тайного гостя:	
2	Дата и время визита:	
3	Имя официанта, который вас обслуживал:	

### I. Вход в ресторан

№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
1	<b>Фасадное здание и вход:</b> - без паутины, пыли; - без разводов от дождя или снега, мусора, листьев/снега	
2	<b>Техническое состояние фасадного здания и входа:</b> - без трещин, механических повреждений; - без коррозии металлических конструкций	
3	<b>Наличие светового освещения</b>	
4	<b>Урна и пепельница:</b> - чистая, без пятен и разводов, механических повреждений; - заполнена не более чем на 2/3	

### РЕЗУЛЬТАТЫ

<b>СУММА БАЛЛОВ ПО КАТЕГОРИИ:</b>	
<b>КОЛИЧЕСТВО ОЦЕНОК:</b>	
<b>СРЕДНИЙ БАЛЛ:</b>	

### ПРИМЕЧАНИЯ



II. Чистота зала		
№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
1	<b>Запах:</b> - отсутствие посторонних запахов	
2	<b>Пол:</b> - чистый, без разводов, жевательных резинок, механических повреждений	
3	<b>Стол:</b> - чистый, без мусора и крошек. Под столом нет жевательных резинок	
4	<b>Скатерть (если используется):</b> - чистая, без потертости и пятен	
5	<b>Стул:</b> - чистый, без крошек, пыли и повреждений	
6	<b>Сервировка (если сервировка принята)</b>	
	<b>Приборы, бокалы и тарелки:</b> - чистые, натёртые, без сколов, трещин и потертости	
	<b>Салфетка льняная (если используется):</b> - чистая, без ниток, без механических повреждений	
	<b>Спецовники:</b> - чистые, натёртые, заполнены на $\frac{3}{4}$	
РЕЗУЛЬТАТЫ		
СУММА БАЛЛОВ ПО КАТЕГОРИИ:		
КОЛИЧЕСТВО ОЦЕНОК:		
СРЕДНИЙ БАЛЛ:		
ПРИМЕЧАНИЯ		





III. Внешний вид официантов/барменов		
№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
1	<b>Форма:</b> - чистая и выглаженная	
2	<b>Обувь:</b> - чистая, тёмная, закрытая	
3	<b>Бейдж (нашивка):</b> - с именем и логотипом компании	
4	<b>Прическа:</b> - опрятная, у девушек заколоты волосы, если волосы длинные – хвост не допускается	
5	<b>Макияж:</b> - пастельных тонов; - если у мужчин есть борода, она должна быть подстрижена и опрятна	
6	<b>Аромат:</b> лёгкий, приятный	
7	<b>Маникюр:</b> - опрятный, пастельных тонов, без страз; - как у женщин, так и у мужчин должен быть маникюр. Длина ногтя у женщин – не более 5 мм	
8	<b>Украшения:</b> - только обручальные кольца и цепочки со знаком вероисповедания; - мужчинам в некоторых заведениях разрешают наручные часы	
РЕЗУЛЬТАТЫ		
СУММА БАЛЛОВ ПО КАТЕГОРИИ:		
КОЛИЧЕСТВО ОЦЕНОК:		
СРЕДНИЙ БАЛЛ:		
ПРИМЕЧАНИЯ		



IV. Обслуживание		
№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
1	<p><b>Поздоровались, установили зрительный контакт в течение 30 секунд.</b></p> <p>В момент, когда вы зашли, официанты <b>НЕ</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стояли вместе и что-то обсуждали;</li> <li>- использовали мобильные телефоны;</li> <li>- громко смеялись или разговаривали;</li> <li>- сидели</li> </ul>	
2	<b>Улыбались</b>	
3	<p><b>Уточнили:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- какой стол вы предпочитаете;</li> <li>- на сколько персон</li> </ul>	
4	<p><b>Провели к столу:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- шли впереди вас на полшага в полуобороте от вас;</li> <li>- указывали на стол открытой ладонью</li> </ul>	
5	<b>Помогли снять верхнюю одежду</b> (по сезону)	
6	<p><b>Помогли присесть за стол:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отодвинули стул и придвинули обратно;</li> <li>- возможно, убрали лишние предметы со стола;</li> <li>- сдвинули два стола для компании</li> </ul>	
7	<p><b>Подача меню:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подали меню в открытом виде на первой странице;</li> <li>- соблюдали «правило локтя» (локоть не повёрнут к гостю);</li> <li>- соблюдали последовательность обслуживания (сначала женщины, от старшей к младшей, затем мужчины от старшего к младшему, дети до 12 лет обслуживаются первыми, хозяин стола, даже если это женщина, обслуживается в последнюю очередь)</li> </ul>	
ПРИМЕЧАНИЯ		

IV. Обслуживание (продолжение)		
№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
8	<b>Вид меню:</b> - чистое, без ручных исправлений; - указан выход и ингредиенты, на двух языках	
9	<b>Рассказали о действующих акциях и новинках:</b> - ненавязчиво; - предложение должно быть актуально по времени года и суток	
10	Учитывали ваши индивидуальные пожелания	
11	Дали рекомендации по выбору блюд	
12	Знали состав блюд и их наличие на текущий момент	
13	Провели красочную презентацию блюд	
14	Аргументировали, почему гостю стоит заказать то или иное блюдо, проговорили ценность и привлекательность блюда	
15	Были убедительными	
16	Были эмоциональны (улыбка, положительный внутренний настрой, готовность помочь)	
17	<b>Предложили аперитив:</b> - аперитив должен быть холодным, кислым или горьковатым, не более 17 градусов по крепости (предложение чая или кофе – основная ошибка при предложении аперитива)	
18	<b>Приняли заказ на салат/основное блюдо:</b> - полностью проговорили название блюд, ингредиенты, способ приготовления, поджаривание, состав соуса, уточнили ценность блюда	
19	<b>Сделали up-sale/cross-sale:</b> - предложили дополнительную порцию соуса и гарнир	
ПРИМЕЧАНИЯ		

IV. Обслуживание (продолжение)		
№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
20	Не употребляли уменьшительно-ласкательные слова	
21	<b>Не использовали связку:</b> «Не + глагол» (например: «не желаете...?»)	
22	<b>Не употребляли фразы-паразиты:</b> «Я могу вам помочь?» «Чем я могу быть вам полезен?» «Вам что-нибудь подсказать?» «Вы уже определились с выбором?» «Вам что-нибудь ещё?»	
23	<b>Не отвечали:</b> «У нас нет ... (чего-либо из меню)» без предложения альтернативного варианта	
24	<b>Убрали лишнюю сервировку</b> (в зависимости от заказа и типа сервировки, принятого в ресторане)	
25	<b>Напитки принесли в течение 3 минут:</b> - при подаче проговорили названия напитков	
26	<b>Салаты принесли в течение 10-15 минут</b>	
27	<b>Перед подачей основных блюд сменили приборы</b>	
28	<b>Принесли основные блюда в течение 20 минут:</b> - если для приготовления требуется больше времени, гостя необходимо предупредить заранее и озвучить время приготовления	
29	<b>Проговорили названия основных блюд:</b> - со всеми дополнительными заказами	
30	<b>Блюда поставили именно тому гостю, который заказал это блюдо</b>	
ПРИМЕЧАНИЯ		





IV. Обслуживание (продолжение)		
№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
31	<p><b>Уточнили у вас, как вам блюдо (сделали check back).</b>  <i>Check back</i> делается после того, как гость отставил тарелку, приборы на тарелке лежат параллельно друг другу (или другой знак, символизирующий окончание).            Может делаться после каждого блюда, но зачастую после основного. Если гость что-то не доел (или сложил приборы в «негативный» знак), у него обязаны уточнить, почему и, в случае необходимости, принести извинения</p>	
32	<b>Предложили десерты/дижестивы</b> (дижестив: коньяк, виски, ликер, кальвадос)	
33	<b>Убрали всю грязную посуду</b>	
34	<b>Принесли приборы для десерта</b>	
35	<b>Десерт и напиток подан в течение 5-10 минут</b> - полностью проговорили названия	
36	<p><b>Официант находился рядом, поддерживал зрительный контакт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в процессе обслуживания не разговаривал на посторонние темы с коллегами;</li> <li>- не смеялся, не использовал мобильный телефон</li> </ul>	
37	<b>Официант улыбался, проявлял внимание и доброжелательность</b>	
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ</b>		
<b>СУММА БАЛЛОВ ПО КАТЕГОРИИ:</b>		
<b>КОЛИЧЕСТВО ОЦЕНОК:</b>		
<b>СРЕДНИЙ БАЛЛ:</b>		
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b>		





## V. Кухня (по тем блюдам, которые заказали)

№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
1	<b>Сырная нарезка:</b> - не менее трёх видов сыра (два с плесенью и один твердый); - кусочки не маленькие, поскольку они быстро обветриваются; - яблоко или груша, мед, орехи; - хлебные палочки	
2	<b>Салаты из свежих сезонных овощей:</b> - объемный вид, без стёкших продуктов; - ровная нарезка, свежесть ингредиентов, овощи не помятые; - если есть огурцы и томаты, они должны быть очищены; - время подачи – 10 минут, если вынесли раньше, значит, скорее всего, он был заготовлен ранее	
3	<b>Салат из рыбы или морепродуктов:</b> - свежий запах; - волокна рыбы не распадаются; - морепродукты не резиновые; - без запаха йода или сильного пряного запаха; - отсутствие резкого лимонного привкуса; - рыба не смазана оливковым маслом для блеска; - обращайте внимание на количество дорогих ингредиентов на тарелке	
4	<b>Салат «Цезарь»:</b> - объемный вид, без стёкших продуктов, зелень свежая; - куриное филе нежное, с легкой корочкой; - мясо не смазано оливковым маслом для блеска; - крутоны ароматные, теплые; - без запаха прелости	
ПРИМЕЧАНИЯ		



V. Кухня (по тем блюдам, которые заказали) (продолжение)		
№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
6	<b>Крем-суп из шампиньонов:</b> - аромат и вкус сливочно-грибной; - однородная, густая консистенция; - время подачи: 20 – 25 минут, всё, что подано раньше, скорее всего, было приготовлено заранее	
7	<b>ОСНОВНЫЕ БЛЮДА ИЗ:</b> <i>(лучше заказывать либо самые известные блюда, либо эксклюзивные)</i>	
	<b>- телятины</b> <i>(нежная, не серо-белого цвета)</i>	
	<b>- семги/ лосося</b> <i>(волокна не распадаются, приятный рыбный запах, без сильного преобладания аромата трав)</i>	
	<b>- тунца</b> <i>(аромат более мясной, а не рыбный, волокна не распадаются, нет сильного запаха трав)</i>	
8	<b>Уточнили степень прожарки</b> <i>(обязанность официанта рассказать отличие всех прожарок и подобрать оптимальную для гостя)</i>	
9	<b>Овощи гриль:</b> - степень готовности – al dente; - волокна не повреждены	
10	<b>Картофельное пюре:</b> - нежная, воздушная консистенция; - нет комочков; - сливочно-картофельный вкус	
11	<b>Рис:</b> - рассыпчатый; - зерно целое; - степень готовности – al dente	
ПРИМЕЧАНИЯ		

## V. Кухня (по тем блюдам, которые заказали) (окончание)

№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
12	<b>Посуда – чистота:</b> - чистая, натёртая; - без разводов, отпечатков пальцев	
13	<b>Посуда – состояние:</b> - без сколов, трещин	
14	<b>Посуда – температура:</b> - тарелки для горячих блюд должны быть тёплыми; - тарелки для салатов должны быть холодными	
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ</b>		
<b>СУММА БАЛЛОВ ПО КАТЕГОРИИ:</b>		
<b>КОЛИЧЕСТВО ОЦЕНОК:</b>		
<b>СРЕДНИЙ БАЛЛ:</b>		
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b>		

VII. Заказ			
№	БЛЮДО/НАПИТОК	ПАРАМЕТР	ОЦЕНКА
1		Время подачи	
		Вид/подача	
		Размер/вес	
		Температура	
		Запах	
		Вкус	
		Стоимость	
4		Время подачи	
		Вид/подача	
		Размер/вес	
		Температура	
		Запах	
		Вкус	
		Стоимость	
3		Время подачи	
		Вид/подача	
		Размер/вес	
		Температура	
		Запах	
		Вкус	
		Стоимость	
4		Время подачи	
		Вид/подача	
		Размер/вес	
		Температура	
		Запах	
		Вкус	
		Стоимость	
ПРИМЕЧАНИЯ			

VII. Заказ (окончание)			
№	БЛЮДО/НАПИТОК	ПАРАМЕТР	ОЦЕНКА
5		Время подачи	
		Вид/подача	
		Размер/вес	
		Температура	
		Запах	
		Вкус	
		Стоимость	
6		Время подачи	
		Вид/подача	
		Размер/вес	
		Температура	
		Запах	
		Вкус	
		Стоимость	
7		Время подачи	
		Вид/подача	
		Размер/вес	
		Температура	
		Запах	
		Вкус	
		Стоимость	
РЕЗУЛЬТАТЫ			
СУММА БАЛЛОВ ПО КАТЕГОРИИ:			
КОЛИЧЕСТВО ОЦЕНОК:			
СРЕДНИЙ БАЛЛ:			
ПРИМЕЧАНИЯ			

### **VIII. Работа с претензиями (если применимо)**

<b>№</b>	<b>НАЗВАНИЕ</b>	<b>ОЦЕНКА</b>
<b>1</b>	Выслушали претензию	
<b>2</b>	Извинились за сложившуюся ситуацию	
<b>3</b>	Задали уточняющие вопросы	
<b>4</b>	Предложили альтернативные варианты решения	
<b>5</b>	Быстро решили сложившуюся ситуацию (максимум – 10 минут)	
<b>6</b>	Были тактичны, корректны и доброжелательны	
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ</b>		
<b>СУММА БАЛЛОВ ПО КАТЕГОРИИ:</b>		
<b>КОЛИЧЕСТВО ОЦЕНОК:</b>		
<b>СРЕДНИЙ БАЛЛ:</b>		
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b>		



## IX. Санузел

№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
1	<b>Пол:</b> - в коридоре и кабинках чистый, без пятен и разводов	
2	<b>Автоматический освежитель воздуха:</b> - в исправном состоянии, как в коридоре, так и в кабинках	
3	<b>Свет:</b> - приятный, не бросается в глаза	
4	<b>Вытяжка:</b> - включена и в исправном состоянии, как в коридоре, так и в кабинках	
5	<b>Запах:</b> - отсутствие неприятного запаха	
6	<b>Раковина:</b> - чистая, сухая, без повреждений	
7	<b>Смеситель:</b> - чистый, сухой, без потёков; - в исправном состоянии; - без ржавчины и налёта	
8	<b>Вода:</b> - наличие холодной и горячей воды	
9	<b>Зеркало:</b> - чистое, без потёков и разводов; - без механических повреждений	
10	<b>Дозатор для мыла:</b> - автоматический, чистый, сухой; - в исправном состоянии, заполнен на 3/4	
11	<b>Дозатор для полотенец:</b> - чистый, сухой, в исправном состоянии, заполнен на 3/4	
12	<b>Ведро для использованных полотенец:</b> - педальное, чистое, без разводов; - в исправном состоянии, заполнено на 1/4	
ПРИМЕЧАНИЯ		



IX. Санузел (окончание)		
№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
13	<b>Унитаз:</b> - крышка унитаза чистая, без потёков, постороннего запаха и механических повреждений; - сиденье унитаза чистое, сухое, без пятен, ржавчины и потёков, в исправном состоянии и без механических повреждений	
14	<b>Ершик:</b> - чистый, без запаха и посторонних элементов	
15	<b>Держатель для туалетной бумаги:</b> - чистый, без пятен и механических повреждений; - с туалетной бумагой полной на 3/4, если меньше – должен быть рулон запасной бумаги	
16	<b>Держатель для туалетных накладок</b> <i>(если не выдается автоматически):</i> - исправен, чистый, без повреждений, заполнен на 3/4	
17	<b>Ведро для туалетной бумаги:</b> - чистое, без потёков, пятен, педальное, в исправном состоянии; - с мусорным пакетом, заполнено максимум на 1/4	
РЕЗУЛЬТАТЫ		
СУММА БАЛЛОВ ПО КАТЕГОРИИ:		
КОЛИЧЕСТВО ОЦЕНОК:		
СРЕДНИЙ БАЛЛ:		
ПРИМЕЧАНИЯ		

Х. Расчёт		
№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
1	Уточнили, на один счёт или на разные (при необходимости)	
2	Уточнили наличие карт лояльности или бонусной системы (если таковые приняты в ресторане)	
3	Уточнили вид оплаты: наличная/безналичная	
4	Подача счёта: - вынесли в течение одной минуты	
5	Внешний вид счёта: - счёт должен быть аккуратным и актуальным, чистым, соответствовать правилам подачи счёта в заведении	
6	Реквизиты счёта. Сформирован из программы или ручной счёт с реквизитами: - дата и порядковый номер; - количество гостей за столом; - ФИО официанта; - печать предприятия и подпись директора	
7	Расчёт картой: - официант обязан принести терминал и рассчитать гостя возле стола; - если нет переносного терминала, гостя должны пригласить рассчитаться возле терминала, забирать карту официанту категорически запрещено	
ПРИМЕЧАНИЯ		

## Х. Расчёт (окончание)

№	НАЗВАНИЕ	ОЦЕНКА
8	<b>Расчёт наличными средствами:</b> - любая сдача должна быть вынесена гостю	
9	<b>Радужно попрощались и пригласили вернуться:</b> - улыбались, при прощании стояли и установили зрительный контакт; - были тактичны и доброжелательны; - попрощались с гостем согласно установленному в ресторане стандарту <i>(например: «До свидания, будем рады видеть вас снова»)</i>	
10	<b>Убрали стол в течение 2-3 минут:</b> - после того как попросили счёт; - на столе должна остаться чашка или бокалы <i>(если гость не ушёл, он должен сидеть не за пустым столом)</i>	
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ</b>		
<b>СУММА БАЛЛОВ ПО КАТЕГОРИИ:</b>		
<b>КОЛИЧЕСТВО ОЦЕНОК:</b>		
<b>СРЕДНИЙ БАЛЛ:</b>		
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b>		

## IX. Результаты

№	КАТЕГОРИЯ	СУММА БАЛЛОВ	К-ВО ОЦЕНОК	СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА
I	Вход в ресторан			
II	Чистота зала			
III	Внешний вид официантов/барменов			
IV	Обслуживание			
V	Презентация			
VI	Кухня			
VII	Заказ			
VIII	Работа с претензиями			
IX	Санузел			
X	Расчёт			
	ИТОГО			

## ПРИМЕЧАНИЯ

ПОДПИСЬ ТАЙНОГО ГОСТЯ

ПОДПИСЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО

## **Приложение 6. Чек-лист: ежедневные и периодические задачи управляющего**

## А. Ежедневные задачи управляющего

№	ЗАДАЧА	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ
1	<b>Приходить на работу за 1 час до открытия и проверять готовность к открытию</b>	
	Проверить готовность рабочих мест	
	Выявить опоздавших	
	Проверить внешний вид сотрудников (отдельный чек-лист размещён ниже)	
2	<b>Проверять отчёты</b>	
	Касса за вчерашний день (наличные средства, терминал и безналичный расчёт)	
	Отчёт по отменам	
	Отчёт по переносам блюд	
	Отчёт по скидкам	
	Отчёт по среднему чеку	
	Отчёт по выполнению плана продаж	
	Отчёт по работе стимулирующих программ	
	Отчёт по продаже акций/новинок	
	Проверить и согласовать все списания	
3	<b>Провести планёрку с руководителями подразделений</b> (шеф-повар, маркетолог, администратор, бухгалтер, инженер по технике безопасности)	
	Подвести итоги вчерашнего дня и кратко озвучить ключевые цифры отчётов	
	Разобрать конфликтные/сложные ситуации, выяснить все неточности	
	Поставить цели и задачи на день для каждого подразделения	
	Получить обратную связь от руководителей подразделений по работе за прошлый день и планам на текущий	



## А. Ежедневные задачи управляющего (продолжение)

№	ЗАДАЧА	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ
4	<b>Согласовать закупку для закупщика</b>	
	Проверить количество продаж по каждому заказываемому ингредиенту, количество на остатках и количество в закупке	
	Контролировать food cost закупок	
5	<b>Проверить путевые листы за прошлый день</b>	
	Маршрут	
	Время и места остановок	
	Фискальные чеки на ГСМ	
	Соответствие суммы закупки топлива установленным нормам	
6	<b>Контролировать работу с социальными сетями</b>	
	Проверять регулярность постов и их соответствие утверждённому контент-плану	
	Контролировать актуальность информации	
	Следить за тем, чтобы вся информация была в одном стиле	
	Особое внимание уделять вопросам гостей и отзывам, всегда давать обратную связь	
7	<b>Проверять книгу жалоб и предложений</b>	
	На все жалобы и положительные отзывы давать письменные ответы	
	Хвалить сотрудников за достижения	
	Разрешать проблемные ситуации и принимать меры для недопущения их в будущем	
8	<b>Проверять книгу бронирования (книгу заказанных мероприятий)</b>	
	Выборочно проверить 5-10 пунктов чек-листа мероприятия	
9	<b>Общаться с гостями</b>	





### А. Ежедневные задачи управляющего (окончание)

№	ЗАДАЧА	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ
10	<b>Контролировать работу зала/бара и кухни</b>	
	Проверять, сколько столов занято в зале гостями и сколько открыто в программе (2 раза в день)	
	Выборочно проверять соответствие фишек и отданных блюд	
	Проводить инвентаризацию кассы и терминала	
	Контролировать время принятия заказа	
	Контролировать время выдачи блюд	
	Контролировать время, за которое блюдо забирается с раздачи	
	Выборочно перевзвешивать блюда	
	Проводить мини-инвентаризации по выбранным позициям	
11	<b>Контролировать условия хранения продуктов</b>	
	Маркировка	
	Сроки годности	
	Температура	
	Товарное соседство	
12	<b>Проводить краткий опрос сотрудников по теоретическим знаниям</b>	

<b>Внешний вид сотрудников</b>	
<b>ЖЕНЩИНЫ</b>	<b>ОТМЕТКА О СООТВЕТСТВИИ</b>
Стиль одежды: классический, деловой	
Блузки из плотных тканей	
Длина юбки минимум до середины колен	
Плечи закрытые (даже летом)	
Брюки классические, не обтягивающие	
<b>Закрытая обувь, каблук – максимум 4 см</b>	
Колготки телесного цвета	
<b>Украшения – принцип «13 деталей»</b>	
Макияж: дневной, пастельных тонов	
<b>Волосы чистые, ухоженные, если длинные – подобраны</b>	
<b>Духи – лёгкий аромат</b>	
<b>Маникюр – ногти ухоженные, длина – максимум 5 мм, пастельные тона, без страз</b>	
<b>МУЖЧИНЫ</b>	<b>ОТМЕТКА О СООТВЕТСТВИИ</b>
Стиль одежды: деловой, классический	
<b>Обувь – туфли (не спортивная обувь), чистая, закрытая, темных цветов</b>	
<b>Маникюр – чистые, ухоженные ногти</b>	
<b>Волосы/борода/усы – чистые, ухоженные, подстриженные</b>	
<b>Украшения – обручальное кольцо, часы, цепочка со знаком вероисповедания</b>	
<b>Духи – лёгкий аромат</b>	

**Б. Периодические задачи управляющего**  
(в дополнение к ежедневным)

ЗАДАЧА	ПЕРИОДИЧНОСТЬ
<b>ПЕРСОНАЛ</b>	
Искать сотрудников и проводить собеседования	по мере необходимости
Оформлять/контролировать оформление сотрудников	по мере необходимости
Адаптировать новых сотрудников	по мере необходимости
Разрабатывать план индивидуального развития на испытательный срок	
Проводить точечные фидбеки (проверять, какую информацию сотрудник усвоил, получать обратную связь, отвечать на вопросы)	
Проводить личное интервью на предмет эмоционального настроения сотрудника в компании	
Проводить аттестацию после адаптации	
Разрабатывать и проводить обучающие программы, проводить аттестации	согласно графика обучения и аттестаций
Разрабатывать и внедрять программы по стимулированию сотрудников	ежеквартально
Контролировать актуальность санитарных книг	ежемесячно
<b>ПОСТАВЩИКИ ТОВАРОВ И УСЛУГ</b>	
Искать или рассматривать новых поставщиков	по мере необходимости
Договариваться с поставщиками о дегустации товаров и/или обучающих программах для сотрудников	по мере необходимости
Контролировать расчёты и условия расчётов с поставщиками и арендодателями	согласно условий договоров и поставок / по мере необходимости

**Б. Периодические задачи управляющего (продолжение)**

ЗАДАЧА	ПЕРИОДИЧНОСТЬ
КОНТРОЛЬ	
<b>Контролировать работу зала/бара и кухни</b>	
Выборочно проверять соблюдение технологических карт и калькуляций	еженедельно
Контролировать нормы разделок	2 раза в неделю
<b>Проверять кассовую книгу</b>	2 раза в неделю
<b>Проводить акцию «Тайный гость»</b>	ежемесячно
Разрабатывать акцию (с акцентом на прорабатываемые аспекты)	
Проводить акцию	
Работать над замечаниями	
<b>Контролировать или организовывать банкеты, всегда получать обратную связь от гостей</b>	
<b>Контролировать результаты инвентаризаций</b>	согласно графика инвентаризаций
Выявлять несоответствия	
Разбирать причины несоответствий с руководителями подразделений	





<b>Б. Периодические задачи управляющего (окончание)</b>	
<b>ЗАДАЧА</b>	<b>ПЕРИОДИЧНОСТЬ</b>
<b>МАРКЕТИНГ</b>	
<i>(Конкретный набор задач управляющего в области маркетинга определяется внутренней политикой ресторана и штатным расписанием. В любом случае, он выполняет функцию контроля)</i>	
Разрабатывать план маркетинговой активности	ежеквартально/согласно внутренней политики ресторана
Разрабатывать и организовывать мероприятия	согласно плана маркетинговой активности
Разрабатывать и проводить BTL-акции, оценивать их результаты	согласно плана маркетинговой активности
Разрабатывать новинки (блюда/напитки), заниматься вводом/выводом блюд/напитков из ассортимента (совместно с шеф-поваром/бар-менеджером или в составе ассортиментного совета);	согласно графика/по мере необходимости
Контролировать активность в социальных сетях: периодичность размещения постов, актуальность информации, проведение конкурсов	согласно контент-плана
<b>УЧЁТ И ОТЧЁТНОСТЬ</b>	
Подготавливать отчёты для собственника (совета директоров) или контролировать финансиста/бухгалтера в этом вопросе	ежемесячно/еженедельно/по запросу/по мере необходимости/согласно утверждённой системы отчётности
Контролировать финансиста/бухгалтера в управленческой и налоговой отчётности	ежемесячно/еженедельно/по запросу/по мере необходимости
Работать с контролирующими органами (отчётность, оплата счетов)	ежемесячно/ по мере необходимости

## **Приложение 7. Чек-лист проведения тренинга**

Чек-лист проведения тренинга		
№	ЗАДАЧА	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ
	<b>ПЛАНИРОВАНИЕ ТРЕНИНГА</b>	
1	<b>Поставить чёткую цель и задачи тренинга</b> (в соответствии с программой обучения и/или текущими проблемами в работе персонала)	
2	Подготовить презентацию тренинга для участников	
3	Подготовить практические задачи и их решения	
4	Подготовить все необходимые дополнительные материалы для тренинга <i>(в зависимости от тренинга)</i>	
5	<b>Запланировать дату и время тренинга.</b> Проводить в спокойной обстановке. Главное правило – «свежая голова» (выделить дни/часы минимальной загрузки и провести тренинг в две смены или, если заведение открывается поздно – до его открытия)	
6	Осведомить всех сотрудников за 2 недели о тренинге	
	<b>ОРГАНИЗАЦИЯ ТРЕНИНГА</b>	
1	Подготовка помещения	
2	Подготовка необходимого оборудования и материалов:	
	- проектор, экран, ноутбук с презентацией	
	- флипчарт, бумага для флипчарта	
	- раздаточные материалы, согласно количеству участников	
	- необходимая канцелярия, согласно количеству участников	
	- чай, кофе, вода, печенье для кофе-паузы	
	- прочие материалы <i>(в зависимости от тренинга)</i>	





Чек-лист проведения тренинга (продолжение)		
№	ЗАДАЧА	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ
	<b>ПРОВЕДЕНИЕ ТРЕНИНГА</b>	
1	<b>Временной регламент:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тренинг длится максимум 8 часов;</li> <li>• каждые 1,5 часа – перерыв на 15 минут (кофе-пауза);</li> <li>• перерыв на обед – 1 час</li> </ul>	
2	<b>Правила поведения тренинга для тренера:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• говорить на понятном языке, не перегружать речь «научными» книжными терминами;</li> <li>• принимать критику в сторону тренера;</li> <li>• быть тактичным и терпеливым</li> </ul>	
3	<b>Ознакомить участников с правилами участия в тренинге:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выключить мобильные телефоны;</li> <li>• «погоны сняты», все равны. Нет должности «менеджер» и «официант»;</li> <li>• правило: «Стоп». Если зашли «не туда», каждый участник может воспользоваться этим правилом и вернуть группу к текущей теме;</li> <li>• отвечаем только за себя: «Я думаю...», а не «Мне сказали»;</li> <li>• правило: «Здесь и сейчас». Фокусировка участников на происходящем в этом месте и в эту секунду, не отвлекаться на размышления о прошлом и будущем;</li> <li>• всё, что происходит на тренинге не выносится за его пределы;</li> <li>• никто ничего не ест, не пьет и не жуёт непосредственно во время тренинга</li> </ul>	
4	<b>Раздать анкету ожиданий от тренинга.</b> Участники заполняют её	
5	<b>Представление участников.</b> Участники представляются и рассказывают о себе интересную историю <i>(умение интересно рассказать = умение красиво презентовать продукт)</i>	



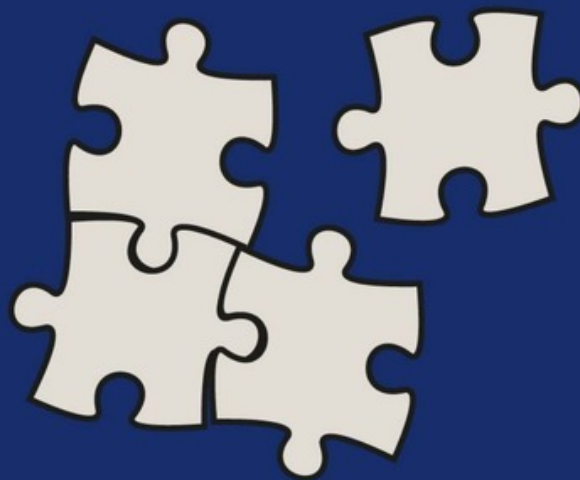
## Чек-лист проведения тренинга (окончание)

№	ЗАДАЧА	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ
6	<b>Основной блок</b> <i>(несколько блоков в соответствии с программой):</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• теоретический блок;</li> <li>• выполнение практических заданий;</li> <li>• закрепление пройденного материала</li> </ul>	
	<b>ЗАВЕРШЕНИЕ ТРЕНИНГА</b>	
1	<b>Подвести итоги по анкетам ожидания.</b> Участники делятся с другими, насколько их ожидания от тренинга оправдались	
2	<b>Дать обратную связь</b>	
3	<b>Спросить, что полезного дал этот тренинг.</b> Требовать конкретные ответы (ответ: «В общем, всё понравилось» не принимается)	
4	<b>Спросить, что и как из полученных знаний применяют и в какой срок</b>	
	<b>АНАЛИЗ ТРЕНИНГА</b>	
1	Проанализировать, что было сделано хорошо, что плохо в организации и проведении тренинга	
2	Спланировать необходимые корректировки в организации и проведении следующего тренинга	
3	Проанализировать уровень знаний и навыков участников	
4	Внести корректировки в дальнейшую программу обучения	
	<b>ЗАКРЕПЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРЕНИНГА</b>	
1	Закрепить полученные знания и навыки в работе	
2	Проверить полученные знания и навыки во время ближайшей аттестации	
3	Проверить полученные знания и навыки в работе	

Мила Холоша  
Мария Демяненко

# ТИПОЛОГИЯ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАНА

*Как сформировать команду,  
которая работает на результат*



---

ВКЛЮЧАЕТ 16 РЕСТОРАННЫХ КЕЙСОВ

