

# **СОДЕРЖАНИЕ**

## **ВВЕДЕНИЕ.**

**ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА И ПОНЯТИЯ. О КНИГАХ** ..... 6

**ГЛАВА 1. FRONT. УПРАВЛЕНИЕ ЗАЛОМ** ..... 12

1.1. Техники организации работы ресторана.  
Принципы управления рестораном ..... 12

1.2. Правила управления сменой в зале.  
Эффективное открытие и закрытие ресторана. ..... 22

1.3. Система «Довольный гость»: как сориентировать  
работу всего ресторана на гостя. ..... 44

1.4. Основы общения с гостем.  
Каналы и методы сбора информации ..... 56

1.5. Что такое сервис. Основные правила формирования  
сервиса. Насколько мой сервис конкурентен? ..... 63

**ГЛАВА 2. BACK. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ** ..... 71

2.1. Основные задачи производства.  
Кто и что должен делать, чтобы производство работало. ..... 71

2.2. Как работать с продуктом, чтобы на выходе  
получать качественное блюдо ..... 82

2.3. О санитарии. Правила хранения.  
Постановка ключного хозяйства ..... 92

2.4. Правила составления меню.  
Как провести толковую дегустацию. ..... 105

**ГЛАВА 3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ УЧЕТ.**  
**УПРАВЛЕНИЕ УЧЕТОМ** ..... 115

3.1. Основные принципы и понятия производственного учета ..... 115

3.2. Постановка систем производственного учета.  
Системы складов. Правила списания ..... 123

3.3. Правила инвентаризации. Типы инвентаризаций.  
Системы работы со сличительными ведомостями ..... 135

3.4. Как товар становится блюдом. Работа с технико-  
технологическими картами (ТТК) и рецептками ..... 144

3.5. Экономический анализ. Порядок в производственном учете.  
Основные правила постановки производственного учета ..... 150

<b>ГЛАВА 4. PEOPLE. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ .....</b>	<b>157</b>
4.1. Организационная структура ресторана.	
Основные звенья и функции сотрудников .....	157
4.2. От табеля до производительности труда.	
Анализ производительности труда.....	166
4.3. Система набора. Идеальный работодатель .....	170
4.4. Мотивация. Как не переплачивать и иметь довольных оплатой труда сотрудников .....	182
4.5. Система адаптации. Кто такой стажер и как с ним работать.....	191
4.6. Как сформировать сильную команду .....	202
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>206</b>
Приложения.....	208

*В делах людей бывает миг прилива;  
Он мчит их к счастью, если не упущен,  
А иначе все плаванье их жизни  
Проходит среди мелей и невзгод.  
Так мы теперь – на гребне у волны  
И плыть должны с услужливым потоком  
Иль счастье упустить.*

*В. Шекспир. «Юлий Цезарь»  
(пер. И.Б. Мандельштама)*

## ВВЕДЕНИЕ

### **ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА И ПОНЯТИЯ. О КНИГАХ**

Нет неуспешных ресторанов — есть управляющие, убедившие себя в том, что ничего сделать нельзя. Нет неудачников — есть те, кто делает из своих неудач культы. Мы придумываем себе ограничения, когда сталкиваемся со сложной задачей, и, вместо того чтобы решать ее, начинаем паниковать и искать оправдания на случай, если с ней нам не справиться. По сути, каждый руководитель работает не над задачами, а над самим собой. Нет проблем — есть задачи, требующие решения.

Для меня зонами влияния руководителя прежде всего являются процессы, технологии, системы, созданные им правила. Гроши цена, по моему мнению, руководителю, не понимающему, какую систему бизнеса он строит, к какому идеалу ведет всю компанию. И, конечно, не представляет ценности работа такого лидера, если без него система не работает сама, как отлаженный механизм.

В ресторанном бизнесе достаточно процессов, которые следует организовать внутри ресторана и обеспечивать их эффективное взаимодействие друг с другом. Если жить по наитию, не будет успеха, не получится создать свою так называемую success-story; собственно, не будет даже никакой более или менее автономно существующей и дающей достойный результат в достаточно длительном периоде модели.

Другими словами, процессы должны быть. И здесь можно было бы поставить точку, но нужно обязательно добавить: процессы не просто должны быть, они должны быть действенными, полезными.

Результативность — тема отчасти философская и уж точно сугубо индивидуальная. Казалось бы, понятно, что эффективен бизнес тогда, когда он дает максимальную выгоду своим владельцам. Но в этом случае мы попадаем в категорию еще большей неконкретики — что значит выгода и как понять, когда она максимальная; более того — именно для этого бизнеса и в данный момент.

Кто-то скажет: эффективный бизнес — это когда он работает лучше, чем у других: прибыль выше, гостей больше. Другими словами, речь идет о конкуренции. Возникает новый вопрос: а кто сказал, что конкуренты хорошо работают и показывают достойный результат? Может оказаться, что в этом варианте вы сравниваете себя со слабым оппонентом.

Найдите свой ответ на вопрос, что для вас является эффективным бизнесом. Да, это могут быть финансовые результаты, размеры роста вашей капитализации, спонтанная узнаваемость вашего бренда среди гостей. Ответ очень важен.

Мне знакомы ситуации, когда команда проделывала большую работу, а по факту оказалось, что владельцу нужно совсем другое, и в результате все были разочарованы друг в друге.



Я всегда считал, что за все свои удачи и поражения человек отвечает сам.

**Рей КРОК, основатель корпорации McDonald's**

Еще один важный момент. Бойтесь псевдовыгод. Иногда я встречаю команды, все внимание и усилия которых сосредоточены на деньгах и только на деньгах. И какой они получают результат? В таких случаях за хорошие прибыли отвечает их же гость. И результат у них соответствующий. Мыслей о гостях в головах таких руководителей нет и не будет, там только деньги и экономика.

Другой момент заключается в том, что именно под понятием «максимальная выгода» формируются системы и процессы, которые должны быть в любом бизнесе, а в ресторанном тем более. В этом случае они будут эффективны для отдельно взятой команды и собственников. Другими словами, если вы считаете, что основная задача — максимально довольный гость из вашей целевой аудитории, вы настраиваете все процессы на то, чтобы так оно и было. Например, для начала четко объясните всем сотрудникам вашей компании, кто такой целевой гость для вашего ресторана, какие у него предпочтения и модели поведения.

Конечно, чтобы системы и технологии работали, они должны быть понятными, ясными, четкими, рабочими и запоминающимися. Здесь уместен афоризм, который известен многим, но используется на практике единицами, — все гениальное просто.

Еще один важный момент: работа процессов без людей невозможна. Ни один процесс или технологию не запустить без человека. Мы, руководители, управляем не только процессами, но и людьми.

Человек — это сложная система; ее действиями руководит накопленный опыт, полученный от семьи, культуры социума, образования... Мы не всегда понимаем себя и свои поступки, а другой человек и вовсе для нас неведом. Получается, что если процессы и технологии — это то, что мы можем создавать с нуля сами, то люди представляют собой неведомый мир. Мир Другого Человека. Он важен для руководителя и непостижим. Мы постоянно находимся в зоне конфликта между потребностью управлять Другим Человеком и незнанием о нем ничего определенного. По сути, мы

можем положиться только на свои догадки. Поэтому в результате получается так называемый эффект смещения. А это значит: чем сильнее развита у руководителя эмпатия, тем лучше он будет формировать команды и тем большего результата будет достигать с их помощью.

Как часто собственники очаровываются ярким резюме топ-менеджера, перечисленными в нем громкими названиями компаний и высокими постами и не обращают внимания на то, насколько человек умеет слышать других людей, чувствовать их и вообще может размышлять о другом человеке более или менее глубоко.

Бизнес-процессы работы ресторана, экономика и ее эффективность, люди — кажется, это зоны ответственности управляемых. Но это не совсем так. Мой опыт подсказывает, что есть еще одна сфера, требующая нашего пристального внимания. Это мы сами. Непосредственно внутреннее состояние руководителя, его чувства, мысли, решения, поступки. Проводите ли вы самоанализ, понимаете ли вы причину и следствие ваших решений — вот о чем речь.

Об этих четырех сферах деятельности руководителя — процессы, экономика, люди и он сам — пойдет речь в моей книге, посвященной управлению рестораном. Она состоит из двух частей. Сейчас вы держите в руках первую. В ней мы поговорим только о ресторане, о том, как устроен его организм и как работают системы. Это описание базовых правил, фундамента ведения ресторанных бизнеса. В первой части книги я делюсь с вами информацией и личным опытом по части техник организации работы ресторана и управления сменой в зале. Рассказываю о том, что такая система «Довольный гость». Представляю основные правила постановки сервиса для гостя, даю методики для верной оценки конкурентоспособности сервиса. Отдельная глава этой книги посвящена процессам на производстве. Я описываю подход к управлению кухней, представляю отношение к шеф-повару как к менеджеру кухни. Обозначаю главные задачи — кто и что должен делать для

того, чтобы производство работало как слаженный механизм. Вы найдете здесь методики обращения с продуктом для получения на выходе нужного вам блюда. Несколько будет уделено внимание санитарии и системе НАССР.

Поскольку руководитель ресторана управляет не только процессами, но и людьми, еще одна глава будет посвящена этой теме. Вы узнаете, как составлять штатное расписание, отталкиваясь от производительности труда сотрудников. В книге описаны некоторые особо актуальные и эффективные системы набора людей, а также приемы, благодаря которым не будет отбоя от желающих работать у вас. Важнейшая система — это адаптация новичков: как часто мы упускаем ребят в начале их трудового пути. В этой части рассказано, как обучать стажера и как сохранить его в компании. Нет ничего нужнее передачи знаний в ресторане. Здесь я описы-ваю, как создать систему обучения, аттестации, тестирования, по-вышения профессионального уровня сотрудников.



*Многими нашими решениями руководят инстинкты.*

*Говард ШУЛЬЦ, основатель Starbucks*

Ни для кого не секрет, что производственный учет — фундамент всего учета ресторана. В данной части книги представлен комплексный взгляд на эту сферу. Постановка систем производственного учета, складоведения. Предложены основные правила списания, проведения проработок. Я расскажу, как использовать технико-технологические карты, коэффициенты отходов, рецептуры, чтобы они всегда были актуальными. Вы узнаете, что такое станционные карты, зачем и где их стоит использовать. Вы ознакомитесь с правилами инвентаризации товарно-материальных ценностей ресторана, системами работы со сличительными ведомостями и управлением основными экономическими показателями — выручкой и себестоимостью, а также с некоторыми предло-

жениями по части экономического анализа. Мы разберемся, как понять, все ли в порядке с производственным учетом, обнаружить ошибки и сделать выводы, правильно поставить производственный учет в ресторане.

Эта состоящая из двух частей книга предложит вам правильное решение множества задач, с которыми каждый день сталкиваются управляющие ресторанов. Все описанное здесь — реальные технологии, работающие и дающие результат. Осталось только прочесть и внедрить.

Однажды после очередного тренинга ко мне подошел человек и сказал: «Спасибо. Вы запустили ехей мне в мозг — я полон вопросами к себе, своему бизнесу. И у меня масса энергии, чтобы найти на них ответы. Спасибо за ехей». Начав писать эту книгу, я всеми силами старалась не преподнести вам на блюдечке однозначные ответы, четкие, безоговорочные правила. Такое желание было бы абсурдно. Миря ваших ресторанов и команд уникальны. Только вы, как руководитель, можете решить, как в какой ситуации поступить и какую применить технологию. Я же хочу «запустить ехей» вам в мозг. Готовы? Тогда вперед.

## ГЛАВА 1

### **FRONT. УПРАВЛЕНИЕ ЗАЛОМ**

#### **1.1. Техники организации работы ресторана. Принципы управления рестораном**

Управление рестораном — сложный процесс, который требует от нас, руководителей, не просто опыта, а большого объема знаний в разных сферах. Это позволит действительно качественно им управлять, ежедневно решать множество задач, развивать и улучшать свой бизнес.

Рассмотрим ресторан как понятие с разных сторон. Прежде всего мы видим некое пространство. С него и начнем.

**FRONT. Фронт.** Так обычно называют ту часть ресторана, к которой относятся входная группа, зал, гостевые туалеты и бар, а также производство, находящееся в видимой гостю зоне.

Посмотрите, какое звучное название — фронт. Можно подумать, что речь пойдет о боевых действиях, когда рядом противник и нужно сражаться. Нет, это скорее передовая — первый план, главный и самый важный. Здесь все решается: либо ты выиграл (все-таки) сражение, либо проиграл. Парадокс заключается в том, что это сражение рестораторы ведут не с гостями, а сами с собой. Хотя иногда кажется, что именно с гостями ресторан ведет неравный, заведомо проигранный бой, когда отказывает гостю, не обращает на него внимания и тому подобное.

Фронт говорит с гостем. Он смотрит на него окнами, светящимися мягким или ярким светом. При входе обнимает теплом

и улыбками сотрудников. Ресторан благоухает, бывает душным, громким или тихим, веселым или спокойным, ярким или приглушенным. И все это про фронт — про освещение, вентиляцию, музыку, шумы, поведение сотрудников.

На фронте происходит главное чудо — формируются эмоции у гостя. Либо в меня влюбятся и возникнет любовь, которая перерастет в серьезное чувство, либо я не смогу произвести никакого впечатления, возможно, даже вызову раздражение, ненависть, и со мной не захотят встречаться больше никогда.

Видите, как неожиданно я заговорила о ресторане — как о человеке. Нет, это не игра моего воображения и не авторский ход. Я не специально очеловечиваю ресторан. Я в это верю. Он живой. Он дышит, смеется, общается, у него есть свой цвет глаз, вес и, конечно, имя. Встречаясь с человеком, вы решаете, стоит ли продолжить общение или нет, так же и с рестораном. Между вами что-то происходит, какая-то химия, и вы привязываетесь, начинаетеходить туда чаще и чаще, становитесь его приверженцем, прощаете ошибки, даже не замечаете их, хвалите его перед друзьями, считаете своим другом...

**Понятие «свой — чужой»** в отношении ресторанов применяется так же, как и в отношениях людей. Это моменты совпадения. Если у меня с человеком, как сейчас говорят, схожая энергетика, то, скорее всего, мы будем друзьями или уж точно хорошими приятелями. Такая же химия происходит между рестораном и гостем. Но никакого отношения к метафизике этот процесс не имеет.

Речь идет исключительно о простом маркетинговом понятии — совпадении по **Ключевым Характеристикам Бренда**, то есть о том, что описывает ресторан как личность, фиксирует его целостность, определяет черты его психики, содержание его ментала, конкретизирует духовные ценности бренда и социальные позиции. Речь идет о целостности вашего бренда и его внешних проявлениях.

Например, если мы попробуем описать семейный итальянский ресторан «Любимый Рим» как личность, мы скажем: шумный,

веселый, радостный, открытый, яркий. Описывая некий демократичный ресторан для студентов, мы отметим его простоту, молодость, современность.



*Мы реорганизуем компанию изнутри, возвращаясь к истокам и делая все возможное для наших гостей. Но не обязательно то, что способствует увеличению объема продаж.*

**Говард ШУЛЬЦ, основатель Starbucks**

В чем мы можем понять, увидеть, почувствовать эти проявления? В оформлении ресторана, дизайне мебели, архитектуре пространства. В манере общения сотрудников с гостями, в том, какой они используют язык, энергетику. В рекламе заведения, в общении в социальных сетях, в интернете, в средствах масс-медиа, во взаимодействии с гостем в ресторане. В том, какую еду мы предлагаем, — это один из наиболее ярких параметров оценки взаимодействия бренда с гостем. А также в том, как мы проявляем себя в сфере B2B, какое мнение формируем о бренде, о компании в бизнес-среде.

Итак, чтобы вам, как руководителю ресторана, быть эффективным управленцем в зале, важно четко понимать ключевые характеристики своего бренда — так каждым своим действием вы будете укреплять его, а не разрушать.

Осуществляя любое действие внутри фронта ресторана, важно помнить о том, что вы выражаете не себя лично, а ваш ресторан.

Помните об этом и действуйте всегда исходя из этого. Только в этом случае гость будет воспринимать ваш ресторан как целостную личность, вы будете понятны ему в той области мышления, где принимаются решения из разряда «мое — не мое место». Именно этот подход помогает легко и быстро найти приверженцев бренда, благодаря которым существует ресторан. Ведь в основном мы зависим не от появления новых гостей, а от постоянства старых.

Основная задача ресторатора — сделать так, чтобы гость хотел вернуться. Нам важна высокая повторяемость покупки.

Итак, **первая методика в отношении крепкого фронта:**

- 1) Знай свою целевую аудиторию. Кто твой гость? Какие у него предпочтения и модели потребительского поведения?
- 2) Понимай ключевые характеристики своего бренда. Знай, в чем конкретно они выражаются в ресторане.
- 3) Следи за тем, чтобы ресторан всегда проявлял себя как целостная личность.

Я обещала рассказать о своем опыте. Мне часто встречаются компании, где персонал ресторанов не может ответить на вопросы о ключевых характеристиках бренда, о том, кто их гость и какие у него предпочтения. Коллеги, это серьезная зона неэффективности в работе. Сотрудникам зала значительно проще удовлетворять потребности гостя, если вы объясните им все «на пальцах»:

«Ребята, наш ресторан (допустим) веселый шутник, любящий новшества, он современен, демократичен и скорее космополит. Мы ждем, что к нам придут похожие на него гости, например, те, что считают себя хипстерами. Они, вероятно, захотят (такие гипотезы было бы здорово подтвердить исследованиями), чтобы мы тоже были модными, удивляли их новинками, шутили с ними, легко могли бы поговорить о путешествиях. От вас они ждут простого, демократичного общения».

Как вы думаете, понятнее станет сотрудникам, как следует вести себя в зале в таком ресторане? Как общаться, что говорить? Кем быть для гостя? Очевидно, что они не ограничатся заученными фразами и эмоциями, у них появится поле для творчества в процессе обслуживания, а оно так необходимо.

Что бывает, когда ресторатор не занимается идентификацией своего бренда, не знает своей целевой аудитории, не интересуется моделями поведения гостей, их потребительскими предпочтениями? Ответ очевиден: все действия ресторана в отношении гостя

кажутся хаотичными, непонятными, размытыми либо безликими («как у всех»). В результате гость не выделяет ваш ресторан и приходит к вам лишь по функциональному принципу мотивации. Может даже оказаться, что он испытывает некоторое напряжение при мысли о вашем ресторане либо при упоминании о нем, поскольку вы сбили его с толку разными сигналами.

Итак, у вас есть выбор: уделять внимание своему бренду либо совсем не касаться этого процесса. В первом случае есть шанс, что вы станете асом в части управления потребительским поведением вашей целевой аудитории, что, скорее всего, приведет к росту повторяемости покупок — гости будут возвращаться к вам снова и снова. Во втором случае через какое-то время вас ждет гостевой отток.

Ресторан как пространство — это, конечно, не только FRONT, но и BACK. Это производство, зоны хранения, помещения для сотрудников, офис, обратный выход. Как часто бывает, что неправильно оборудованная кухня, некомфортные комнаты отдыха персонала, неудобная или вообще отсутствующая душевая, проблемный офис, отсутствие места для питания негативно влияют на наших внутренних гостей. О ком это я? О сотрудниках, конечно.

### ***Персонал — это наш внутренний гость.***

Мой опыт подсказывает, что если компания не просто декларирует людей как ценность, а подтверждает это действиями, то в этих ресторанах прекрасный климат в коллективе, высокая лояльность сотрудников. На рынке труда люди будут знать об этой компании как о замечательном месте для работы и стремиться туда попасть. Текучесть кадров в таких ресторанах минимальная, носящая органический характер.

Как часто приходится слышать: «От меня уходят сотрудники». Вопрос: а что конкретно вы делаете, чтобы ваш внутренний гость (сотрудник) был доволен? Это набор действий, а не слова о том,

что нужно общаться с каждым сотрудником и спрашивать, как у него дела. Есть ли у вас вешалка в душе и полочка для банных принадлежностей? И вообще есть ли душ? А место для питания персонала? В каком оно состоянии: можно ли там передохнуть, вытянуть ноги после напряженного рабочего дня? Есть ли у вас утюг и глажильная доска, в каком они состоянии? Какова температура на кухне, в горячем цеху в летний период?

Что нужно делать, чтобы работа в отношении внутреннего бренда велась в правильном направлении? **Вот еще одна методика:**

- 1) Как компания набирает сотрудников. Все сотрудники должны быть адептами бренда. Они должны полностью соответствовать ключевым характеристикам бренда и разделять их. Команды в ресторанах должны быть максимально гомогенными (сходными). Каждый поступок каждого сотрудника должен нести в себе содержание ключевых характеристик бренда (КХБ).
- 2) Как и чему компания обучает сотрудников. Все системы обучения составлены в соответствии с ключевыми характеристиками бренда. Руководители компании должны уметь развивать и укреплять в сотрудниках необходимую спонтанность.
- 3) Как компания управляет сотрудниками. Должны применяться только те системы управления, которые соответствуют КХБ. Важен гомогенный стиль управления со стороны руководства на любом уровне. Набирайте сотрудников-адептов и общайтесь с ними, как общаетесь со своими гостями.
- 4) Как компания общается и взаимодействует со своими сотрудниками. Как подается обратная связь, как движется информация, как проводится совместное свободное время.

Также ресторатору при управлении рестораном важно помнить следующие **ключевые моменты**:

- Созвучие внутреннего и внешнего брендов дает возможность сформировать сильный единый бренд и эффективно продвинуть компанию вовне.