

1

Концепция «Я — ресторан» — ресторан для гостя





Концепция «Я — ресторан» — это новый подход к системе управления предприятием гостеприимства, предполагающий вовлечение всех сотрудников заведения в процесс принятия важных решений и создание условий для формирования личностной заинтересованности персонала в достижении общих целей и задач бизнеса. Другими словами, концепция «Я — ресторан» — это новое слово в системе межличностных взаимоотношений участников процесса управления предприятием гостеприимства. Процесс психологического присвоения коллективом не только своего предприятия, но и своей профессии — официанта, повара, бармена, метрдотеля, управляющего. Система ценностей команды людей, объединенных общими целями, задачами, философией, ощущением себя в профессии, идеологией успешности.

Платформа концепции «Я — ресторан» базируется на научных работах основателя Института неформального образования (INO), известного психолога и педагога, доктора педагогических наук Вадима Зицера. В своей книге «Азбука НО» он описывает новый и, на наш взгляд, революционный подход к командообразованию и обучению людей. Суть концепции неформального образования — формирование личной заинтересованности человека в процессе получения знаний. Личная заинтересованность — это центральная составляющая концепции «Я — ресторан» и ее главная мотивационная основа. Только личная заинтересованность вовлекает индивидуума в осознанный и добровольный процесс познаний. А познание, в свою очередь, достигается в процессе творчества.

Концепция «Я — ресторан» предполагает обучение, профессиональное и личностное развитие сотрудников через совместное

или индивидуальное творчество, в форме группового ведения в командах по 5–10 человек. Другими словами, взаимодействие каждого члена команды в процессе работы в группе с окружающими и одновременное обращение внутрь себя, формулирование личной мотивации и интереса к происходящему в профессиональной жизни. Ведущий группы, обозначая проблемы и наблюдая групповую динамику коллектива, помогает его участникам ставить перед собой важные личностные и профессиональные вопросы: «Почему я выбрал профессию повара (официанта, бармена)?», «Зачем я пришел в этот бизнес?», «Что значит для меня моя работа, мой коллектив, мой ресторан?».

Не секрет, что профессиональное сообщество индустрии гостеприимства в России очень разрозненно. Профессия повара в нашей стране, в отличие от стран Запада, не является почетной, работа официанта воспринимается современной молодежью как занятие непрестижное — по сути, как сезонный или временный заработок. В большинстве развитых стран задача популяризации профессий индустрии гостеприимства решается государством. В нашей стране проблемы создания благоприятных условий карьерного роста и удержания молодых специалистов рестораторы вынуждены решать в одиночку.

Как приобщить современную молодежь к профессии повара, кондитера, официанта, бармена?

Как сформировать профессиональную гордость, внутреннюю мотивацию, увлеченность своим делом, повысить имидж и престиж индустрии гостеприимства в глазах молодых людей?

Ответы на эти вопросы дает концепция «Я — ресторан».

Гостеприимство — это творческая профессия. Согласитесь, на первый взгляд данный тезис кажется очень спорным. Какая связь между обслуживанием, «халдейством» и творчеством? Мы утверждаем, что эта связь есть. Давайте попробуем разобраться.

Как известно, любая работа, нацеленная на результат, основана на четкой формализации бизнес-процессов и следовании установ-

1.
Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя



1.
Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя

ленным правилам. Основа слаженной работы коллектива — это дисциплина и субординация сотрудников. Дисциплина крайне важна в процессе оказания услуги гостеприимства. Невозможно представить, что во время выездного обслуживания по вине персонала гостям за разными столами подали горячее блюдо с интервалом в 30 минут. Так же неприемлемо, чтобы повар холодного цеха не сделал заготовки по заданию шеф-повара точно в срок, из-за чего сорвался банкет. Все процессы на кухне основываются на строгой дисциплине и соблюдении правил. Так каким же образом можно совместить творчество с дисциплиной, тогда как первое, казалось бы, полностью исключает второе?

Давайте зададимся вопросом: чем хороший шеф-повар отличается от блестящего шефа? Конечно — талантом, ответите вы. И это — бесспорно. Но есть еще одно важное отличие, а именно — в умении применять свои знания и опыт. Первый прекрасно владеет техникой дела, использует инновационное оборудование и инвентарь, хорошо знает рецептуры и качественно готовит. Блестящий шеф-повар владеет всем тем же, но при этом творчески подходит к процессу создания абсолютно каждого блюда. Таких поваров называют «маэстро». К ним мы отнесли бы Анатолия Комма, который, являясь шеф-поваром и владельцем ресторанов, придумывает все свои блюда сам.

Блестящий шеф-повар — творческий человек, что не мешает ему быть дисциплинированным и ответственным специалистом. Такой шеф знает, что если он что-то не заказал, его блюдо потеряет важный оттенок вкуса или не удастся вовсе. Почему талантливый шеф-повар не забывает заказать базилик, требуемый для приготовления того или иного блюда? Ответ прост — потому что у него есть **внутренняя личностная заинтересованность** в процессе приготовления пищи. Для блестящего шеф-повара некачественно выполненное блюдо — это обстоятельство, несовместимое с личностной системой ценностей, профессиональное поражение, творческое фиаско. Только личностная заинтересованность является мощнейшим стимулом и главной внутренней мотивацией делать



свою работу исключительно хорошо. А слаженная и профессиональная работа всего коллектива ресторана — главный фактор, влияющий на привлечение и удержание гостей.

Формирование у сотрудников предприятия гостеприимства подобной творческой и личностной заинтересованности — задача концепции «Я — ресторан». Только когда все сотрудники предприятия примут концепцию «Я — ресторан», она произвольно трансформируется в концепцию «ресторан для гостя».

1.
Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя



1.1. УПРАВЛЯЮЩИЙ И ШЕФ-ПОВАР: ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ МЕДАЛИ

1.
Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя

Среди профессионалов отечественного ресторанного бизнеса бытует стойкое убеждение: управляющий ресторана и шеф-повар практически никогда не работают в команде. К сожалению, это убеждение небезосновательно. В чем же истоки такого противостояния? Почему два топ-менеджера заведения, в равной степени влияющие на успех ресторана и отвечающие за финансовый результат, не могут научиться разговаривать на одном языке? В чем причина антагонизма работников кухни и зала? Профессиональные разногласия или, быть может, личные амбиции? Ответы на эти вопросы крайне важны для нас, ведь без разрешения идеологического конфликта между шефом и управляющим нам вряд ли удастся приблизиться к решению главной задачи, сформулированной в названии книги: «Как привлечь гостей в ресторан?».



В качестве небольшого лирического отступления отметим, что этот раздел книги дался нам весьма нелегко. Немало часов мы провели в спорах и обсуждениях, прежде чем выработали единую позицию по обсуждаемой проблеме. Неудивительно, ведь авторы книги много лет вели ожесточенные позиционные бои друг с другом на фронтах войны управляющих и шеф-поваров. Каждый из нас до последнего отстаивал право своих коллег на главенствующую роль в решении ключевых вопросов деятельности ресторана. Забегая вперед, скажем, что к нашему обоюдному удовольствию победила дружба. Мы искренне убеждены, что конфликт управляющих и шефов — проблема в большей степени надуманная, а примирение сторон может быть на удивление легким и быстрым.

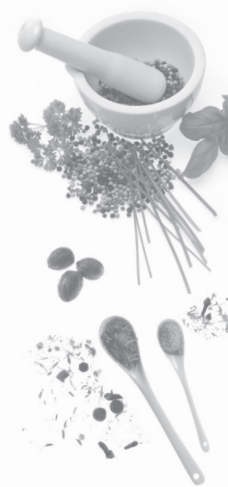
Справедливости ради стоит признать, что хороший ресторан «делает» его кухня и, следовательно, — шеф-повар. В западном понима-

нии шеф-повар — это не только кулинар, художник от гастрономии, отвечающий за вкусовые качества блюд. Это в том числе и управленец, менеджер кухни, определяющий основные финансовые показатели работы заведения, такие как материальная себестоимость блюд, коэффициенты наценок на позиции в меню, структура постоянных и переменных издержек производства, оборачиваемость денежных средств и др. За рубежом шеф-повар часто управляет работой зала, как это принято во французских классических гастрономических ресторанах. В задачи шеф-повара входят и переговоры с гостями — заказчиками банкетов, а также с поставщиками продуктов и напитков, участие в формировании плана работы заведения на год, подготовка бюджета ресторана. Российская же практика ведения ресторанного бизнеса во многом унаследовала традиции советского общепита. Традиционно основные обязанности, связанные с осуществлением хозяйственной деятельности ресторана, распределялись между директором, бухгалтером и заведующим производством. Завпроизводством советского предприятия общественного питания — это и есть прообраз современного шеф-повара. Изменились предпочтения гостей, концепции заведений, ассортимент блюд ресторана, но сама система управления предприятием, к сожалению, претерпела лишь незначительные изменения.

В России исторически сложилось так, что управляющий или директор ресторана является органом законодательной и исполнительной власти в одном лице. Управляющий определяет, какие блюда, предложенные шеф-поваром, попадут в окончательный вариант меню, кто из поставщиков продуктов будет осуществлять поставки, а также какова будет ценовая политика ресторана. Функциональные же обязанности шеф-повара сводятся к управлению персоналом кухни, управлению закупками, приготовлению блюд с последующим отпуском в зал. Важно отметить, что такая расстановка сил, как правило, вполне устраивает стороны. Управляющий отвечает перед учредителями за финансовый результат, а шеф-повар отвечает перед управляющим за качество кухни. Между управляющим и шеф-поваром заключен негласный пакт о ненападении. В обычной и размеренной жизни ресторана никто не покушается на терри-

1.1.

*Управляющий
и шеф-повар:
две стороны
одной медали*



ториальную целостность, права и свободы соседнего государства. Два мира, разделенные перегородкой между залом и кухней ресторана, существуют как бы в разных измерениях. Ничто не нарушает спокойствия этих двух государств, но лишь до поры до времени, пока не случается ЧП.

Ни для кого не секрет, что в открытых или в скрытых конфликтах стороны всегда винят друг друга. Шеф-повар часто «повинен» в падении покупательского спроса на те или иные блюда, а управляющий почти всегда «несостоятелен» в привлечении дополнительных гостей. Из-за отсутствия должной загрузки заведения на кухне портятся продукты, а из-за некачественной работы поваров уходят постоянные гости. Конфликт начинает расти как снежный ком и часто приводит к тому, что кто-то из участников вынужден сложить оружие, т.е. покинуть заведение.

К сожалению, собственники бизнеса неохотно вмешиваются в подобные конфликты, предпочитая сохранять нейтралитет и наблюдать со стороны за тем, кто кого «съест». Как правило, жертвами этого конфликта становятся шеф-повара. Они чаще меняют работу, что не лучшим образом сказывается на перспективах их дальнейшей карьеры и внутренней профессиональной самооценке. В таблице 1 мы решили привести список наиболее часто встречающихся претензий шеф-поваров и управляющих друг к другу. Уверены, что многие читатели невольно улыбнутся, просматривая его.

Таблица 1. Список взаимных претензий управляющих и шеф-поваров ресторанов

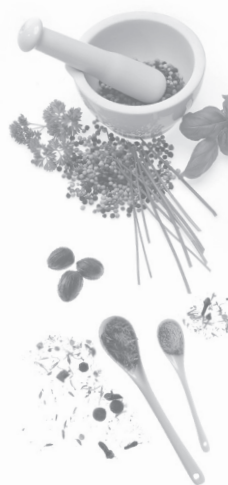
Претензии шеф-поваров к управляющим	Претензии управляющих к шеф-поварам
Управляющий не понимает, что из продуктов «за две копейки» не сделать качественное блюдо	Шеф-повар всегда и во всем покрывает своих подчиненных
Управляющему наплевать на то, что сырье приходит нестабильного качества, он выбирает поставщика по собственному усмотрению	Повара во время цейтнота намеренно подставляют официантов, задерживая блюда

1.
Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя



Претензии шеф-поваров к управляющим	Претензии управляющих к шеф-поварам
Официанты не забирают блюда вовремя; гости остаются недовольны тем, что блюда приносят холодными, что их приходится ждать	Повара отпускают блюда ненадлежащей температуры и качества, не соблюдают установленную шефом форму подачи
Официанты не знают меню и не учат технологию приготовления блюд. Поэтому блюда плохо продаются	Повара работают только во время производства заготовок и отпуска блюд в зал, а все остальное время бездельничают
Официанты кричат на поваров, требуют быстрее отдать блюдо в зал, создавая нервную обстановку	Повара скрывают списания продуктов и делают недовложения ингредиентов в блюда, чтобы скрыть недостатки
Управляющие не до конца доносят до поваров пожелания гостей, заказавших банкет. В результате либо чего-то не хватает на столе, либо блюда подаются ненадлежащим образом	Шеф-повар не хочет заниматься административными вопросами производства и сваливает эту работу на управляющего
Управляющие экономят на всем и не покупают оборудование, инвентарь или расходные материалы, требующиеся на кухне	Шеф-повар постоянно просит что-то приобрести на кухню, не задумываясь, что у ресторана нет на это денег
Управляющие требуют минимизировать списания, но не могут спланировать проходимость заведения	Шеф-повар хочет готовить только то, что нравится ему. Он не готов проявлять инициативу, импровизировать и внедрять новые позиции в меню
Управляющий отдает распоряжение линейным поварам в отсутствие шеф-повара, вмешивается в работу кухни	Шеф-повар настраивает коллектив поваров против управляющего, и те его ни во что не ставят
Управляющий публично отчитывает шеф-повара, роняя его авторитет в глазах подчиненных	Шеф-повар не хочет заниматься учетом и контролем материальной себестоимости блюд. Шеф-повар не умеет или не хочет экономить
Управляющий возлагает ответственность за снижение выручки заведения на шеф-повара и линейных поваров	Шеф-повар не хочет обучать официантов презентации блюд, объясняя это тем, что последние все равно ничего не запоминают и не используют в работе

1.1.
Управляющий
и шеф-повар:
две стороны
одной медали



Продолжение ➤

Окончание табл.

Претензии шеф-поваров к управляющим	Претензии управляющих к шеф-поварам
Управляющий требует введения новых блюд в меню, а потом обвиняет шефа, если новые блюда не пошли	Шеф-повар не хочет выходить в зал и решать конфликтные ситуации с гостями, недовольными качеством еды
Управляющий неправильно ведет учет, поэтому во время инвентаризации «не бьются» остатки	Шеф-повар не хочет признавать свои промахи в работе и перекладывает вину на поставщиков продуктов питания
Управляющий обвиняет шеф-повара в том, что его подчиненные воруют	Шеф-повар лоббирует интересы конкретных поставщиков и предположительно берет за это мзду
Управляющий постоянно просит сократить еще одного повара, объясняя это необходимостью экономить	Шеф-повар пытается решать вопросы напрямую с учредителями через голову управляющего
Управляющий не согласовывает шеф-повару стажировки, обучение и посещения мастер-классов	Шеф-повар отказывается работать оперативно, требуя заблаговременно сообщать о новых резервациях. Из-за этого ресторан отказывается от банкетов, заказанных день в день, и теряет прибыль
Управляющий вмешивается в процесс разработки технико-технологических карт, просит шеф-повара заниматься калькуляцией, т.е. выполнять его работу	Шеф-повар отказывается работать в команде и помогать управляющему в его работе. Он все время пытается сузить круг своих обязанностей и уйти от ответственности
Управляющий сравнивает кухню своего ресторана с кухнями других заведений, перечисляя преимущества конкурентов	Повара неуправляемы в отсутствие шеф-повара и во всем ссылаются на него, уклоняясь от лишней работы
Управляющий, не советуясь, принимает заказ на срочный банкет или берет на себя обязательства, которые шеф не может выполнить в короткие сроки	Шеф-повар постоянно пытается раздуть штат поваров и приводит массу надуманных аргументов
Управляющий принимает решения, входящие в компетенцию шеф-повара, не поставив его в известность	Шеф-повар встречает любую инициативу управляющего в штыки, ссылаясь на то, что последний ни дня не проработал на кухне



1.
Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя

Как видно из табл. 1, причины возникновения этой профессиональной «пропасти» связаны с практически полным непониманием сторонами содержания работы друг друга.



Заметки шеф-повара

...У слова «кухня», как известно, несколько значений, одно из которых — жизнь, проходящая не на виду у общественности. Такого рода «кухня» есть и в ресторане. Почему же «за кулисами» заведений так часто возникают конфликты между ресторатором и шеф-поваром?

В большинстве случаев камнем преткновения в отношениях управляющего и шеф-повара становится меню ресторана.

Думаю, дорогие коллеги, вы согласитесь с тем, что чаще всего шеф-повар ресторана, создавая меню, руководствуется своими личными пристрастиями, знаниями и умениями; своим собственным вкусом, привитым семейными кулинарными традициями и лишь немного трансформировавшимся под влиянием современных ресторанных тенденций. Иногда меню ресторана построено на личных пристрастиях ресторатора — хозяина или управляющего предприятия гостеприимства. Субъективные пристрастия влияют не только на качественный, но и на количественный состав меню. Например, многие рестораторы стремятся к тому, чтобы сделать перечень блюд в карте по-настоящему огромным, оправдывая это стремлением с большей вероятностью «попасть» в пожелания гостя. Такой подход оправдан, например, в китайских ресторанах, где еда готовится быстро по принципу конструктора, заготовки там несложные и не скоропортящиеся. В ресторанах европейского толка подобный подход неприемлем; важно понимать, что карта блюд — это не роман, а перечень возможностей. Гостей же обширная карта довольно часто даже раздражает ввиду усложнения выбора.

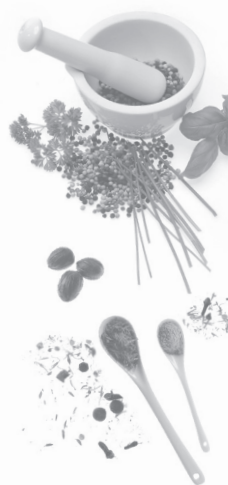
Вполне понятно, что на практике трудно избежать конфликта подходов управляющего и шеф-повара к качественному и количественному составу меню. Часто такие конфликты имеют затяжной характер, что не может положительно сказываться на результатах работы ресторана. Если в вашем заведении есть предпосылки к этому, стоит принять во внимание следующее...

Ресторатору

Дорогой ресторатор, помни, что принципы приготовления домашней еды сильно отличаются от приемов приготовления еды в ресторане. Помни, что вся ресторанный еда основана на заготовках, и чем их больше, тем слож-

1.1.

*Управляющий
и шеф-повар:
две стороны
одной медали*



1.
Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя



нее шеф-повару их контролировать, обеспечивая стабильность качества. Не требуй вывести из меню борщ, если он сварен не так, как варила (и, дай Бог, все еще варит!) твоя бабушка. Борщ твоего шеф-повара просто другой! Не обижай шеф-повара, он самолюбив.

Шеф-повару

Тебе, коллега, стоит понимать, что твой директор или управляющий много путешествует, ходит по разным ресторанам в вашем родном городе. Ему есть с чем сравнивать твою еду, он смотрит на блюдо глазами гостя, а мы с тобой порой не можем отвлечься от рутины и взглянуть на собственную стряпню в декорациях зала. Если у управляющего есть замечания к твоему блюду или желание вывести его из меню, то вряд ли это придирки. Помни, что ты готовишь не для специалистов, а для обычных людей, к которым, надеюсь, ты относишь и хозяина, и управляющего. Твои амбиции реализуются тогда, когда ты откроешь собственное заведение, и это время, возможно, не за горами...

В своем комментарии Илья Лазерсон призывает двух самых главных фигурантов «дела» (профессиональной команды предприятия питания) попытаться понять и принять позиции друг друга. Школа шеф-поваров и управляющих Sokirianskiy & Lazerson School (www.s-l-s.ru) была создана авторами этой книги не случайно. Одна из основных задач нашего образовательного проекта — сблизить позиции управляющего и шеф-повара ресторана, донести до каждого из участников процесса управления заведением важность и значимость работы друг друга.

С нашей точки зрения, главная причина конфликтов сторон — отсутствие четкой, конкретной, формализованной (переложенной на бумагу), легитимной системы разграничения полномочий и функциональных обязанностей управляющего и шеф-повара ресторана.

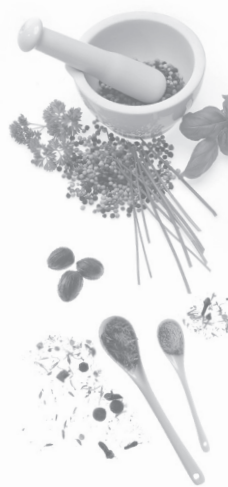
Задайтесь вопросом: «Существуют ли в вашем ресторане должностные инструкции для шеф-повара и управляющего? Участвовали ли ваши специалисты в разработке этих документов?»

Давайте попробуем разграничить круг функциональных обязанностей данных специалистов. Пример такой матрицы ответственности представлен в табл. 2.

Таблица 2. Распределение сфер ответственности между шеф-поваром и управляющим ресторана

Ответственность управляющего рестораном	Ответственность шеф-повара ресторана
Подготовка зала к работе	Лабораторные испытания нового сырья
Содержание зала, мебели, предметов интерьера и декора в хорошем состоянии	Закупки
Сухая и влажная уборка зала	Организация хранения сырья и материальных ценностей
Периодическая генеральная уборка зала	Выполнение заказов торгового зала
Состояние текстиля и контроль за его своевременной стиркой	Технологические проработки меню, составление ТТК и калькуляционных карт
Состояние посуды и столовых приборов	Эксплуатация и профилактика оборудования и инвентаря
Подготовка личных гардеробов к работе	Инвентаризация и производственный учет
Продажи в зале и телефонные продажи	Санитария и гигиена (посуда, инвентарь, персонал)
Встреча, проводы, обслуживание гостей	Производство краткосрочных и долгосрочных заготовок
Печать полиграфической продукции	Контроль качества продукции
Получение товара и учет в баре	Выполнение финансово-экономических показателей
Обслуживание оборудования и инвентаря	Рекрутинг, производственное обучение и аттестация
Корректность работы POS-терминалов и АСУ	
Инвентаризации	
Продажи и CRM-учет гостей	
Рекрутинг, обучение и аттестация	

*1.1.
Управляющий
и шеф-повар:
две стороны
одной медали*



Приведенная выше таблица и составленные на ее основе должностные инструкции помогут топ-менеджерам ресторана договориться о понятных и прозрачных «правилах игры» на их общем «поле». Концепция «Я — ресторан» может быть эффективно внедрена в вашем заведении только если и шеф-повар, и управляющий станут носителями этой новой идеологии управления предприятием гостеприимства.

1.

Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя

Удивительно, что и шеф-повар, и управленец независимо от мотивационной политики собственников, как правило, психологически «присваивают» свое заведение, т.е. заведомо добровольно принимают концепцию «Я — ресторан». Этот кредит доверия и лояльности к собственнику ресторана и самому заведению может послужить мощным мотивационным стимулом для работы в команде. Вам (ресторатору) нужно только инициировать данный процесс диалога между всеми участниками управления.

В следующем разделе мы поразмышляем о том, почему ресторан должен стать делом вашей жизни, а профессия «ресторатор» — вашим «медицинским диагнозом».



1.2. РЕСТОРАН — ВАШ СТИЛЬ ЖИЗНИ, «РЕСТОРАТОР» — ВАШ ДИАГНОЗ

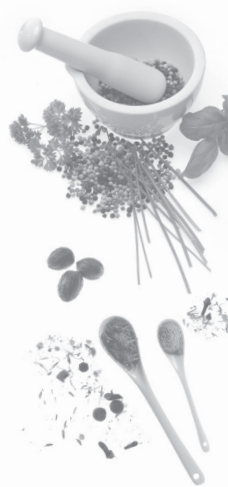
Ресторанный бизнес, безусловно, — весьма статусный вид экономической деятельности в современной России. Ресторанное ремесло сегодня стало прерогативой нового буржуазного сословия отечественных предпринимателей, увлекаемых идеей открыть собственное заведение гостеприимства. Известные актеры, режиссеры, продюсеры, поп-дивы, художники и архитекторы, писатели и телеведущие в буквальном смысле «заразились» повальной модой на открытие ресторанов. Доказательством тому могут служить сотни и тысячи заголовков печатных изданий, информирующих нас о том, что очередной «непрофильный инвестор» открыл очередное заведение.

В среде профессиональных рестораторов шутят, что ресторанным бизнесом в России «правит» гламур. Как ни странно, этот тезис отражает содержание мотивации большинства начинающих рестораторов. Многие предприниматели, состоявшиеся в других сферах экономической деятельности, в качестве «пробы пера» открывают первое заведение гостеприимства. Некоторые начинающие рестораторы движимы идеей собственной творческой реализации, другие смотрят на новую сферу инвестирования как на диверсификацию бизнеса. И в том, и в другом случае предприниматели имеют четкую внутреннюю мотивацию, ориентированную либо на процесс, либо на результат.

Любого ресторатора можно отнести к одной из трех групп предпринимателей, классифицированных по форме внутренней мотивации, присутствующей при создании ресторана:

- «любители», стремящиеся к творческой самореализации, или «захваченные»;

1.2.
Ресторан —
ваш стиль
жизни,
«ресторатор» —
ваш диагноз



1.
Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя

- профессиональные стратегически непрофильные инвесторы;
- «профи».

Первая категория рестораторов попадает в этот бизнес случайно. Как правило, это представители творческих профессий или люди гуманитарного склада ума. Именно этой частью представителей ресторанного сообщества и движет пресловутый «гламур». Очень часто «любители» терпят фиаско через полгода-год после начала карьеры ресторатора.

Вторая категория рестораторов — люди, пришедшие в индустрию гостеприимства из других видов бизнеса и рассматривающие общепит как новую сферу приложения своих инвестиционных финансовых инструментов. Такие рестораторы, как правило, привлекают профессиональную команду консультантов-экспертов для открытия ресторана. Непрофильного инвестора интересует главный показатель успешности нового бизнеса — финансовый результат, т.е. операционная прибыль. Как правило, непрофильные инвесторы вкладывают средства в создание сетей фастфуда, предприятия корпоративного или социального питания, демократичные концепции ресторанов. Достаточно часто такого рода инвесторы оказываются весьма успешными в ресторанном бизнесе.

Третья категория рестораторов — именуемые здесь «профи», пришли в ресторанный бизнес неслучайно. Большинство из них — люди, вышедшие из официантов, барменов, поваров или работников торговли. Именно об этой категории рестораторов и пойдет речь в данном разделе.

Известный ресторатор Игорь Бухаров как-то сказал: «Если хочешь, чтобы твой ресторан был успешным, ты должен жить в нем или отдать заведение в надежные профессиональные руки управленцев». Президент ФРиО России, ресторатор с почти 30-летним стажем, безусловно, знает, о чем говорит.

Как понять слова «жить в ресторане» или как можно сделать ресторанный бизнес своим стилем жизни?

Это когда каждый процесс в вашем заведении — будь то выбор продуктов, поставщиков, составление меню, мотивация персонала,



санитария и гигиена, закупки, реклама и пиар, маркетинговая политика — не может остаться без вашего непрерывного и пристального внимания.

В ресторанном бизнесе не бывает мелочей, и ресторанный бизнес, как никакой другой, не прощает даже незначительных, мелких ошибок. «Жить в ресторане» — означает быть в курсе абсолютно всех нюансов и полутонов бизнеса, ежеминутно «держат руку на пульсе», контролировать все процессы, грамотно и взвешенно управлять ими. Хороший ресторатор всегда знает большинство своих гостей в лицо и, по сути, негласно исполняет роль гостевого менеджера ресторана. Ресторатор-«профи» лично общается с посетителями заведения, которое последние часто ассоциируют с именем владельца, приходя «на ресторатора».

Концепция «Я — ресторан» предполагает полное отождествление собственника со своим бизнесом, его концепцией, укладом, традициями гостеприимства. Ресторатор также отождествляет себя с ментальностью и образом жизни, даже мышлением своих гостей. Он не может не разбираться в продуктах и винах, не может не владеть инструментами финансового управления бизнесом, не может не понимать в технологическом оборудовании, посуде, текстиле, инвентаре. Ресторатор-«профи» не может не посещать заведения коллег и конкурентов, отраслевые выставки, семинары и конференции. Не может жить без своей работы и своих заведений.

Только наличие подобной глубины профессиональной самоидентификации может служить главной внутренней мотивацией ресторатора к саморазвитию и профессиональному росту. Концепция «Я — ресторан» гласит: «Ресторан — ваш стиль жизни, “ресторатор” — ваш диагноз». Уверены, что многие наши читатели согласятся с этим.

1.2.

*Ресторан —
ваш стиль
жизни,
«ресторатор» —
ваш диагноз*



1.3. ТВОРЧЕСТВО В НАШЕЙ ПРОФЕССИИ

1.

Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя

Во вступительной части этой главы мы уже приводили доводы в пользу того, что «профессиональное гостеприимство» или работа в HoReCA — творческий род деятельности. Приводя в качестве примера описание мотивации креативного шеф-повара, мы доказали, что творческий процесс может не только стать мотивирующим началом в работе, но и явиться дисциплинирующим фактором.

Творческий подход имеет место почти во всех сферах жизни ресторана, начиная с разработки концепции заведения и создания дизайн-проекта интерьеров и заканчивая внедрением инновационных процессов управления бизнесом и системы мотивации персонала. Креатив требуется при позиционировании ресторана на рынке, создании «легенды» заведения, разработке стратегии его продвижения, реализации пиар-кампании.

Очевидно, что большинство шеф-поваров — люди креативные. Молодые и амбициозные повара также пытаются перенимать у своих старших наставников оригинальный подход к работе. Многие арт-директоры, специалисты по связям с общественностью и эвент-менеджеры ресторанов являются нестандартно мыслящими людьми. Творческий подход в решении повседневных задач — неотъемлемая часть их профессии. Но как же применять подобный подход к работе линейного контактного персонала? Как мотивировать официантов и администраторов к командной и творческой работе? Концепция «Я — ресторан» дает ответ и на эти вопросы.

Вопрос мотивации персонала будет рассмотрен более подробно в третьей главе. Здесь же мы остановимся на некоторых ключевых



принципах формирования самоидентификации официантов в профессии и на стимулировании творческих процессов в коллективе линейного персонала.

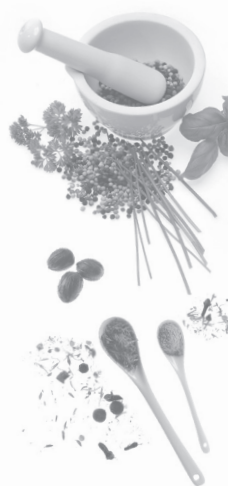
Мотивация персонала, с нашей точки зрения, зиждется на следующей логической системе рассуждений, которую каждый сотрудник должен был бы выстраивать в голове.

Рассмотрим пример подобных рассуждений.

«Почему я должен работать хорошо? Почему я должен поддерживать высокие стандарты обслуживания гостя? Потому что я люблю это заведение, потому что я горжусь тем, что работаю в этом ресторане, потому что я знаю свое заведение и все процессы в нем от начала до конца. Я уверен, что наш шеф-повар, наша команда поваров и наше меню — одни из лучших в городе. Я знаю, что все мы здесь — команда. Репутация нашего бизнеса зависит от каждого из нас, а от репутации заведения зависит его успех и наш заработок. Я работаю здесь, потому что менеджер ресторана при приеме на работу сумел доказать мне, что это лучшее заведение. Я пробовал все блюда меню, я участвовал в процессе их приготовления. Я помню, как наш шеф-повар рассказывал и показывал нам, какие ингредиенты он использует и как они влияют на вкус, аромат, цвет продуктов. Я был причастен к этому кулинарному таинству, и я могу объяснить своим гостям, почему стоит выбрать ту или иную позицию «а-ля карт».

Я работаю в этом ресторане, потому что мне здесь хорошо. Потому что знаю: здесь меня ждет карьерный рост, новые ощущения, знания, продвижение в профессии. Я знаю, что мне доброжелательно помогут исправить ошибки в работе и не оставят без внимания и поощрения мои достижения. Я работаю официантом, потому что это моя профессия. Потому что работать официантом в нашем ресторане — не только выгодно, но и интересно. Все мы здесь создаем настроение посетителям. И мы — не просто обслуживающий персонал, мы — высокопрофессио-

1.3.
Творчество
в нашей
профессии



нальные консультанты, советующие гостям, как потратить свои деньги и получить максимум удовольствия от визита в ресторан. Официант — это гостеприимная профессия. Я работаю здесь, потому что я гостеприимный человек».

Читатель согласится, что если хотя бы половина аргументов иногда проносится в сознании нашего «гостеприимного сотрудника», когда он задается вопросом: «Почему я работаю официантом и почему я работаю именно здесь?», то дело уже сдвинулось с мертвой точки. Некоторые профессионалы, читая эту «исповедь» официанта, наверняка скептически улыбнулись и покачали головами. Мы бы не преминули разделить скептическое отношение наших коллег, если бы не становились свидетелями таких рассуждений официантов во время проведения пятиминуток в некоторых весьма успешных столичных ресторанах.

Взаимодействие с коллективом согласно концепции «Я — ресторан» основывается на 10 принципах работы команды контактного персонала. Рассмотрим их подробнее.

Принцип открытости

Принцип открытости представлен в различных проявлениях. Кто-то из вас, возможно, посчитает нужным установить веб-камеры на кухне ресторана и демонстрировать гостям в режиме онлайн процесс приготовления блюд. Вложения в реализацию такого подхода к «открытости» будут незначительные, а эффект не замедлит сказаться. Разумеется, повара должны быть в высшей степени подготовлены к такой пиар-акции.

Принцип открытости в работе с командой формулируем так: «Мы открыты к гостям. Мы открыты друг к другу. Мы открыты к самим себе». Это означает, что гости — это наши друзья, и они должны получать такое же внимание, которое мы оказываем собственным гостям, принимая их у себя дома. Открытость друг к другу буквально означает следующее: мы (члены команды ресторана) никогда не держим зла друг на друга. Официанты знают, что если руководство

1.

Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя



заведения заметит ревность, зависть, злонамеренность поступков одного или нескольких сотрудников, то уволят всех, не разбираясь, кто прав, кто виноват. Открытость строится на уважении друг друга. Это подразумевает равенство условий и возможностей для всех. Принцип открытости предполагает, что официанты уважают своих коллег и людей, которые занимают высшие руководящие посты в команде. Они понимают, что руководство «заработало» высокое положение своим опытом, знаниями и профессионализмом. Принцип «открытости к себе», означает, что сотрудники готовы учиться, развиваться и преодолевать свои внутренние проблемы. Этот принцип приучает людей не держать проблемы внутри себя и обеспечивается «правилами фидбэка» (о них ниже).

1.3.
*Творчество
в нашей
профессии*

Принцип личной заинтересованности

Принцип личной заинтересованности реализуется через внедрение программы «погружения» новых сотрудников в профессию. Мы бы рекомендовали проводить еженедельные практические семинары для официантов и метрдотелей на кухне с дегустациями и занятиями под руководством шеф-повара. В случае внедрения собственных рамок квалификаций для всех сотрудников ресторана и обеспечения подчиненных литературой и видеоматериалами для самостоятельной работы дома это также повысит интерес молодых специалистов к профессии. В ресторане в зоне отдыха сотрудников всегда должны лежать все профильные отраслевые журналы. Данное «удовольствие» обойдется вам всего в одну тысячу рублей в месяц — согласитесь, это не так дорого. Мы также рекомендовали бы составлять свой дайджест новостей индустрии гостеприимства, которые можно почерпнуть в отраслевых электронных СМИ. Такие дайджесты можно распечатывать в формате А4, брошюровать и раздавать сотрудникам.

Имеет смысл ежемесячно отправлять сотрудников в заведения конкурентов, обеспечивая их «командировочными» для заказа недорогого ужина или обеда. После такой разведывательной «командировки» работники должны составить подробные отчеты о «внедрении» и поделиться «шпионской информацией» с коллегами.



Рекомендуется также организовывать посещение сотрудниками каждой профильной выставки HoReCa в вашем городе.

Элементы творческого подхода в общении могут и должны стирать грань между начальником и подчиненными. Пусть субординация присутствует только во время рабочего процесса. В неформальном общении все равны.

1.

Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя

В последующих главах мы подробно рассмотрим формирование программ «психологического и профессионального присвоения» каждым сотрудником профессий «официант», «метрдотель», «хостесс», «администратор», «повар» и т.д. Только обладая внутренней заинтересованностью делать работу качественно, ваш работник станет настоящим членом команды и ее лояльным игроком. Главный способ создания личной заинтересованности — помощь сотруднику в формировании профессиональной самоидентификации.

Принцип хорошего настроения

Принцип хорошего настроения формулируется так: «На работе не бывает плохого настроения. В этих стенах настроение всегда хорошее». К сожалению, наша жизнь не слишком часто дает поводы для оптимизма, особенно в непростые кризисные времена. Упадническое настроение — «заразная болезнь» многих ресторанных коллективов. Оно должно «лечиться» очень быстро. Пусть станет законом для каждого участника коллектива без исключения: плохое настроение придется оставить дома. Объясните, что нельзя проявлять эгоизм и приходить на работу не в форме. Важно дать понять коллективу: плохое настроение и реальная личная проблема — это не одно и то же. Если у человека что-то случилось, ему обязательно нужно помочь.

Принцип профессионализма

Принцип профессионализма звучит так: «Мы не умеем плохо работать». Только профессионал либо делает свое дело исключительно хорошо, либо не делает вовсе. Данный принцип может иметь логическое продолжение: «Мы делаем свое дело хорошо, потому что

за плохую работу не платят денег». Профессионализм в заведении гостеприимства должен быть возведен в культ. Пусть фраза «это непрофессионально» станет самой серьезной формой осуждения проступка или поведения.

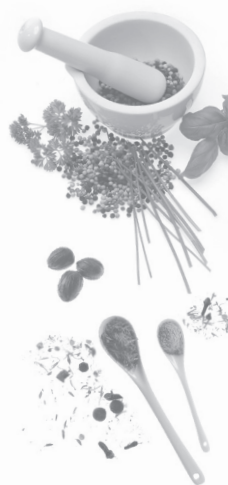
Принцип наставничества

Принцип наставничества достойно описан древнегреческим философом Сократом: «Я знаю, что ничего не знаю, но другие не знают и этого...» Если сотрудник на собеседовании заявляет что знает все о профессии бармена, его не стоит принимать на работу. Скорее всего, с таким сотрудником в будущем у вас возникнут проблемы. Наставник — это звание не старшего по должности или возрасту, а более компетентного специалиста. Каждый сотрудник в случае необходимости должен оказать помощь коллеге или подсказать, что тому следует сделать. При поступлении на работу, подписывая трудовой договор, новый сотрудник подписывает и соглашение о компетенциях, по сути, беря на себя ответственность за результат — обеспечение качества работы согласно требованиям стандартов вашего бизнеса. Для достижения этого результата у него есть время (период испытательного срока) и люди (все члены команды), к которым можно обращаться неограниченное количество раз и по любому поводу. Принцип наставничества должен быть прописан в стандартах работы вашего заведения.

Принцип непрерывного движения

Принцип непрерывного движения гласит: «В нашем заведении работают все без исключения». Выходя в смену, каждый человек должен работать в режиме «нон-стоп». Если у официанта нет заказов, он должен выполнять другую работу в зале или в зоне работы официанта. Любая праздность неприемлема. Заведение платит сотрудникам деньги за их работу. Принцип непрерывного движения — это принцип равенства и справедливости: «Работаем вместе — зарабатываем вместе».

1.3.
*Творчество
в нашей
профессии*



Принцип справедливости

1.
Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя

Принцип справедливости реализуется в нескольких аспектах, и прежде всего — в равных условиях труда. Современные подходы к управлению рестораном гласят, что «уровень дохода (оклад, сдельная оплата, проценты, чаевые) каждого члена команды не должен быть предметом тайны» (возможно, стоит включить в список исключений должности управляющего, шеф-повара и линейных поваров). Почему? Во-первых, сотрудники, несмотря на любые запреты, все равно поделятся друг с другом размером оплаты своего труда. Во-вторых, более высокий оклад, процент с прибыли или премия — это мотивирующий фактор для новичков. Мы уверены, что данный подход вызовет у некоторых читателей множество контраргументов, но жизнь демонстрирует высокую результативность такого подхода. Также стоит добавить, что деньги должны выплачиваться четко и в срок. Более демотивирующего фактора, чем чувство разочарования от несоблюдения графика выплаты оклада, сложно представить. Мы советуем увольнять сотрудников, если вы не можете платить им зарплату вовремя, но ни при каких обстоятельствах не задерживать выплаты слишком долго.

Кроме справедливых и прозрачных условий труда, понятных способов продвижения по карьерной лестнице, существует не менее важный поведенческий инструмент, регулирующий правила справедливости в коллективе, — «правила фидбэка».

Фидбэк¹ — это уникальная психологическая техника снятия напряженности и стресса в коллективе, преодоления межличностного недопонимания. Фидбэк способствует немедленному разрешению конфликтных ситуаций, сближает позиции конфликтующих сторон. Как правило, фидбэк проводится ежедневно по окончании рабочей смены. По сути, данная техника — процесс обмена мнениями сотрудников друг о друге и обо всем происходящем вокруг них. Это возможность сказать о чем-то наболевшем в режиме моно-

¹ Feedback (англ.) — обратная связь.

лога, без пререканий и оскорблений. Нарушение правил фидбэка серьезно карается штрафом или даже увольнением. Во время фидбэка сотрудник может высказаться один раз по волнующей его тематике. Не допускаются перебивание говорящего и комментарии слушающих. Говорящий сотрудник заканчивает короткое сообщение в полной тишине, далее высказывается следующий. Принцип «работы» фидбэка упрощенно можно сформулировать так: «Я вам высказываю, то, что думаю. Прислушиваться или нет — дело ваше. Делать выводы для себя или не делать — решайте сами. Но сам факт того, что я об этом говорю, а не умалчиваю, никогда не спровоцирует разговоров за моей спиной, сплетен, недосказанности, нареканий, пересудов».

У фидбэка есть три простых правила.

1. Никогда не перебивать и не комментировать говорящего.
2. Никогда во время своего фидбэка не отвечать на комментарии тех, кто упомянул в своем фидбэке тебя.
3. Никогда не использовать грубых выражений, брани и не допускать оскорбительных реплик в адрес участников фидбэка.

Только фидбэк, по нашему убеждению, позволяет на деле реализовать принцип справедливости в коллективе. Руководителю нет нужды отчитывать или поправлять сотрудников. За него это сделают члены команды.

Фидбэк во многом противоречит сложившейся управленческой практике, рекомендующей руководителю «разбираться» с каждым сотрудником наедине. Но наш личный опыт доказывает, что именно такой способ снятия напряжения в коллективе работает лучше всего.

Принцип честности

Принцип честности заключается в том, что в команде нет места нечестным людям. Любая форма злоупотребления, включая «откат» или так называемые «бонусы» от поставщиков — это повод «приговорить» провинившегося к «высшей мере наказания» — увольнению и забвению.

1.3.
*Творчество
в нашей
профессии*



1.
Концепция
«Я —
ресторан» —
ресторан
для гостя

Принцип терпимости

Принцип терпимости, как бы наивно и банально ни звучала формулировка, реализуется в тренингах, которые проводит управляющий рестораном или приглашенный тренер. Терпимость — это уважение и сила духа. Терпимость к капризным и недовольным гостям, к плохому настроению товарища. Нетерпимость и несдержанность — проявление слабости. Вся индустрия сервиса построена на принципе терпимости. Если человек нетерпим и работает в индустрии гостеприимства — он либо обрстет комплексами, либо рано или поздно «взорвется». Команда должна понимать, что с гостями нужно действовать по принципу лечащих врачей: настоящий врач никогда не кричит на своего пациента.

Принцип гостеприимства

Принцип гостеприимства — это главный принцип концепции «Я — ресторан». Гостеприимство должно быть в крови. Человек, обладающий данным качеством, всегда приветлив, открыт и доброжелателен. Угрюмые флегматичные люди практически никогда не оказываются гостеприимными. Имеет смысл оговориться — научить негостеприимного человека гостеприимному поведению сложно. Чувство гостеприимства прививается очень тяжело. Нужно стараться искать открытых и позитивных людей. Если им будет хорошо в вашей команде, гостеприимство в вашем заведении — дело почти решенное.