

Виолетта ГВОЗДОВСКАЯ

# УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ, который любит прибыль



Виолетта Гвоздовская

**Управление рестораном,  
который любит прибыль**

«Ресторанные ведомости»

2015

УДК 005:640.432  
ББК 65.431.14-21

**Гвоздовская В. А.**

Управление рестораном, который любит прибыль /  
В. А. Гвоздовская — «Ресторанные ведомости», 2015

ISBN 978-5-98176-119-5

В продолжение своей первой книги Виолетта Гвоздовская на сей раз предлагает читателям узнать все, что касается финансового управления рестораном, а также подробно рассматривает такие важные темы, как работа с качеством и безопасностью в заведении. Не секрет, что менеджер ресторана является всевидящим оком. Автор предлагает не только теорию, но и конкретные примеры и полезные документы, а также истории из своей практики, которые помогут любому заинтересованному в успехе своего ресторана управляющему создать хорошую команду и гостеприимный, приносящий приличную прибыль ресторан.

УДК 005:640.432

ББК 65.431.14-21

ISBN 978-5-98176-119-5

© Гвоздовская В. А., 2015  
© Ресторанные ведомости, 2015

# Содержание

Введение	6
Глава 1	9
1.1. О существующих системах качества и как их можно успешно применять в ресторанном бизнесе	9
1.2. Постановка системы качества в ресторане.	15
1.3. Внутренние системы и правила работы с качеством в ресторане. Видение ресторатора: что это и как его развить в себе и в команде	21
1.4. Внешние системы работы с качеством	28
1.5. Точки контроля и анализ данных внутренней и внешней систем качества. Как видеть проблемы, делать выводы и принимать решения	37
1.6. Стандартизация работы ресторана. Что стоит формализовать в деятельности. Ошибки стандартизации	41
Конец ознакомительного фрагмента.	44

# **Виолетта Анатольевна Гвоздовская**

## **Управление рестораном, который любит прибыль**

© ООО «Информационная группа «Ресторанные ведомости», 2015

© Гвоздовская Виолетта Анатольевна, 2015

\* \* \*



Вторая книга опытного ресторанного эксперта Виолетты Гвоздовской, автора бестселлера «Управление рестораном, который любит гостей», продолжает развитие темы эффективного управления рестораном, актуальной сегодня как никогда. В книге рассматриваются вопросы стандартизации бизнес-процессов, постановки системы качества в ресторане и управленческого учета, темы безопасности ресторана, управления людскими ресурсами. Структурный подход, технологии учета и методы анализа, предложенные автором, помогут руководителям предприятий общественного питания в реальной повседневной работе.

В книге уделено внимание вопросам автоматизации учета, что, на мой взгляд, очень важно, ведь современная профессиональная система управления является эффективным и надежным инструментом учета и контроля ресурсов, позволяющим оптимизировать бизнес-процессы и повышать прибыльность ресторана.

**Григорий ГУРЕВИЧ,**

*основатель и президент компании UCS,*

*соавтор систем автоматизации R-Keeper, StoreHouse и др.*

## Введение

### О книге и не только

*Единственный способ внести реальный вклад, прибавить что-то к наследию тех, кто был до тебя, – это построить компанию, которая и через несколько поколений будет нужна людям.*

*Стив ДЖОБС*

Эта книга не про то, как «срубить большой куш в ресторанном бизнесе». Она о том, как построить сильный бизнес, создать яркую компанию, избегая грубых ошибок на этом пути, и заработать много денег. Я предлагаю вам, дорогие читатели, подход, при котором можно получать от действий, решений, процессов максимально возможный финансовый результат.

Я – менеджер, управленец. Люблю ресторанный бизнес и предпочитаю работать в нем. Сейчас я взяла небольшой (уже три года как) перерыв и консультирую разные ресторанные компании. Мне встречаются руководители и владельцы, которые нацелены только на деньги, а не на качество того продукта, который создают. Поэтому я решила написать книгу и объяснить, что между нашими решениями, действиями существует прямая финансовая связь. В первой главе книги написано о том, как создавать высококачественные системы, процессы, постоянно улучшающие работу вашего ресторана, сотрудников.

*Невозможно ожидать отличных финансовых результатов, если нет работы над повышением качества услуг.*

**Системы качества** – это не два человека, которые проверяют порядок в ресторанах, все намного интереснее. В книге описано, какие системы существуют в мире вообще и какие из них можно успешно применять в ресторанном бизнесе, предложены правила постановки системы качества в компании – с чего начать и чем закончить. Я описываю внутренние и внешние процессы и правила работы с качеством в ресторане. Вы поймете, как анализировать ситуацию в вашем бизнесе и делать из этого выводы, как видеть проблемы и принимать верные решения, постоянно совершенствуя свой продукт, а значит, улучшая свою экономику.

*Управляем качеством – повышаем прибыль. Все просто.*

Материал, представленный в книге, пронизан логикой взаимосвязи действия в сторону качества процессов, с одной стороны, и улучшения экономических показателей предприятия – с другой. Жаль, но многие руководители до сих пор отделяют работу с финансовыми показателями от действий по улучшению бизнес-процессов. Решения принимаются отдельно, деньги живут своей жизнью. В лучшем случае цифры используют для того, чтобы решить, как оптимизировать затраты, не более. Во второй главе книги вы прочтете о **правилах работы с экономикой предприятия**. Узнаете, как управлять основными финансовыми показателями – *выручкой, себестоимостью, затратами, прибылью*. Здесь я представляю основы экономического анализа, описываю ошибки руководителей в управлении компанией и финансами, предлагаю разнообразные методики, позволяющие быть эффективным ресторатором.

Третья глава посвящена правилам **управленческого учета**. Для того чтобы вести анализ финансовой деятельности предприятия, делать выводы из полученных результатов и принимать решение по корректировке ситуации, я представила материал по системам управленческого учета на основе *Международной системы финансовой отчетности (МСФО)*. Вам станет понятно, что такое *управленческий учет, платежный календарь, бюджет доходов и расходов*,

*отчет по движению денежных средств. Я описала основные правила бюджетирования, бюджетный контроль, инвестиционные и проектные бюджеты, правила анализа окупаемости проектов.*

*Не должно быть задачи завести верные таблички, поставить в них верные формулы. Важно уметь использовать все полезные системы управленческого учета на благо компании.*

Некоторые рестораторы умеют собирать финансы в сводные отчеты. Уже хорошо. Кто-то научился идти дальше и делать бюджеты, прогнозируя будущие результаты. Отлично. А кто-то смотрит на ситуацию шире и вводит понятие бюджетного контроля. О том, как делать это в ресторанном бизнесе, какую пользу может принести управленческий учет, – в третьей главе книги.

*Можно много заработать, но если вы не умеете сохранить то, что обрели, быстро потеряете бизнес.*

В четвертой главе книги поговорим о **системах безопасности компании**, об основах финансовой безопасности, об угрозах и рисках, о технических средствах безопасности. Физическая безопасность гостей и персонала, как ее обеспечить и поддерживать. Методики постановки безопасности товара и имущества ресторана. Вы узнаете, как поставить систему сохранности денежных средств. Кадровая безопасность – что это такое и как ее запустить в вашем ресторане. Что такое безопасность бренда, основы информационной безопасности, коммерческая тайна, безопасность на уровне ИТ-технологий и многое другое.

Я не смогла обойти стороной и вопросы **управления людьми**. В пятой главе книги читайте о том, как поставить систему *ключевых профессиональных индексов (KPI)*, как нацелить сотрудников на результат, как повести за собой целую армию к одной, самой важной для компании цели. Отдельная глава посвящена *развитию людей* – как не только экономить на этом, но еще и зарабатывать. Вы сможете прочесть реальные менеджерские и HR-методики, позволяющие в корне решить проблемы с недостаточным профессионализмом. С большим удовольствием я писала о том, как стоит работать над усилением HR-бренда компании. Эти технологии напрямую связаны с финансами компании.

*Именно эффективное управление людьми и есть управление прибылью ресторана.*

Я часто встречаю бизнесменов, которые, вложив в открытие ресторанов приличные деньги, не могут легко ответить на вопрос, в чем суть, смысл, идея управления финансовым результатом, как сделать так, чтобы прибыль была всегда. Управление рестораном – многогранный процесс, в котором все вместе и все взаимосвязано. Это не только бренд, сервис или деньги. Толковый руководитель понимает, что лишь при комплексном подходе к руководству предприятием, соединяя и управляя всеми направлениями одновременно, можно добиться сильных стабильных результатов. Директор ресторана должен уметь управлять брендом, людьми, производственным и управленческим учетом, работать над качеством, уметь ставить эффективные бизнес-процессы, быть сильным наставником для своих подчиненных, владеть технологиями постановки систем безопасности на предприятии и, конечно, быть компетентным в вопросах управления прибылью. Мне жаль, что в наше время немногие топы ресторанов могут похвастаться тем, что в полной мере владеют всеми необходимыми знаниями и навыками. Но время идет, мир меняется, и здесь, уверена, нас тоже ждет прогресс. Я консультирую большое количество компаний России, Белоруссии, Казахстана и не только и заметила, что профессия директора ресторана сейчас крайне недооценена. Это связано с тем,

что владельцы, руководители компаний плохо понимают глубину этой должности, ценность этого сотрудника для компании. Для того чтобы изменить качество работы ресторанов, нужно начать с того, чтобы директор ресторана и шеф-повар были максимально наполнены знанием. Если вы еще не прочли мою первую книгу «Управление рестораном, который любит гостей», то время пришло. Эти две книги (та, что вы держите в руках, и предыдущая) представляют собой полный обзор компетенций руководителя ресторана. Обе взаимосвязаны и имеют обоюдные ссылки. Я не теоретизирую и не философствую, а лишь красиво описываю реальные методики, которыми пользуюсь в своей работе либо встречаю в ресторанном бизнесе.

Мне нравится выражение Ицхака Адизеса: «Вы так же «велики», как и проблемы, на которых сосредоточены и которые пытаетесь решить». Если вы из тех, кто неугомонен, кто движется вперед, начните с себя, учитесь и развивайтесь, беритесь за сложные, неоднозначные задачи – у вас все получится. Изменитесь не только вы, изменится мир вокруг вас.



## Глава 1

### Системы качества и прибыль

#### 1.1. О существующих системах качества и как их можно успешно применять в ресторанном бизнесе

Связь продуманной, эффективно внедренной, работающей технологии и финансового результата ресторана очевидна. Есть компании, которые готовы долго и подробно рассуждать об этих параметрах, спорить, на что стоит тратить деньги, а на что нет. Они упорно оставляют за скобками процессы и технологии, которые скрываются за цифрами. В итоге их системы «крутятся вхолостую». Если вы занимаетесь только деньгами и не уделяете внимания тому, какие процессы осуществляются в вашем ресторане, разделяете деньги и действия, то вы никогда не получите максимальную прибыль. Только создав крепкую связь между процессом и финансовым результатом, можно говорить об экономическом успехе.

Я рекомендую не просто создавать какие-то процессы, правила, а смотреть вглубь системы, ориентируясь на поиск максимальной эффективности. О чем речь? Эффективность – это максимально полезный результат деятельности. Другими словами, вы эффективны, если работаете максимально качественно. Это не простой ориентир. Многие до сих пор спорят, стоит ли рассуждать об эффективности процессов, не отдавая себе отчета в том, что, оставляя в стороне тему повышения качества работы, они упускают и вопрос повышения своей экономической эффективности.

*Схема финансового успеха может выглядеть следующим образом (см. рис. 1):*



*Рис. 1. Схема финансового успеха.*

Обратите внимание: стрелки направлены от сильного бренда, довольных гостей, довольных сотрудников и сильных внутренних систем **к** финансовому результату, а не наоборот. Другими словами, если вы будете уделять внимание качеству (эффективности) работы вашего ресторана, финансовый результат будет оптимально возможным. Но не наоборот. Ковыряние в цифрах для изыскания экономии ни к чему хорошему не приведет.

*Никто еще не богател, экономя.*

Стоит направлять все усилия на строительство мощного и сильного бизнеса с ярким, понятным брендом, основанным на умении работать с потребительским предпочтением, с качеством в отношении сотрудников и эффективными внутренними системами. Все это приведет к тому, что к вам будет приходить ровно столько денег, сколько максимально возможно в выбранной вами на рынке нише.

**Продолжим разбираться с вопросом эффективности.** Отталкивайтесь от понятия идеала: какова идеальная работа вашего ресторана? Это касается не только работы официантов. Речь – обо всех технологиях без исключения. Идеал создается осмысленно, согласно определенным методикам.

Эффективность определяет, насколько ваши действия и все, что вы ими создаете, соответствует образцу. Если вы отделились от идеала, нужно смотреть, насколько и в чем. Эта дельта должна подвергаться управленцами детальному анализу. На ней можно совершенствовать свой бизнес.

*Работая с деталями, ежедневно совершенствуя бизнес, вы ведете свой ресторан к высококачественной работе. Думаю, что это ключ к операционной стратегии.*

Мне нравится, как некоторые иностранные компании, с которыми мне довелось работать, понимают работу над повышением эффективности своей деятельности и укреплением технологий и как итог финансового результата. Они применяют систему работы с качеством типа Leak. Данная система оперирует понятием «утечка» (см. рис. 2) – ошибкой в процессе, которая приводит к потере денег. В принципе, любая ошибка в процессе ведет к потере денег. В последней главе данной книги вы увидите проведенную параллель даже между неэффективной эмоциональностью руководителя и финансовым результатом компании.

Если говорить о системе Leak, следует сказать, что в данном случае утечками называют не только дельты (разницы между придуманной вами идеальной работой вашего ресторана и фактическим результатом его работы), но и возможные, незаметные на данный момент, хотя потенциальные, зоны неэффективности. Уже существующая утечка – это непроработанные и неустраненные ошибки в работе, неэффективные процессы. В эффективных системах не существует ссылки на человеческий фактор. Вы отрабатываете все, даже гипотетические возможности такого рода ошибок, разрабатываете компенсационные мероприятия. Задумывались ли вы когда-нибудь, в каких условиях готовят еду для космонавтов? Напоминаю, система НАССР (H – Hazard, A – Analysis, C – Critical, C – Control, P – Points; «Анализ рисков и критические контрольные точки») пришла к нам из США. Ее разработали сотрудники NASA для того, чтобы гарантировать безопасность питания астронавтов в открытом космосе. Я рада, что в нашей стране многие рестораторы сейчас озабочены внедрением этих технологий. Скоро у нас на производствах будет совершенно стерильно. Это позволит максимально обезопасить гостя.

Нам, как руководителям, нужно не только быть внимательными к существующим утечкам и работать над их устранением, но и уметь предвидеть образование будущих, трудиться над их устранением. Ресторанный бизнес наполнен творческой составляющей, и в этом он прекрасен, поскольку не так рутинен, как, например, банковский. У рестораторов есть возможность творить и наслаждаться этим. Но, с другой стороны, некоторые из них забываются в потоке творчества и ничего больше не делают. Ресторан – это не только идеи, это еще и «завод», «фабрика», он не может стоять только на творческой составляющей, ему нужны работающие процессы и системы. Если вы любите только творить, срочно ищите себе в команду менеджера, того, кому нравится создавать процессы и их внедрять.

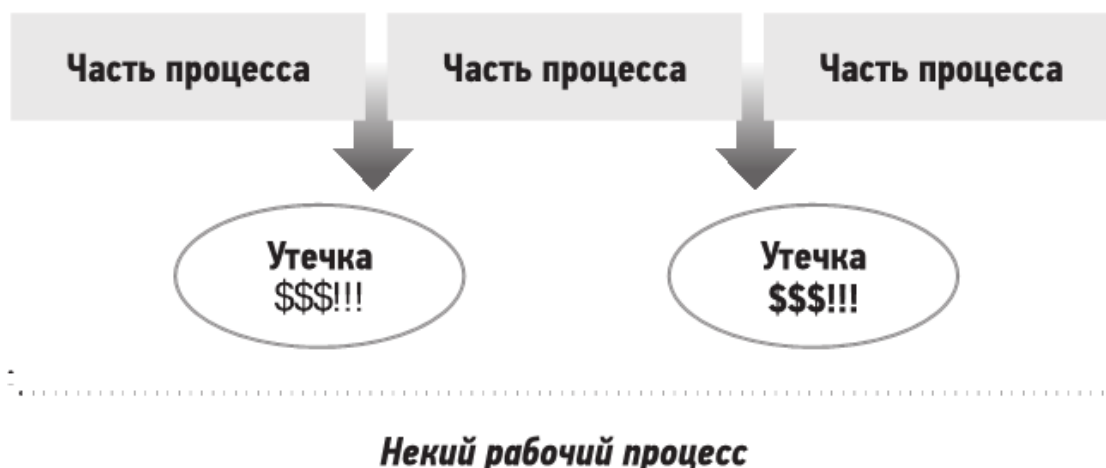


Рис. 2. Схема утечек.

«Утечка» – это:

- *ошибка сотрудника*, когда он просто не выполняет то, что должен выполнять по каким-то причинам. Например, официант должен пополнить станцию подготовленными приборами к часу пик, но не делает этого, а тот, кто должен его проконтролировать, тоже этого не выполняет. Это может привести к тому, что в час пик не хватит приборов, официантам придется их искать, терять время. Гости будут обслужены не должным образом, возможно, будут разочарованы сервисом. И как результат произойдет падение гостевой лояльности, что приведет к падению выручки;

- *ошибка технологии*, когда сам стандарт и правила не годятся для работы. Они могут быть некомфортными (по каким-то причинам), сырыми, недостаточно продуманными и т. п. Например, разработано крайне сложное и неудобное меню, следовательно, команда кухни никак не может соответствовать заданным параметрам времени и качества, особенно в «запару»;

- *ошибки идеи*, на которой создан бренд ресторана. Когда мы решаем открыть тот или иной ресторан, мы основываемся на предположении, что гостям понравится наше творение, что сюда придет достаточное количество человек, которые выберут именно нашу концепцию. Мы вкладываем время и деньги, полагаясь только на предположения. В этом заложено много рисков. Может оказаться, что идея слаба. А может быть и так, что концепция сильна, но место расположения ресторана выбрано неверно;

- *ошибки пространства ресторана*, когда сотрудникам неудобно работать в баре или на кухне, не хватает площадей или, наоборот, пространства архитектурно некомфортны. Теряется время, качество работы производства. Бывали ситуации, когда из-за ошибок пространства ресторана приходилось постоянно выводить больше сотрудников, чем следовало бы. Или, например, существует целая группа пространственных утечек, которые отражаются на комфорте гостя и ведут к недовольству рестораном в принципе, к потере потока и выручки.

Здесь хочется сказать несколько слов по поводу того, как возникает недовольство чем-то или кем-то у нашего гостя (или любого человека – схема универсальна). Рассмотрим рис. 3. Прежде всего, если что-то идет не так, например, дует в ухо, неудобен стул и прочее, у человека возникает ощущение некоего дискомфорта. Если ничего не меняется, то состояние человека переходит на следующий уровень – появляется чувство раздражения: «Мне не нравится, очень не нравится, я раздражен». Далее возникает злость: «Я не просто раздражен, я зол на все, на эту ситуацию, на весь мир». Затем злость превращается в чувство более яркое и мощное –

гнев. Вот здесь часто просят книгу жалоб. А после гнева наступает аффект. В этом состоянии люди могут даже убить, как вы знаете.

Что же отделяет состояние дискомфорта от аффекта? Время. Время нахождения под влиянием негативного источника, например, света от неправильно расположенного светильника. Оно может быть разным для всех. Нельзя сказать, что если вы посадили гостя на неудобный стул, то через 10 минут он взбесится. Все зависит от его темперамента. Меланхолики будут долго сидеть на этом стуле и потом даже его не вспомнят, хотя негатив все равно будет сформирован внутри, в бессознательном пространстве психики. Возможно, они «высидят» до состояния раздражения. А холерики уже через несколько минут начнут возмущаться и кидаться вилками. Темперамент, как говорят ученые, зависит от нервной системы человека, то есть мы с ним рождаемся. Поэтому не стоит удивляться, что одни гости быстро вспыскивают, а другие могут часами сидеть с ощущением дискомфорта и оставаться внешне спокойными.

Есть еще одна вещь, которую вы, работающие с людьми, должны знать, – это смещение аффекта. Источником растущего недовольства гостя может быть слишком громкая музыка в ресторане, а ругаться с официантом он будет из-за того, что долго не несут еду. Другими словами, гостя раздражает одно, но он не связывает это напрямую с источником и просто выражает состояние на первое, что подвернулось. И тогда нам сразу не уловить реального источника раздражения, а значит, не устранить его. Важно глубоко, внимательно и постоянно работать над качеством всего в пространстве своего ресторана.



Рис. 3. Как рождается недовольство.

Продолжим дальше разговор про то, что может быть «утечками»: • *Ошибки формирования команды и работы с ней* создают большое количество других утечек в ресторане. Если вы приняли «не того» человека на работу или не до конца обучили сотрудника, все это может родить массу проблем для ресторана. Подробнее об этом – в предыдущей книге «Управление рестораном, который любит гостей», а также здесь, в главе 5.

• *Ошибки выбора стратегии, пути развития* опасны, как и многие другие. Выбор стратегии, во многом так же, как и выбор типа концепции, очень гипотетичен. Выбирая путь, мы,

только ступив на него, можем либо подтвердить его верность, либо продемонстрировать ошибочность выбранного направления. Иногда владельцы компаний, обсуждая со мной варианты стратегий компаний, готовы склониться к варианту чужой стратегии (осуществленной другой компанией), ссылаясь на чей-то успешный опыт. Такой вариант – «зеркалить» чужие пути – очень рискован. Любой бизнес уникален. Он создан разными людьми, в разное время, в разных условиях, и поэтому стратегию развития стоит выбирать индивидуально.

Существует большое количество возможных ошибок, ведущих к финансовым потерям. За каждой из «утечек» стоят упущенные доходы ресторана. В России не привыкли работать с качеством так, как это умеют делать компании из США, Великобритании, Японии. Нам есть чему у них поучиться. Особенно хороши в данных вопросах сетевые зарубежные игроки, хотя учиться стоит не только у рестораторов. Обращайте внимание на любой успешный бизнес, изучайте подходы и методики. Вы увидите, насколько мы далеки от идеала.

Еще одна «изюминка» системы Leak в том, что в процесс «вылавливания» моментов «утечек» должны быть вовлечены все сотрудники компании. То есть не только некая, отдельно взятая служба компании (специальные сотрудники) блюдет качество работы ресторана. В этой системе любой без исключения работник должен быть настроен на то, чтобы минимизировать возникновение возможных потерь, ситуаций неэффективности в процессе работы. Все сотрудники компании нацелены руководством, системой мотивации на то, чтобы постоянно повышать качество работы ресторана.

ISO, Leak, HACCP – это только некоторые системы качества, которые готовы для применения в ресторанном бизнесе. Самое забавное слышать от ресторатора: «Да я уже заплатил специальным компаниям, и у меня уже поставили ISO (или HACCP)». А по факту в работе ресторана – бардак. Зачем платил деньги и суетился, спрашивается? Почему не использует данные системы для укрепления своего экономического положения? Вывод напрашивается сам собой: потому что не понимает сути – чем больше работать над эффективностью бизнеса, тем больше будешь зарабатывать, поскольку места «утечек» будут минимизированы, а значит, потери денег либо также сведутся к минимуму, либо уйдут совсем.

Цель системы качества – постоянная работа по улучшению всех сфер деятельности ресторана. Она включает в себя следующие системы и правила:

- начните с определения того, что есть качественная, верная работа каждого сотрудника и процесса, то есть с фиксации пресловутого, упомянутого выше «идеала»;
- совершенствуйте и развивайте все сферы деятельности предприятия, постоянно работайте над улучшением процессов и совершенствованием технологий. В этот процесс вы должны включать сотрудников всех уровней. Бесценно, если у вас получилось действительно поставить работу так, чтобы работники умели, хотели и действовали в сфере улучшения процессов. Для этого их нужно на это мотивировать, а также собственным примером руководителя показывать, как это важно для ресторана;
- организуйте качественную систему передачи знаний. Люди не должны догадываться, как нужно работать, мы их должны учить этому;
- создайте такую мотивацию для всех без исключения сотрудников, чтобы она концентрировала их на важные моменты в работе;
- создайте системы, которые отслеживают ситуацию в ресторане и могут дать ответ на вопросы, насколько вы далеки от идеала, что есть слабое звено в работе. Она должна быть гибка и прозрачна. Речь не только о внутренних системах, но и о внешних методиках (о них далее);
- важны процессы, которые запускают анализ результатов оценки качества работы предприятия, выявление причин несоблюдения идеальных параметров и разработку решений по изменению для дальнейшего улучшения и неповторения ошибок.

*Нужно научиться перестать «тушить пожары» – команда должна уметь совершенствоваться, а не спасаться.*

В этой книге я обещала говорить о прибыли. Всем понятно, где и какие кроются деньги. Начнем с того, что все слабые места нашей работы – это непосредственно и есть «места утечки» в системах качества.

## 1.2. Постановка системы качества в ресторане. С чего начнем и чем закончим

Для того чтобы поставить в компании систему качества, **необходимо начать с систематизации**, то есть найти ответ на вопрос, что для вас есть идеальная правильная работа во всех сферах деятельности вашего предприятия. Как часто мы теряем деньги, не действуя максимально эффективным способом, двигаясь темными закоулками или куда придется.

*Я ставлю порядок в бизнес-процессах наравне с порядком в финансовом учете. Учет есть отражение деятельности компании, поэтому, если мы хотим видеть красивую, максимально возможную строчку прибыли, начинать нужно с наведения порядка в технологиях, поиска зон неэффективности и их минимизации.*

Для систематизации можно начать с разделения всех процессов на следующие блоки:

*Процессы FRONT(a)* – все, что происходит в зале и в зонах видимости гостей.

1. Речь идет о правилах создания безупречной атмосферы для гостя. Прежде всего нам важен отличный **сервис**, который воспринимается с первого взгляда. Конечно, важно не забывать про **эмоциональные проявления**, они должны соответствовать ключевым характеристикам бренда. Помним и про **осведомленность** сотрудников: гости задают вопросы, и мы знаем, как на них отвечать. Работа в зале должна быть эффективной, то есть чем больше работы мы выполняем с меньшими усилиями, тем лучше результат. Конечно, взаимодействие с гостем должно быть максимально **своевременным**. Например, мы не даем ему долго ждать, но и не создаем ощущения суеты и спешки, блюда не застаиваются на раздате, перерывы между ними небольшие. Ресторан должен быть максимально **гибким в отношениях** с гостями (дополнительные ингредиенты, специальные элементы сервиса и проч.). Важно уметь показывать **стабильность в сервисе**. И, конечно, не забываем, что вся система должна быть настроена на предвосхищение ожиданий гостей.

*В отношении сервиса у нас есть только один шанс произвести хорошее впечатление на гостя – первая встреча. В этот миг либо случится любовь (с первого взгляда и надолго), либо мы потеряем гостя навсегда, окажемся в нисше безразличных или даже напряженных чувств с его стороны.*

Как управлять сервисом и гостевыми предпочтениями, можно прочесть в книге «Управление рестораном, который любит гостей».

2. *Процессы BACK(a)* – все, что происходит в зонах, не видимых гостю, на производственных площадях.

Здесь внимание уделяется **санитарии и гигиене**, **качеству** приготовления блюд и напитков, работе с **входным продуктом**, соблюдению **пограммовки**, **внешнего вида** готовых блюд и полуфабрикатов. Конечно, важны **скоростные параметры** работы производства. Не забываем про **эргономику пространств**. **Системы безопасности** должны быть реализованы на предприятии комплексно, включая безопасность гостей (физическую и санитарную) и персонала, системы инкассации, продуманные действия в чрезвычайных ситуациях. Сотрудники должны быть обучены **правилам охраны труда**. Они должны знать, что делать при травме на производстве. Подробнее об этом – в главе 4 данной книги.

3. *Процессы, связанные с персоналом*, – все, что касается работы с сотрудниками.

Нам важно, чтобы наши сотрудники не только соответствовали по **внешнему виду** требованиям компании, но и были настроены в работе на **один целевой вектор**, выступали

как **единая команда**. Отдельный акцент должен быть на управленцев – директора ресторана, шеф-повара, менеджеров и су-шефов. Их работа должна не только **процессуально соответствовать**, но и **эмоционально** носить требуемый компании характер. В этом блоке следует уделить внимание **правилам передачи знаний, профессиональному уровню** сотрудников и, конечно, **силе корпоративной культуры**, а значит, **уровню лояльности** персонала к компании.

4. *Процессы, связанные с производственным учетом*, – это правила складоведения, инвентаризации, работы и переработки товара, правила списания и проч.

Подробнее об этом читайте в предыдущей книге. Здесь важно не забыть о документообороте в ресторане, а также о соблюдении правил кассовой дисциплины, правилах работы с товаром, процессах калькулирования и проч.

5. *Процессы, связанные с управленческим учетом*.

Правила работы с затратами в ресторане, соблюдение бюджетного контроля, правила движения денежных средств, работа с налогооблагаемой базой и т. п. Важно, чтобы команда ресторана во главе с директором стремилась реализовать финансовую модель бизнеса. Требуется делать все, чтобы выполнять планы по гостевому счету и величине среднего счета, контролировать затраты и остатки товара на складах. Важно следить за тем, чтобы капитальные затраты планировались и расходовались рестораном рационально. Подробно – в главах 2 и 3 данной книги.

6. *Технические составляющие* работы вашего ресторана. Все, что касается систем поддержания работы оборудования.

Оборудование и системы жизнеобеспечения ресторана должны быть исправны, их обслуживание должно проводиться вовремя. Кухонный инвентарь всегда должен быть в наличии и в нужном количестве. Степень износа и чистота должны постоянно контролироваться. Важно научиться вести своевременную закупку. А системы жизнеобеспечения должны поддерживаться в нормальном рабочем состоянии.

7. *Маркетинг и продвижение* в ресторане, работа с гостем и с гостевыми предпочтениями.

Эта тема раскрывает то, насколько ресторан понимает свои конкурентные преимущества, умеет ими управлять, понимает, как влиять на лояльность гостей и проч.

Продумайте каждый блок и опишите идеальную работу, реализацию, эффективное функционирование систем в вашем ресторане. Часто прописанные системы «слизываются» у других компаний или, еще того хуже, скачиваются из интернета. Это не приносит пользы. Для своего ресторана стоит сделать все «своими руками», учитывая его нюансы и особенности. Важно в процесс конкретизации и стандартизации вовлекать как можно больше сотрудников. На выходе вы получите не только глубокий, верный материал, но еще и людей, которые в своем развитии будут на голову выше, чем до момента начала работы в данном проекте. Обычно создают так называемые рабочие (или проектные) группы, которые берут на себя задачи по описанию, фиксации систем и стандартов.

*Выработка решений должна начинаться в сердце (искренняя заинтересованность в предмете), прорабатываться в голове (логический, хладнокровный анализ) и заканчиваться снова в сердце (умиротворение от принятого решения).*

**Ицхак КАЛДЕРОН АДИЗЕС**

Если у вас нет зафиксированных на бумаге правил, то это не значит, что у вас нет систем. Совсем наоборот: ваш ресторан работает, а это значит, что технологии существуют. Систематизируясь и создавая правила в отношении качества, стоит действовать, используя следующие подходы:



**1-й подход** – оттолкнуться от существующих систем, изучить их и скорректировать. Помните: цель систематизации – не просто прописать правила, а ответить для себя на вопрос, что есть идеальные системы, как оптимально верно действовать в том или ином случае.

**2-й подход** – не тратить время на изучение существующих процессов, действовать, как говорится, «с чистого листа», писать сразу идеальный образ ресторана.

Мне больше по душе 1-й подход, он кажется более реалистичным и жизненным, но есть ситуации в ресторанах, когда лучше действовать вторым методом. Его выбирают, если система крайне неэффективна или очень устарела. Результатом систематизации идеального образа ресторана должны быть описанные правила, системы, технологии.

Важно знать, что все процессы не могут быть зафиксированы раз и навсегда. Систематизировав правила работы, нельзя «складывать руки» и думать о том, что все сделано, можно спокойно жить дальше. Важно поставить в компании систему **постоянного обновления и актуализации стандартов**.

Жизнь вокруг нас постоянно меняется. Разрабатываются новые фишки, которые в вашем ресторане, возможно, окажут не только гипотетическую помощь, но и реально привнесут улучшения и обеспечат дополнительный доход.

Помните, что при вводе чего-то нового стоит задаться вопросами: с какой целью я это делаю, зачем мне это нужно, какую выгоду это мне принесет? Не стоит гнаться за новинками и тратить на них деньги, не понимая, какую цель вы преследуете, какую проблему решаете.

*Например, целями совершенствования процессов могут быть:*

- повышение скорости работы производства или сотрудников зала, возможность обслужить быстрее большее количество гостей за одинаковый промежуток времени, то есть улучшить такой экономический показатель, как доход с одного посадочного места;
- оптимизация количества работающих сотрудников за счет повышения полезности их рабочего процесса и как результат повышение эффективности по статье «затраты на персонал», а значит, уменьшение операционных затрат и рост прибыли предприятия;
- ввод новых блюд, напитков, посуды и прочего, что может приводить либо к увеличению среднего чека, либо к повышению лояльности гостей и как результат повышению гостевого потока через рост частоты посещения вашего ресторана, что в свою очередь обеспечит вам рост выручки и прибыли.

Возможны разные цели совершенствования процессов. Как вы уже поняли, речь может идти об изменениях в отношении оборудования, инвентаря, процессов и действий. Не всегда получится менять и покупать оборудование в уже действующем ресторане, так как у нас не футбольные поля, пространства всегда ограничены. А также это делать необязательно, если вы изначально построили ресторан, продумав досконально весь процесс.

Вот пример из моего опыта. Одна компания открыла ресторан быстрого обслуживания. С первых дней команда столкнулась с очень концентрированным во времени гостевым потоком. В один очень сильный гостевой пик за два часа ресторан должен был обслужить около 1 500 гостей. «Тонким местом» во всей системе оказалась мойка: она не успевала справляться непосредственно с мытьем гостевой посуды и натиркой приборов. Сначала команда попробовала использовать большее количество посуды. Потом ввели дополнительных сотрудников на мойку для разбора и натирки. Принципиально все решилось, как только компания приобрела машину для мытья приборов с функцией отмыывания и сушки. Учитывая то, что аппарат позволил сэкономить на сотрудниках и посуде, он окупился за четыре месяца.

Инвентарь – благодатная тема для постоянного улучшения работы ресторана. Мы не только можем совершенствоваться в отношении инвентаря для гостей, но и менять либо покупать новый, который позволит либо ускорить процесс работы, либо ввести новые блюда, напитки.

Помогают поездки на профильные выставки, «подглядывание» у конкурентов, посещение специализированных сайтов. Топ-менеджеры вашей компании должны иметь конкретные задачи (лучше, если они будут присутствовать в их ключевых профессиональных индексах KPI) по совершенствованию стандартов работы во всем, по каждому направлению. Конечно, вам придется выделять бюджет на некоторые улучшения, но многие, поверьте, пройдут без дополнительного инвестирования.

Помните о том, что ваши гости меняются. Они могут взрослеть или молодеть, могут чаще приходить мужчины или женщины. Гости учатся, путешествуют, видят что-то новое. Из-за этого и рестораны не могут быть статичными. Они должны меняться с такой же скоростью, как меняется окружающий мир, а лучше быть пионерами, меняться быстрее. Предприятия, которые замирают в своем развитии, на самом деле не останавливаются, а сдают назад. Остановка подобна смерти (подробнее – в подглавке 1.7).

Недостаточно иметь правила и стандарты и своевременно их обновлять. У компании должна быть поставлена мощная **система передачи знаний**, чтобы все прописанные системы не остались на бумаге, а оказывались своевременно в головах у ваших сотрудников. Приучите свою компанию постоянно самообучаться (подход self-learning company). Не только применяйте знаменитую систему наставничества, но и используйте всех сотрудников компании в обучающем процессе. Все должны учить друг друга. Учат не тренеры, а те, кто непосредственно работает и выполняет данный объем работы. Именно он передает знания о том, как он это делает.

Самое интересное – как **мотивировать сотрудников** на то, чтобы ребята не только реализовывали правила компании, но и были нацелены на выявление и корректировку возможных «утечек» эффективности. Хорошо работающий сотрудник в данной схеме – это не только тот, кто правильно выполняет свой функционал (это необходимый минимум). Отличный специалист также постоянно следит за тем, чтобы ни в его работе, ни в работе его коллеги, да и всего ресторана в целом не образовывались «места утечки». А если они образуются, он должен стремиться максимально быстро их устранить (на данный момент) и придумать правила работы для устранения их впредь (на будущее). Это есть так называемая система двойного давления на утечку (см. рис. 4).



Рис. 4. Система двойного давления на утечку.

Как вы уже понимаете, двойное давление должно осуществляться со стороны всех сотрудников компании без исключения. Это можно сделать за счет введения данных подходов как задач в функционал сотрудников. Некоторые компании, которые применяют систему Leak, оплачивают дополнительно сотрудникам 1) за обнаружение утечек и их быстрое устранение. Это приносит пользу компании на данный момент; 2) за разработку идей по улучшению работы на будущее. Они рассматриваются как некие рационализаторские предложения, которые приносят пользу предприятию долго. А если это сетевой бизнес, то предложение официанта одного из ресторанов может принести пользу ресторанам всей сети.

Важно в работе с рационализаторскими предложениями иметь в команде звено, которое отвечает за их сбор от сотрудников и «раздачу медалек». «Медальками» могут быть премии, но, что важно, не только они, а еще и системы признания достижений. Например, повышение в должности.

Во всей этой истории самое простое (и не менее важное) – придумать **правила оценки качества работы** предприятия. Не забываем **анализировать результаты**, делать из них выводы и принимать решения по корректировке работы. Подробнее обо всем этом далее.

Вот как может происходить постановка системы качества в ресторане:

#### **1-й шаг**

- Описать требования к идеальному ресторану для всех зон и по всем правилам.
- Продумать, как вы будете совершенствовать ваши процессы в будущем.
- Поставить системы обучения (если нет) или использовать уже существующие. Помнить про аттестацию.
- Продумать и внедрить систему мотивирования сотрудников на работу с «утечками».
- Разработать бланки оценки качества работы ресторана.
- Обучить использовать данные бланки сотрудников ресторана и специалистов по качеству.
- Поставить систему анализа результатов оценки и работу с «утечками».

#### **2-й шаг**

- Запустить оценку работы ресторана.
- Делать выводы и корректировать работу ресторана.
- Не забывать корректировать бланки оценки в случае необходимости.
- Мотивировать и поощрять сотрудников на работу с «утечками». Постоянно подогревать их интерес в этом направлении.

Постановкой систем качества занимается обычно вся команда топов компании, так как этот метод сильно влияет на результат работы всего коллектива в целом. Другими словами, собирается сильная рабочая группа. Ее руководителем обычно избирается управляющий ресторана (если компания состоит из одного ресторана) или операционный директор (если речь о сети).

*Я страстно мечтал построить долговечную компанию, где люди были бы заинтересованы в том, чтобы выпускать отличную продукцию. Все остальное было второстепенно.*

*Разумеется, прибыль – это здорово, потому что она-то и позволяет делать эту самую отличную продукцию.*

*Но главное – продукт, а не прибыль.*

**Стив ДЖОБС**

Операционный директор или директор ресторана должны способствовать тому, чтобы рабочая группа не только создала системы работы с качеством. Необходимо, чтобы команда собирала всю полученную информацию по результатам оценки ресторанов, представляла ее всем заинтересованным лицам компании для дальнейшей проработки и корректировки ситуации. Важно уметь анализировать информацию не только по внутреннему, но и по внешнему аудиту, по отзывам гостей с сайта, из книги жалоб и предложений и со всех остальных открытых интернет-площадок компании. Не забывайте анализировать масштабность работы сотрудников с «утечками».

В случае сетевого проекта в работу с качеством могут быть вовлечены бренд-бармен (по ситуации в барах в каждом ресторане), бренд-шеф (по ситуации на производствах в каждом ресторане), директора ресторанов (по вверенному ресторану полностью), шефы ресторанов (по вверенному производству вверенного ресторана), менеджеры ресторанов и су-шефы (по ситуации на производстве, в баре и в зале в течение смены).

В целом ответственным за внедрение и использование системы качества обычно является генеральный директор компании. А лучше всего, чтобы сам собственник понимал, что данные системы сохраняют денежные средства внутри компании, а значит, являются рычагами финансового управления бизнесом.

### 1.3. Внутренние системы и правила работы с качеством в ресторане. Видение ресторатора: что это и как его развить в себе и в команде

Внутренние системы работы с качеством должны включать в себя создание и совершенствование стандартов, их внедрение, а также замер качества работы ресторана, анализ результатов и принятие решения по корректировке ситуации.

Необязательно создавать отдельную службу по работе с качеством. Многие компании перераспределяют обязанности среди существующих специалистов ресторана. Но, для того чтобы этот подход заработал эффективно, важно применять так называемое **видение ресторатора** и развивать его в максимально большом количестве ваших сотрудников. Уверена, вы слышали эту фигуру речи. Многие из вас говорят: «Когда меня друзья приглашают в какой-то ресторан хорошо провести время, я вижу все «косяки» заведения, и для меня этот поход не всегда в радость». Набираясь опыта, мы становимся эмпатичными (чувствительными) к малейшим неточностям, ошибкам в работе даже не своего ресторана. Но это происходит не сразу, такое видение появляется не с первого дня работы (см. рис. 5 на стр. 31).

1. Чтобы уметь видеть ошибки, нужно прежде всего понимать, что есть идеал, в чем выражается отличная работа, что такое чистота, достойный сервис, вкусная еда.

Почему одно действие ошибочно, а другое верно? Я предлагаю отталкиваться от потребностей ваших гостей.

*Смысл правильной работы ресторана в том, чтобы делать так, как представляется идеальным для ваших гостей.*

2. Чтобы уметь видеть ошибки, недостаточно понимать идеал, важно просто уметь видеть.

Есть такое выражение – «замылился взгляд». Да, нам важно, чтобы взгляд ваших сотрудников всегда был свежим и острым, чтобы ваши ребята могли видеть зоны неэффективности в работе. Практикуйтесь в этом, постоянно учитесь находить ошибки – в своей работе или в работе любого другого ресторана.

3. Мы должны уметь не только видеть, но и делать выводы, понимать, что стоит за той или иной ошибкой.

Более того, у нас должно быть умение прогнозировать дальнейшее развитие события в этом заведении, исходя из обнаруженной ошибки. То есть мы понимаем причины ошибки и куда приведет эта ситуация ресторан, если он не исправит эту ошибку. Чтобы научиться это делать, нужно просто это делать. Вести дискуссии вокруг этой темы. Нужно прежде всего собрать команду, члены которой обладают зрелым взрослым отношением к чужой критике. Более того, специалисты таких команд должны постоянно стремиться узнать, «что не так». Это должно быть нужно им как воздух, потому что свои недоработки они считают зонами своего развития и развития всего ресторана в целом.

4. «Видение ресторатора» – это не только о понимании идеала и умении видеть несоответствия.

Видение всегда окрашено эмоцией нетерпимости, неприятия, стремления изменить, улучшить, отказ от участия в том, что неправильно. Ваш коллектив должен рьяно стремиться навести порядок в текущей работе.

Вот в этом случае от всего процесса будет польза (см. таблицу 1 на стр. 32).



*Рис. 5. Составляющие видения ресторатора.*

*Таблица 1*

<b>Описание навыка из подхода «Видение ресторатора»</b>	<b>Есть такой навык у команды</b>	<b>Нет такого навыка у команды</b>
Понимание идеальной работы: как все должно быть устроено при правильном раскладе. Что значит хорошая, верная работа.	Команда понимает, к чему стремиться. Знание, как правильно работать, дает возможность реально оценивать результаты своего труда.	Команда даже не понимает, к чему стремиться. Часто такие коллективы характеризуются наличием «звездной болезни», «короны». Мне иногда жалуются на отдельно взятого сотрудника: «У него “корона“, как ее сбить?». Я отвечаю: «Начните с того, что расскажите о том, что есть идеальная работа на его позиции. Пусть задумается, насколько он хорош, как близок к идеалу».
Умение видеть свои ошибки. Спокойно относиться к тому, когда кто-то другой указывает на ошибки. Взрослая реакция на критику.	Знание своих не-совершенств (в случае зрелого отношения к данной информации) дает возможность личности развиваться и совершенствоваться. Обычно такие специалисты быстро растут и улучшают процессы и мир вокруг себя.	В данном случае команда или отдельно взятый сотрудник совершенно «обречен» на профессиональную смерть, другими словами, потенциала на развитие в личности нет. Не растущие профессионально сотрудники будут противиться любым не только новшествам, но даже просто указаниям на несовершенства в их работе. Их ошибки будут приводить к финансовым потерям компании.
Быть нетерпимым к ошибке. Стремиться ее изменить, устранить, исправить. Мощный личностный потенциал направлен на совершенствование и улучшение того, что происходит вокруг.	Такие команды, безусловно, очень мощны энергетически, а ведь бизнес делает именно жизненная энергия непримиримых людей. Поэтому у таких команд обычно максимально высокие финансовые успехи.	Такие сотрудники не любят делиться энергией, силой. В этих коллективах есть склоки и напряжение. Бизнес движется непонятно как или «по накатанной». Со временем, не выдержав конкурентного натиска, бизнес вянет, затухает и закрывается.

Если, ознакомившись с этой таблицей, у вас появилось желание **развивать в ваших сотрудниках видение ресторатора**, вы можете действовать следующими методами:

- Прежде всего помните: вы сами, ваша работа и ваши подходы как руководителя являются примером для сотрудников. Ваши подчиненные вас «зеркалят», повторяют, поэтому самый хороший стимул для развития – ваш пример во всем.
- Конечно, чтобы люди знали, что есть идеал, им нужно о нем рассказывать.

*Поскольку ресторан – это огромный, бесконечно меняющийся организм, рассказывать про идеал придется постоянно. Не нужно нервничать и злиться по этому поводу. Пора принять свою новую роль: вы – Учитель, и это навсегда. И дело не в том, что вас окружают глупцы, а в том, что работать в ресторане непросто.*

- Чтобы ребята умели видеть ошибки, важно научить их этому:

1. Заведите бланк оценки, в котором должны быть описаны правила работы идеального ресторана. Использование бланков оценки помогает людям научиться делить ресторан на зоны и анализировать порядок в них. Также, используя бланки оценки, в которых прописан идеальный образец работы и ресторана, сотрудники смогут понять свои ошибки.

2. Можно использовать практику «Тренируюсь-обсуждаю»:

- выделите зону ресторана, на которой будете практиковаться;
- в ограниченное количество времени быстро осмотрите ее сами;
- опишите письменно все, что в ней увидели;
- попросите коллегу или своего руководителя сделать то же самое;
- сравните то, что получилось, и обсудите результат – кто что увидел или пропустил.

3. Еще одна практика – «Ищу секреты».

Секрет – это ошибка, несовершенство, проблема, которые либо появились естественным путем в зоне анализа, либо были созданы нарочито для практики развития видения ресторатора.

Например, бумажка, брошенная вами под стол, нарушение сервировки стола и проч. – в зависимости от того, что вы хотите развить в сотруднике (умение видеть беспорядок, ошибки в сервисе). Действуем так:

- руководитель создает в некой зоне «секрет»;
- затем он просит сотрудника его найти за ограниченное количество времени;
- по результатам поиска обсуждается то, что получилось.

Наличие видения ресторатора у команды я считаю одним из признаков присутствия в ресторане работающей внутренней системы качества.

Правила создания и совершенствования стандартов, а также полезные материалы предложены в подглавке 1.6, а также в Приложении 2.

Для того чтобы внедрить, запустить в ресторане внутренние системы качества, стоит использовать обучение и наставничество. Об этом можно прочесть в книге «Управляем рестораном, который любит гостей», а в подглавке 5.2 данной книги я описываю дополнительные технологии развития сотрудников.

Приведу пример из жизни одного ресторана. В аэропорту в кафе (сетевое, федеральное, популярное) я попросила сделать мне кофе с молоком. Через 5 минут официантка сообщила, что ждать нужно еще 10–15 минут. На мой вопрос о причине она ответила: «У нас проходит проверка нашей внутренней службой качества, она отвлекает единственного сотрудника, который может сделать вам кофе. Пока проверка не закончится, делать кофе не начнут». Я представила этого специалиста службы качества, который, облеченный властью своей должности,



со всем рвением к работе проверяет бар. Очевидно, что этот работник и его руководители как-то иначе, чем я, понимают смысл и цель функционирования службы качества.

Внутренняя служба качества, по моему пониманию сути ресторанного бизнеса, должна иметь следующие **цели**:

А. Прежде всего обеспечивать качество на каждом рабочем этапе ресторана. Это не просто про контроль сотрудников, это установление проблем и устранение их причин. Система должна обеспечить комплексное управление качеством, позволяющее вскрывать причинно-следственные связи, обнаруживать проблемы, искать и объяснять пути их устранения. Для этого сотрудникам службы важно быть авторитетами в коллективе.

Б. Комплексное управление качеством – вовлечение всех служб ресторана (или сети) и быстрое реагирование на запросы и ситуации в ресторанах. Система должна быть нацелена на изменение сознания всего персонала с целью вовлечения в процессы качественной работы и поддержания стандартов компании. Важно фокусировать сотрудников на управление «утечками».

**Миссия** внутренней службы качества может выглядеть так: «Измерить → Проанализировать → Улучшить».

*Задача службы не просто измерять и докладывать кому-то, а работать над тем, чтобы ситуация в ресторане (ресторанах) постоянно улучшалась. Именно в этом состоит их ответственность и вектор движения всех действий.*

Существуют различные **типы работы внутренних служб качества**. Мы создаем или меняем эту систему в зависимости от того, в каком состоянии сейчас находится ресторан (рестораны), какова команда, а также стратегия компании на данный момент. Состояния (точки отсчета), в которых находится ресторан, бывают разные. Не стоит создавать и внедрять систему работы с качеством, не учитывая этого. Предлагаю наоборот – отталкиваться от той действительности, в которой вы сейчас находитесь.

1. *Административно-авторитарный тип службы качества (не стоит пугаться названия)*. Применяется, если в ресторане:

- Уровень услуги минимальный, неудовлетворительный, на грани допустимого, часты ошибки, непонятно, как удержать сервис, особенно часто ошибки происходят во время «запар»; топ-менеджмент ресторана не знает, как справиться с ошибками, они повторяются из раза в раз.

- Уровень систематизации и стандартизации бизнес-процессов ресторана либо вообще отсутствует, либо минимален и примитивен. Все работает «само собой», «как повелось». У руководителей ресторана нет понимания связи между неэффективностью процессов и финансовым результатом.

- Уровень квалификации и профессионализма персонала ресторана низкий. Руководство ресторана не занимается развитием профессионализма сотрудников либо делает это вяло. Технологии, которые применяются управленцами, не дают особенного результата.

- Уровень удовлетворенности услугой гостя (насколько гости любят ресторан, готовы возвращаться еще и еще, рекомендовать его друзьям) низкий.

- Управленцы ресторана не понимают, как управлять потребительскими предпочтениями, не владеют технологией влияния на спрос.

Если вы решили строить систему качества по административно-авторитарному принципу, то в этом случае необходимо сделать бланки оценки очень подробными. Система баллов должна быть построена так, чтобы максимальный результат было непросто достичь. Нужно проводить замеры очень тщательно, часто (не реже двух раз в неделю) и крайне внимательно.

Руководству ресторана (или специалистам службы качества) важно постоянно обучать сотрудников, рассказывать, как лучше, правильнее работать. Службе качества совместно с рестораном стоит вырабатывать решения по корректировке ситуации, а также требовать систематических отчетов от управленцев ресторана по реализации решений. Специалистам по качеству нужно помогать сотрудникам ресторана наводить порядок, особенно если у самих работников не получается.

## 2. Демократично-делегирующий тип службы качества.

Применяется в том случае, если в ресторане:

- Уровень услуги минимальный, но достаточный, средний, допустимый.
- Системы и стандарты бизнес-процессов существуют, но по каким-то причинам работают со значительными или с существенными перебоями.
- Уровень квалификации персонала средний и достаточный. Управленцы занимаются развитием сотрудников, но эффективность не слишком высока, знание вкладывается с трудом, нет легкости.
- Уровень удовлетворенности услугой гостя средний, но не всегда достаточный.

*Нас удовлетворяет только отличный результат; нам хватает мужества признать ошибки, и мы стремимся меняться к лучшему. Эти ценности настолько пронизывают Apple, что мы добьемся успеха вне зависимости от того, кто и чем будет заниматься.*

**Стив ДЖОБС**

При организации такого типа службы качества необходимо не самим искать решения, а ставить задачу по их поиску перед управленцами ресторана. Нужно делать замеры также тщательно, со средней частотой (не чаще раза в неделю) и внимательно контролировать только реперные, важные точки. Служба качества должна требовать систематические отчеты от руководителей ресторана по реализации решений. Вовлекаться и корректировать работу ресторана, а также помогать навести порядок в нем нужно только в том случае, если очевидно, что у управленцев это не получается.

## 3. Доверительный тип службы качества.

Этот тип службы применяется в ресторанах, если:

- Уровень услуги средний, достойный, подходящий, но все-таки требующий улучшений.
- Уровень системности и стандартизации бизнес-процессов достойный. Они работают с некоторыми перебоями, которые влияют на процесс, но не слишком (хотя хорошо бы устранить даже эти ошибки).
- Уровень квалификации персонала средний, достаточный и достойный. Образовательные процессы внутри ресторана организованы руководителем на приличном уровне и дают хорошие результаты.
- Уровень удовлетворенности гостя услугой средний, достаточный, но управленцы хотят двигаться дальше, не стоять на месте.

Служба качества такого типа должна делать замеры только по основным реперным точкам, редко (не чаще 1–2 раз в месяц), давая управленцам свободу действий. Управленцы будут сами искать решения по улучшению работы ресторана, исправлению ошибок. У них есть на это потенциал.

Вам решать, как вы будете поступать, что из вышеописанного стоит применить в вашей конкретной ситуации. Важно одно: работайте над качеством, и тогда результат вашего ресторана, выраженный в финансах, будет только радовать.

## 1.4. Внешние системы работы с качеством

Как бы неожиданно ни звучало, но я не хочу начинать разговор о внешних системах работы с качеством с материала о том, как внедрить систему тайных покупателей (ТП), хотя об этом тоже пойдет речь. Внешние системы – это не только про ТП. Под внешними системами работы с качеством я понимаю всю информацию от гостя о том, как он чувствует себя в наших ресторанах, а также анализ данных и принятие на их основании решений по корректировке работы заведения. Я встречала компании, которые вообще не интересуются тем, что переживает гость в их ресторанах, делают выводы на основе своих ощущений, забывая о том, что данные представления могут быть искажены их эмоциями. Есть команды, которые неким образом собирают информацию от гостей, изучают ее и больше ничего с этим не делают.

*Работа с этими данными – это работа по управлению гостевыми предпочтениями, гостевым потоком, а значит, выручкой ресторана.*

Нам нужны так называемые внешние системы работы с качеством прежде всего для того, чтобы реально понимать, что чувствует, переживает гость, посещая наш ресторан. Говоря о таких технологиях, мы говорим о методиках сбора мнения о нашей работе извне. Я предлагаю не останавливаться только на методике тайных покупателей. Существуют следующие **системы сбора гостевого мнения** о нашей работе.

**Вариант А.** Мнение гостей собирает *рядовой персонал*:

- Директор ресторана и (или) менеджер смены ставят задачу рядовому сотруднику задавать вопросы гостям и записывать их ответы в специальную тетрадь (у кого-то это может быть компьютер или планшет), которая должна находиться в доступном для персонала месте.

- Чтобы сотрудник мог узнать мнение гостя, ему придется либо подслушивать и подглядывать, либо спрашивать напрямую у гостей. Поэтому очевидно, что директор ресторана вместе со своей командой должен продумать варианты возможных речевых форм или хотя бы коммуникативных ориентиров для этого. Также управленец отвечает за обучение персонала этим речевым формам и полностью работе по данной схеме.

- Директор ресторана и (или) менеджер контролируют работу рядового персонала в данной системе, корректирует сотрудников, если это необходимо (а это точно будет необходимо).

Например, вопросы могут быть такими:

- *Здравствуйте (улыбка), вам понравилось у нас сегодня?*
- *Здравствуйте (улыбка), все было вкусно?*
- *Добрый день, сегодня шефу особенно удался куриный шашлычок (если гость ел его), правда?*
- *Здравствуйте (улыбка), расскажите, как вам то, что вы ели?*
- *Здравствуйте (улыбка), вам понравился этот напиток?*
- *Вам не холодно? (по ситуации)*
- *Как вам кажется, сегодня достаточно свежо в ресторане?*
- *Вам сегодня все понравилось у нас?*

Старайтесь уходить от банальных фраз типа «Все хорошо?». Стремитесь расширить словарный запас ваших сотрудников для этой дискуссии. Помогите сделать так, чтобы была возможность завязать разговор.

Ответы следует записывать в отдельную тетрадь (журнал, табличку на листе, в планшете, в интерфейсе в тачскрине и проч.). Желательно, чтобы в журнале были следующие разделы:

- дата, точное время;
- номер столика, количество гостей;
- оценка вкуса еды: ответы гостя, пометка, были ли остатки еды в тарелке (*что не доели гости*);
- оценка настроения гостя: шкала (*например, ровное настроение, скорее расстроенное или печальное, скорее раздраженное или недовольное, скорее радостное и позитивное*).

Заполняется таблица непосредственно сотрудником, который общался с гостем.

В день должно быть не менее 30–50 замеров по одному ресторану.

Результаты анализируют директор ресторана, менеджер и операционный директор (если это сеть и такая должность есть).

#### **Вариант Б.** Мнение гостей собирает *директор ресторана* или *менеджер смены*

Они «подслушивают» и «подсматривают» ситуации с целью оценки гостевой удовлетворенности вашей работой, сверяясь с чек-листом (который специально для этого разработан). Чек-лист оформляется отдельно на каждого гостя. Гостем может быть один человек или группа людей. Он заполняется по результатам прямого наблюдения за ситуацией. Например:

Дата _____	Время _____	Кол-во гостей _____	
1	2	3	4
<b>Оценка приема гостей</b>	Время входа гостя _____	Время выхода гостя из ресторана _____	Итого время, проведенное в ресторане _____
<b>Оценка качества обслуживания</b>	Персонал разговаривает по стандартам компании	Персонал нейтрален	Персонал сухо общается или даже грубит
	Что говорят об обслуживании гости		

1	2	3	4
<b>Оценка настроения гостя</b>	Настроение гостя радостное и позитивное	Настроение гостя ровное	Гость расстроен или взбудоражен
<b>Оценка чистоты на столах</b>	Стол постоянно чистый, посуда убирается незамедлительно	Стол чистый, но посуда убирается с задержкой	Перед гостем стоит грязная посуда
<b>Оценка реакции на еду</b>	Что гости говорят о еде	Есть ли остатки еды в тарелках	
<b>Оценка реакции на атмосферу</b>	Что гости говорят об атмосфере	Холодно-жарко, душно-свежо	Дует, шумно

Хочу отметить, что это не бланк оценки качества сервиса. Это документ, в котором управленец в смену пытается фиксировать отношение гостя к обслуживанию в ресторане, реальные факты и свои ощущения. Цель – выявить моменты, которые создают у гостя ощущения дискомфорта.

Данные чек-листы заполняются ежедневно; желательно фиксировать не менее 20–30 ситуаций в день. Храните и анализируйте их, чтобы понимать: 1) что стоит изменить в ресторане, улучшить; 2) есть ли улучшения в ощущениях гостя.

*Директор ресторана* использует информацию из данных чек-листов для корректировки ситуации в ресторане. В случае сети они могут и должны просматриваться операционным директором сети для оценки ситуации в ресторане и оценки качества принимаемых решений в ресторане. Если директор ресторана ведет работу в этом направлении, значит: 1) ему важно мнение гостей; 2) он понимает, что менять ресторан нужно в том направлении, чтобы гость был доволен; 3) он умеет видеть в данном материале суть, принимать правильные решения и внедрять их; 4) он не теряет время, ставит данную информацию на первое место, воспринимает недовольство гостя как чрезвычайное происшествие в ресторане.

*Операционный директор* непосредственно сам может и должен оценивать работу ресторана при посещении, лично наблюдать, как гости реагируют на данный ресторан, все ли им нравится. Часто работа операционного сетевого специалиста сводится к проверке работы сотрудников. А стоит сфокусироваться на том, как чувствуют себя гости, все ли их устраивает. Вам многое увидится по-другому.

По моему опыту, нерядовых сотрудников сложно научить собирать гостевое мнение (больших усилий не нужно, рассказал и контролирую). Чаще всего именно управленцы избегают этой темы. Редко встречаю рестораны, где руководители понимают, что основная задача – довольный гость и что это в первую очередь их работа. Многие предпочитают заниматься снабжением, оформлением документов, решением технических вопросов. В зале босса увидишь редко. Странно, правда?

#### **Вариант В. Книга отзывов и предложений (КОП)**

- Директор ресторана должен анализировать КОП два раза в неделю (не реже), обязательно отвечать на письма гостей и перезванивать, если гость оставил номер телефона. Также

он должен обязательно делать выводы и корректировать ситуацию в ресторане, основываясь на отзыве.

Пример из жизни. Я периодически посещала один и тот же ресторан. Видела там ошибки в работе, писала об этом в книгу жалоб, оставляла свой телефон. Продолжала ходить туда. За более чем 5 лет такой практики мне позвонили, вы не поверите, один раз. Изменения по тем ошибкам, которые я выявила и описала, не увидела никогда. Конечно, туда я больше не хожу и никому не советую. Меня как гостя, приносящего им доход, они потеряли. А сколько еще людей ушло?

*Не корректируя работу своего ресторана, основываясь на информации от гостей, вы теряете выручку.*

- Операционный директор должен анализировать информацию из КОП по каждому ресторану не реже раза в неделю.

Нужно проверять верность и своевременность ответов директора ресторана в КОП, общаться с расстроенными гостями самому. Проверять, что он сделал, чтобы исправить ситуацию. В случае если операционный директор видит, что аналогичные ошибки повторяются в нескольких ресторанах сети, он должен выделять их как общие и решать проблемы на уровне всей компании. Этот тип ошибок становится сетевым.

Желательно, чтобы ответ гостю в КОП состоял из:

- благодарности за информацию;
- извинения за произошедшее;
- описания мер, которые планируется осуществить, чтобы исправить ситуацию.

Также возможно применить правила работы с конфликтами, например, часто используемое в ресторанной индустрии правило LAST (см. книгу «Управление рестораном, который любит гостей»).

#### **Вариант Г. Анкетирование гостей в ресторане**

Иногда стоит использовать специальную анкету для гостей, которую люди могут заполнить по желанию (или за некий бонус). Она может находиться на столах.

#### **Пример анкеты для гостей**

Должно быть вступительное слово, поясняющее суть идеи. Например, *«Хотите сладенького? Заполненную анкету сразу меняем на любой десерт»* или *«Если есть желание и время, расскажите нам свое мнение о нас, а мы подарим вам десерт»*.

Дата _____	
Время _____	
Долго ли пришлось ждать первого подхода к вам официанта? Сколько времени?	
Наши сотрудники с вами достаточно разговорчивы?	
Они приветливы?	
Вам часто улыбаются в нашем ресторане?	
Если были сложности в общении с персоналом, пожалуйста, укажите, какие.	
Что вы сегодня у нас ели и пили?	
Вам понравилась еда?	
Что бы вы хотели, чтобы мы готовили лучше?	
Вам сегодня было комфортно в ресторане? Холодно-жарко, душно-свежо, дует, шумно	
С каким настроением вы ушли сегодня от нас?	

Нужна концовка. Например, *«Отдайте анкеты в руки менеджеру. Он ждет».*

Очевидно, что данная информация будет полезна директору ресторана для корректировки ситуации.

#### **Вариант Д. Визитки в ресторане**

Можно сделать визитки для гостей и разместить их на столах ресторана. В визитке гость должен видеть координаты, куда позвонить и рассказать о деятельности ресторана, о том, что он увидел и пережил у вас. В данном подходе первое, что важно, это поднимать трубку. Также необходима быстрая реакция на произошедшее, обратный контакт с гостем (расскажите ему, что было сделано). Каждая информация от гостя бесценна, именно в ней скрыт реальный результат вашей работы.

Я часто встречаю рестораторов, которые, получив отрицательный отзыв гостя, начинают с проверки его подлинности. Я считаю, что гость прав всегда и тратить время на выяснение этого – бесполезное занятие и реальная финансовая потеря.

*Теряя время, вы теряете деньги. Начните с того, чтобы, получив данные от гостя, сразу корректировать свою работу, а не проверять, правду ли он написал.*



### **Вариант Е. Сайт и социальные сети**

Собирайте отзывы гостей с сайта, из социальных сетей, с любых ваших интернет-площадок. Продумайте, как реагировать на положительный, а самое важное, отрицательный отзыв гостей. Есть компании, которые на положительный отзыв пишут что-то вроде «Ой, спасибо, как мило, как приятно, мы стараемся для вас». Это звучит по-детски, банально и непрофессионально.

Хуже дело обстоит с реакцией на отрицательные отзывы. Я встречала массу компаний, которые ничего не отвечают и удаляют их – как страусы прячут голову в песок. Такое поведение вызывает у гостя сильную отрицательную эмоциональную реакцию. Он может написать отзыв повторно, а может сделать это на нескольких интернет-ресурсах одновременно. Так что умейте признавать ошибки, извиняться за них, улучшать свою работу. Более того, благодарите таких «писателей». Они не поленились, нашли время и рассказали вам в письме правду о вашем ресторане. Это здорово! Есть с чем работать! Понятно, куда двигаться!

В одной компании мы поставили максимальное количество систем по сбору информации от гостей. После первой же недели, изучив полученные данные, собственник ресторана был очень удивлен. Он не ожидал узнать то, что узнал. В его представлении в ресторане все было устроено намного лучше.

Помните: просто знать ситуацию недостаточно. Нужно уметь корректировать свою работу, исходя из информации от гостей. Собранные отчеты следует анализировать в следующих разрезах: – количество отрицательных отзывов всего, суммарно за период;

– количество отрицательных отзывов детально по группам (качество еды, напитков, уборки зала, сервиса, общее впечатление, атмосфера ресторана и все остальное, что вам интересно знать);

– обязательно должно быть поставлено сравнение от месяца к месяцу, ресторана к самому же ресторану, ресторана к среднему показателю сети (если речь идет о сетевом бизнесе);

– поработав с данными аналитики, нужно принимать решения и их реализовывать. Должна даваться оценка скорости и качества принятых решений директором ресторана по корректировке ситуации.

Теперь можно поговорить еще об одной внешней системе работы с качеством – о **технологии Mystery Shopping (MS), или Тайный покупатель (ТП)**.

Работа с тайными покупателями должна основываться на демонстрации ясной позиции в отношении правил функционирования ресторана со стороны компании; четкой постановке задач самим тайным покупателям; на обязательном обучении их деталям в отношении бренда, правил работы ресторана, качества блюд и напитков; а также на полной тайне о персоналиях ТП.

Рекомендуется развести работу внутренней службы качества (СК) и внешней службы тайных покупателей. Часто бывает, что результаты этих служб в части оценки работы ресторана сильно расходятся. Не стоит этому удивляться. Полагаю, это может быть связано с большим интервалом во времени между предпринятыми усилиями по корректировке и полученным результатом в ресторане. Здесь работает пресловутый эффект смещения времени.

*То, что сделано в BACKе, уже видно, а с FRONT эффект станет очевиден позже, поэтому данные не всегда сходятся.*

Работа тайных покупателей является своего рода исследованием, благодаря которому вы хотите получить информацию о выполнении стандартов обслуживания в ресторанах, о качестве еды, напитков, общей атмосфере зала. Важно преследовать еще одну цель – оценку поведенческого соответствия ресторана настроению бренда.

Можно менять анкету ТП, дополнять ее теми акцентами, которые вам важно увидеть сейчас, не откладывая. Например, лето выдалось крайне жарким, и вы решили, что влажные полотенца, которые вы даете гостям для протирания лица и рук, будут подавать не горячими, как обычно, а прохладными. Интересно, делает ли это персонал в ресторане?

Теперь разберемся, как можно создать систему тайных покупателей. Эта информация пригодится и тем, кто решил организовать службу внутри компании, и тем, кто собирается нанять для этой работы внешних специалистов.

Для того чтобы не ошибиться в ТП, нужно начать с того, чтобы создать четкий профайл для их поиска. Важно понимать, что профайл ТП должен соответствовать профайлу целевого гостя, ради которого этот ресторан был когда-то создан и на которого сейчас работает. Конечно, в качестве тайных покупателей стоит приглашать тех, кто любит ваш ресторан, готов его посещать и помогать делать его лучше. Если вы для получения данной услуги нанимаете стороннюю организацию, пусть они работают по вашему профайлу, но все-таки окончательное решение о том, годится ли кандидат в ваши ТП или нет, стоит принимать сотрудникам компании. В связи с тем, что личности ТП должны быть засекречены, решение о том, кто станет ТП, а кто нет, должен принимать отдельный незаинтересованный сотрудник, который будет хранить эту информацию в тайне от всех. Помните, что тайные покупатели достаточно быстро выгорают профессионально. Рекомендую менять их каждые 4–5 месяцев. Временной перерыв в работе должен составлять не менее 3 месяцев.

При постановке данной системы в компаниях в вопросе участия компании-заказчика в наборе ТП (если приглашается внешняя компания) я встречаюсь с сопротивлением со стороны сотрудников ресторана. Если такое есть, это значит, что данные сотрудники плохо понимают суть всей системы Mystery Shopping. Им нужно повторно разъяснить суть механизмов и пользу для компании.

*Не стоит оставлять в команде кого-то, кто участвует во внедрении новой идеи, но плохо понимает технологию и ее назначение. Разъясняйте людям методику столько, сколько потребуется, до тех пор, пока вы не убедитесь, что коллега стал вашим единомышленником. Только в этом случае можно двигаться дальше во внедрении новшества.*

Не упустите вопрос обучения и аттестации тайных покупателей. Чему и как их учить и что на выходе должны знать специалисты службы ТП, решать, конечно же, специалистам ресторана. Даже если вы используете стороннюю организацию, контролируйте процесс обучения ТП и качество их знаний на выходе. Только это может гарантировать вам правильную работу данных сотрудников в дальнейшем.

Озаботьтесь созданием достойной рабочей анкеты для ТП. Начните с выделения реперных точек, зон, блоков, проверка которых вам очень нужна и важна на данный момент работы ресторана.

Например, зоны оценки для анкеты тайного покупателя могут быть следующими:

<p>1. Соблюдение стандартов компании</p> <p>a. Скорость обслуживания</p> <p>b. Скорость приготовления блюд</p> <p>c. Знание меню и продукции</p> <p>d. Выполнение алгоритмов и правил обслуживания гостей</p> <p>e. Соблюдение правил чистоты и порядка</p> <p>f. Внешний вид сотрудников</p> <p>g. Внешний вид ресторана</p> <p>h. Состояние интерьера ресторана (туалеты, элементы декора, телевизоры)</p> <p>i. Качество кухни</p>	<p>2. Атмосфера</p> <p>a. Музыка (качество звучания, содержание)</p> <p>b. Свет</p> <p>c. Температура воздуха</p> <p>d. Аромат в зале (комфорт, свежесть)</p> <p>e. Публика (общее впечатление от гостей)</p> <p>f. Шум (посторонние шумы, общий шумовой фон)</p>
<p>3. Коммуникации</p> <p>a. Информирование о блюде</p> <p>b. Приветствие и прощание</p> <p>c. Коммуникации с гостем (инсценированная шутка/нестандартный вопрос)</p> <p>d. Общее впечатление о сотрудниках (шкала)</p> <p>e. Конфликты для персонала ресторана (различные конфликтные ситуации)</p>	<p>4. Потери</p> <p>a. Оформление заказа (чек, сдача)</p>

Анкета не должна заполняться в ресторане, иначе ТП будет «рассекречен» особенно наблюдательными сотрудниками. Также важно, чтобы анкета была заполнена тайным покупателем в течение трех дней с момента посещения. Анкета, заполненная и сданная позже, вряд ли будет носить объективные данные.

При ее обработке нужно проверить, все ли в порядке в части ошибок и контрольных вопросов (которые должны в ней быть, чтобы проверять честность ТП). Если в анкете есть две существенные ошибки, анкета не оплачивается, а посещение ликвидируется.

При анализе выявленных ошибок в работе ресторана, «утечек», если дело касается сервиса, важно вычислять официантов и менеджеров (тех, кто допустил эту ошибку), чтобы проводить работу «точечно».

Оплата анкеты – это возврат денег тайному покупателю по счету за посещение ресторана. Так обычно устроена финансовая сторона данной истории. Если вы платите больше, то, думаю, вы упустили то, что я предложила выше, – брать на работу тех, кому вы нравитесь, кто хотел бы, да не может посещать ваши рестораны чаще, кто хочет работать над улучшением вашего заведения.

Если говорить про регламент посещений, то можно предложить следующее: количество запланированных посещений ТП в месяц – минимум два и максимум четыре. Я рекомендую не менее четырех посещений на каждый ресторан в месяц. Обязательно нужно просить ТП приходить в рестораны не в то время, когда они хотят, а четко регламентировать его с учетом гостевых потоков. Другими словами, график оценки работы ресторанов тайными покупателями

телями стоит определять в зависимости от графика работы ресторана и наполняемости его гостями.

В день у нас бывает большое количество гостей. Очень сложно и дорого иметь столько ТП, чтобы количество их посещений имело какой-то удельный статистически влиятельный вес. Поэтому я предлагаю не стремиться к этому, а организовать работу ТП так, чтобы было около четырех посещений ресторана в месяц в разное время работы. Если ваши сотрудники делают ошибки при таком малом количестве посещений, то это уже говорит о многом.

Конечно, ТП должны заказывать не то, что им вздумается, а четко придерживаться рамок задания: вы должны указать, что в части кухни и в части бара должно быть попробовано. Важно, чтобы ТП создавали кризисные, сложные, а может, даже конфликтные ситуации для сотрудников ресторана. Например, это могут быть ситуации с беспорядком на столе и коммуникации с нервным, требовательным гостем и проч.

Внешние системы работы с качеством будут мощным подспорьем для вашего ресторана (или ресторанов), помогут видеть свои ошибки и улучшать деятельность. Вы сможете делать ваш бизнес лучше, если будете считать мнение гостя (без каких-либо условий) верным и не будете тратить время на проверку данных, а потратите его на устранение ошибок, описанных внешней системой качества. Все мы знаем, что, если гостям не нравится у нас, они больше не придут. Работа с качеством – это и есть прямое влияние на выручку ресторана.

## 1.5. Точки контроля и анализ данных внутренней и внешней систем качества. Как видеть проблемы, делать выводы и принимать решения

В системе работы с качеством важно понимать, как выделять точки контроля за работой ресторана. Их используют для составления бланков оценки работы. Другими словами, это не столько бланки *оценки*, сколько документы, описывающие, *как должен работать ресторан и что в его работе важно* для вас на данный момент. Точками контроля называются процессы в работе ресторана, на которых мы хотим заострить внимание. Кто-то выбирает их по принципу товародвижения (поступил товар, переместился, хранится, перерабатывается, превращается в блюдо и проч.). Кто-то акцентирует внимание на скорости работы или температурном режиме. Все зависит от типа вашего бизнеса. Предлагаю выделять точки контроля по следующим принципам:

- Составьте последовательный список всех производственных процессов во всех подразделениях (цехах, зонах) вашего ресторана. Для каждого процесса выделите важный для вас основной шаг или шаги (действия, правила, стандарты). Зафиксируйте их как точки контроля.

*Например*, на производстве точками контроля могут быть температурные характеристики всего пути существования продукта и его трансформации из полуфабрикатов в готовое блюдо. Или, например, в зале все параметры атмосферы (как физических, так и эмоциональных проявлений) являются точками контроля для оценки качества работы ресторана. Температура, свежесть, освещение, уровень шума. Или если вашими ключевыми характеристиками бренда, например, являются эмоции, то вам нужно проверять, демонстрирует ли ресторан эти состояния или нет.

- Зафиксируйте функционал ключевых сотрудников вашего ресторана (опишите, как они должны работать). Ключевыми сотрудниками ресторана мы считаем не только шеф-повара, но и су-шефа, менеджера, официантов, барменов и проч. Выделите в функционале данных специалистов важные для вас процессы. Они и станут точками контроля для оценки качества работы каждой позиции (сотрудника в должности).

*Например*, стандарты сервиса обслуживания гостя, то есть поведение официантов в рабочем процессе, являются точками контроля в подразделении «зал», процесса «сервис», позиции «официант».

- Может так оказаться, что в какой-то период работы ресторана вам будет важно контролировать качество выполнения некоего процесса либо вы внедрили что-то новое и хотите понять, насколько эффективен был процесс внедрения. Все эти моменты нужно сделать временными точками контроля, то есть дополнить список точек контроля в бланках оценки.

*Вернемся к примеру с влажными полотенцами*. Если вы решили, что летом они должны подаваться охлажденными, внесите этот момент точкой контроля в процесс анализа качества работы ресторана. Либо качество реализации любой маркетинговой промо-акции в ресторане (действуют сотрудники ресторана по описанным правилам акции или нет) может быть примером временной точки контроля.

Просто перечисления точек контроля недостаточно для работы. Нужно описать, как правильно, по вашему мнению, нужно действовать в данной точке. Составляя этот список, нужно основываться на стандартах компании. Другими словами, важно указать, что есть в данных точках правильная, верная, качественная работа ресторана и сотрудников. Это описание и будет ориентиром для проверки качества работы, а список будет составлять систему анализа качества (см. пример бланка оценки в Приложении 1). Ваши коллеги должны понимать, что значит хорошо и правильно работать. Эти бланки можно использовать для развития «видения ресто-

ратора», о котором говорилось выше. Не создавайте точки контроля и бланки оценки только как оценивающий механизм. Пусть система заработает в обучении сотрудников, а значит, на развитие компании.

При анализе качества работы используются полученные результаты замеров. В процентном соотношении (где 100 процентов – идеальная работа) они демонстрируют, насколько вы сейчас близки в точках контроля к идеалу. Составляется список «утечек», проблем, зон развития. Этот анализ даст вам информацию о том, что еще стоит улучшить, укрепить, развить на вашем предприятии в части процессов и поведения людей. Такого рода анализ можно делать по работе сотрудников, сравнивая их результат с тем, чего вы хотели бы добиться от них. Например, вы можете видеть, в чем конкретно недорабатывает су-шеф, управляя сменой на кухне, и проч. (см. рис. 6).



Рис. 6. Пример анализа системы качества ресторана.

На базе анализа отклонений от 100-процентного результата руководство должно вырабатывать решения по корректировке ситуации. Для этого я рекомендую использовать **принцип ППР** (подробнее о нем в книге «Управление рестораном, который любит гостей»).

**Проблемы** вам понятны. Это список всех непопаданий в качественную работу.

Ищите **Причины** их возникновения. Они отвечают на вопрос «почему?». Почему могла возникнуть та или иная проблема, из-за чего? Зафиксируйте даже гипотетические причины. Ищите их для каждой проблемы. Помните: причин всегда значительно больше, чем проблем.

Следующий шаг – разработка **Решений**. Решения отвечают на вопрос «что делать?» и *вырабатываются не на проблему, а на причины*. Для каждой причины мы продумываем решения. Так вы сможете «погасить пожар» раз и навсегда. Помните, что нет решения, если не определены сроки его выполнения и ответственные за его реализацию лица. Также для решений важна ваша жизненная энергия. Вам необходимо подпитывать решения, проверяя, выполняются они или нет. Если просто составить список решений и более не возвращаться к ним, то, скорее всего, ничего не будет сделано или будет сделано очень мало. Образуется «утечка» по вине неэффективной работы руководителя. Ее можно обсчитать в деньгах (в финансовых потерях), оттолкнувшись от конкретной ситуации. Если же промежуточно контролировать выполнение решений, уточнять у сотрудников, как идут дела с той или иной задачей, результат (в том числе финансовая эффективность) будет значительно лучше.

При анализе динамики работы процессов ресторана и его сотрудников наблюдайте изменения показателей в сторону «+» или в сторону «-». Так вы сможете понять, каким образом на результате сказываются ваши решения. Данный анализ учит команду руководителей понимать взаимосвязь между вынесенным ранее решением, его реализацией и полученным в ресторане реальным результатом работы. Схема взаимосвязи полученных по замерам службы качества данных и результата работы ресторана представлена на рис. 7.

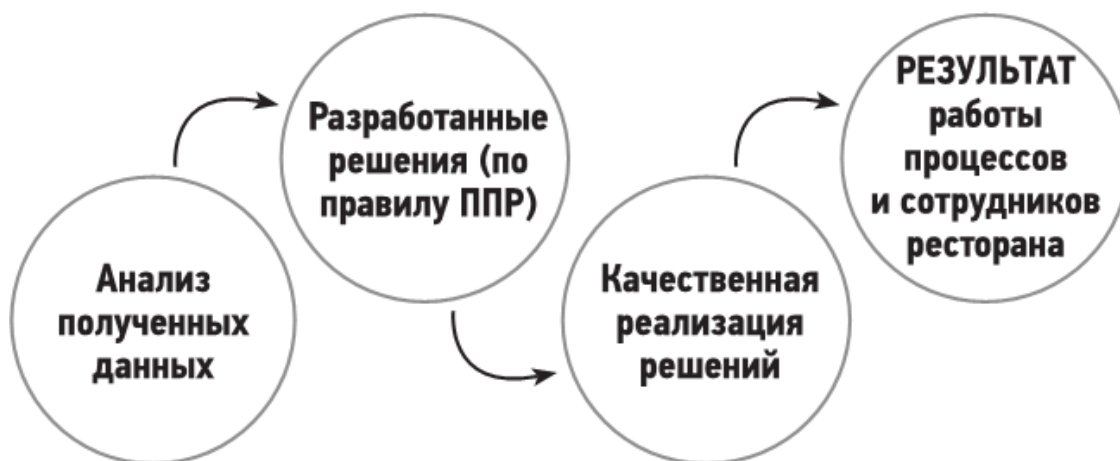


Рис. 7. Схема взаимосвязи полученных по замерам службы качества данных и результата работы ресторана.

Недостаточно уметь анализировать данные и принимать решения по правилу ППР, важно заниматься качественной реализацией решений, иначе результат может быть искаженным. Чтобы способствовать реализации решений, стоит использовать ресурс в виде Комитета по качеству. Это собрание специалистов, которые могут повлиять на реализацию решений. Обычно этот комитет собирает руководитель Службы качества (если таковой есть в компании) либо директор ресторана. Собирается он не реже раза в месяц (в случае напряженной ситуации с качеством работы это стоит делать чаще). Цель данного собрания – скоординировать работу всей команды по устранению обнаруженных проблем.

*Цель у нас одна – сделать ресторан еще лучше.*

На комитете должны быть проработаны следующие темы:

- Что происходит в нашем «королевстве»? Для этого нужно детально проанализировать результаты работы ресторана (или сети). У вас много данных: замеры по внутренней системе качества и данные из источников внешней, собственные наблюдения и выводы. Более того, вы можете все это связать с финансовыми результатами работы ресторана.
- В чем причины возникших ситуаций? Почему произошло то, что произошло?
- Что будем делать? Как стать лучше?
- Как реализовать решение? Все ли делаем, как решили и с нужной ли скоростью? Для этого надо оценивать качество реализации решений, то есть спрашивать с исполнителей. Своими вопросами и вовлеченностью мы постоянно поднимаем значимость задачи.

Участниками комитета должны быть не только те, кто нужен для принятия решений, но и те, кто нужен для реализации решений. Например, необходимо, чтобы специалист поработал и устранил технические проблемы в ресторане, значит, нужно, чтобы он присутствовал на комитете и рассказывал о том, как он реализует решения.

Если у вас сеть, вы сможете сравнивать заведения и степень динамики их результатов. Можно применять технику «The Best Practices» – это поможет стимулировать улучшение ситу-

ации в ресторанах сети. Необходимо выделять лучшие действия сотрудников и рассказывать об этом другим ресторанам, внедрять на остальных предприятиях. Некоторые компании накапливают такую информацию в своих архивах и используют как знание.

Есть масса методик работы с результатами замеров по системе качества. Главное не то, какую вы выберете, а то, чтобы вы вели постоянную работу по улучшению ситуации в вашем ресторане. Стремитесь сделать его идеальным, удивительно комфортным для ваших гостей. Помните, что, управляя качеством работы, мы управляем выручкой и прибылью вашего ресторана.



## 1.6. Стандартизация работы ресторана. Что стоит формализовать в деятельности. Ошибки стандартизации

Иногда, когда люди обсуждают что-то, оказывается, что говорили они о разном, а слова применяли одинаковые. Часто происходит путаница в терминах. Поэтому в разговоре о стандартизации я хочу начать с того, чтобы пояснить, о чем пойдет речь. *Стандарт* – это правило, система, которая необходима для максимально слаженного и эффективного функционирования предприятия. *Стандартизация* – это процесс, который не только позволяет появиться стандартам, но и делает так, чтобы правила стали частью компании и реализовывались на 100 процентов; его результатом должны быть не просто прописанные правила, а такие системы, которые удобны и эффективны для данной компании. Стандарты (правила) должны быть имплементированы в компанию и качественно функционировать внутри нее. Тем, кому довелось поработать в компаниях без правил и систем, где нет договоренностей между руководителями, понятно, каким образом утекают деньги таких предприятий.

**Стандартизация, являющаяся процессом, сама состоит из нескольких этапов.**

**ЭТАП 1. Описание, осмысление, фиксация правил и систем.** Есть бизнесмены, которые говорят: «Зачем заниматься качеством, стандартизацией, ведь ресторан и так работает, все у нас хорошо». К этой фразе хочется добавить всего одно, но очень важное слово – «пока», пока все хорошо. На своем веку я видела разные отношения к стандартизации. Есть те, кто относится к ней с предубеждением и напряжением: «Зачем это делать? Лучше брать сообразительных сотрудников, и пусть они сами рулят рестораном. Главное, чтобы они были опытны». Высококвалифицированных специалистов в ресторанном бизнесе в России очень мало. Непросто получить таких сотрудников, да еще и сделать так, чтобы они были сразу максимально лояльны к новой компании. Мне встречались такие рестораны, где владельцы были уверены, что взяли на работу классных спецов, нужно еще чуть-чуть подождать, и все будет идеально. Как ни печально, но чаще всего ожидания оказываются неоправданными.

*Будьте аккуратны, доверяя свой бизнес приглашенному специалисту. За его словами должны стоять конкретные действия, применение понятных методик и яркий прошлый результат. Не верьте словам, смотрите на то, что происходит в ресторане под руководством «варяга». Я видела, как гибнут компании в руках нерадивых руководителей.*

Есть другой тип компаний. Это организации, в которых все прописано без исключения. Шаг вправо, шаг влево – расстрел. Сотрудники должны строго выполнять правила. Есть целые отделы, которые только и делают, что пишут новые стандарты, и масса специалистов, следящих за тем, чтобы работники выполняли правила компании. Такой фанатизм может иметь негативные последствия: требовательное и жесткое управление через стандарты создает определенное напряжение внутри компании, которое чувствует даже гость. Этот подход ограничивает развитие сотрудников, а значит, и всей компании. Обычно такие рестораны становятся жесткими, получить от них хоть некий объем гибкости крайне сложно, а когда нет гибкости, нет циркуляции крови по телу, приходит смерть.

Если руководитель ресторана будет стремиться организовать все процессы внутри предприятия максимально эффективно, значит, он будет работать над повышением экономического благосостояния компании.

Существует несколько **подходов в создании стандартов**, а именно:

1. *Максимальное количество правил и стандартов*

Его удобно применять для компании, которая заблудилась, имеет много проблем, или в том случае, если стратегически нужно получить результат как можно скорее. Такой подход применяют, если команда слаба и нуждается в развитии.

## *2. Полное отсутствие правил*

Все идет в ресторане так, как получается, без каких-либо стандартов. Этот подход стоит применять в компании, в которой действительно очень мощный, звездный состав. Результат работы на данный момент достаточно яркий, всех устраивает, гости довольны. Хотя я не рекомендую долго задерживаться в этом подходе – формируется сильная зависимость бизнеса от данной команды.

## *3. Не стандарты, а ориентиры*

Фиксируются только основные существенные правила, или основа стандартов (скелет). Обычно при таком подходе детально прописывают то, что важно и существенно для работы ресторана. Остальное фиксируют в виде ориентиров и свободы для творчества сотрудников. Такой вариант постановки стандартов годится для команды, настроенной на развитие, наполненной людьми, не представляющими свою жизнь без поступательного профессионального роста.

Как вы уже, наверное, догадались, я за то, чтобы команда решала сама, какой выбрать вариант подхода к стандартизации. Чтобы на чем-то остановиться, нужно учитывать уровень квалификации команды, ситуацию в компании, выбранную стратегию движения вперед. Помните, что вы, как организм, нестатичны и выбранный сегодня вариант работы со стандартизацией может уже через год вам не подойти, потому что, например, ваша команда поменяется. Серьезными проблемами оборачиваются ситуации, когда руководитель принимает неверное решение по выбору типа стандартизации.

*Пример из жизни.* Одна компания (евростоловые – рестораны быстрого обслуживания, – продажа еды с раздачи) внедрила стандарт коммуникации сотрудников линии раздачи с гостем. Решили объяснить работникам, что от них хотят, и предоставить «свободу творчества» в построении вербального общения, то есть выбрали 3-й подход. Ничего не получилось. Качество коммуникаций осталось на прежнем уровне. А все потому, что топы ресторана не учли тот факт, что сотрудники линии раздачи некомпетентны в вопросе улучшения общения, более того, как оказалось, большая их часть вообще не нацелена на какое-либо развитие, а лояльность к компании у них была на низком уровне. Такой компании стоило четко зафиксировать речевые формы и потратить усилия на обучение сотрудников, а затем постоянно контролировать, использует ли персонал новые формулировки.

Для того чтобы запустить процесс описания стандартов, нужно собрать ключевую команду. В нее должны входить топы компании, специалисты, понимающие основные блоки работы ресторана. В этой команде должны быть руководитель производства; те, кто рулит залом; специалист, отвечающий за производственный учет, и проч. У этой команды одна цель – создать системы и правила, используя один из подходов, описанных выше. Чтобы весь рабочий процесс был слаженным и все эти топы смогли договориться и сделать общее дело, важно определиться с руководителем рабочей группы. Этот специалист будет модерировать встречи, организовывать работу так, чтобы все двигалось как слаженный механизм и пришли к цели. Обычно на данную работу уходит два-три месяца в зависимости от выбранного подхода.

Важно понимать, что стандарты создаются не только по обслуживанию гостей. Их нужно осмыслить для всех процессов и сотрудников внутри данных процессов. Нужно искать ответы на вопросы «Что делать?», «В какой последовательности действовать?» и «Кто это делает?». Начните с поиска ответа на первый вопрос. Старайтесь представить процесс целиком и разработать алгоритм таким образом, чтобы он был максимально удобным для сотрудников и для гостей, а также учитывал интересы компании.

Вот вариант **группировки стандартов** и их конкретизации:

**А) Правила работы зала.** Они должны включать в себя все, что касается тех систем, которые поставлены и используются в работе зала, а также описывать работу сотрудников зала, быть полезными для них. Соответственно, вы составляете список сотрудников и описываете все процессы, которые работают в зале (см. Приложение 2).

На финансовый результат компании влияют качественный сервис, правильно приготовленные блюда, даже корректная работа уборщицы.

*Например,* для того чтобы составить стандартный согласованный список инвентаря для зала, бара и кухни, нужно прежде всего зафиксировать список всего того, что используется для работы в ресторане. Вы увидите, что можно выделить две группы инвентаря по типу его применения. Одна группа – для использования исключительно гостями (это чаще всего посуда, приборы, элементы сервировки), а также инвентарь, который необходим для производственных процессов (то, что помогает сотрудникам готовить блюда и напитки или убирать). При расчете количества данного инвентаря нужно применять разную логику. Например, то, что используется для гостей, рассчитывается на количество посадочных мест и обычно берется по объему тройным запасом (casual restaurants industry). Данные расчеты будут помогать в дальнейшем руководителям и сотрудникам предприятия быстро понять, всего ли у них достаточно, что нужно закупить еще и почему. В данной истории часто есть две крайности: либо инвентаря и посуды так много, что все складские помещения завалены коробками, либо ее не хватает, что вызывает напряжение сотрудников и задержки в обслуживании гостей.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.