

Елена ПОБЕДОНОСЦЕВА

# ВСЕ ДЕЛО В ЛЮДЯХ

**ВАШ РЕСТОРАН:**  
КАК ИЗ ПЕРСОНАЛА  
СДЕЛАТЬ КОМАНДУ

ISBN 5-9908119-8-0



9 785990 811980

Информационная  
группа  
**Ресторанные**  
ВЕДОМОСТИ

Елена Победоносцева

**Все дело в людях. Ваш ресторан:  
как из персонала сделать команду**

«Ресторанные ведомости»

2018

УДК 005.95/.96:[338.46:640.43]  
ББК 65.431.14-21+65.291.6-21

**Победоносцева Е. Б.**

Все дело в людях. Ваш ресторан: как из персонала сделать команду  
/ Е. Б. Победоносцева — «Ресторанные ведомости», 2018

ISBN 978-5-9908119-8-0

Все трудности и проблемы с персоналом решаемы – нужно лишь понять систему; можно найти нужных сотрудников – надо только знать, где их искать и как «заманивать»; можно обучить их работать так, как нужно, – надо лишь подходить к этому системно и последовательно; можно сделать их ответственными и инициативными – важно только определить, какие использовать подходы к мотивации. Книга Елены Победоносцевой построена по принципу «Бери и делай!». В ней представлены практические инструменты и конкретные рекомендации, способы решения проблемных ситуаций, авторские методики, инструкции, примеры из практики. Здесь вы найдете даже готовые тренинги и обучающие программы, которые легко сможете использовать для работы со своими сотрудниками. Эта книга станет настольной для управляющих ресторанами и собственников бизнеса, которые никак не могут понять, где кроются проблемы и почему сотрудники у них не задерживаются; для тех, кто собирается открыть собственный ресторан; для менеджеров по персоналу и для всех заинтересованных в том, чтобы создать сильную команду и стабильный бизнес.

УДК 005.95/.96:[338.46:640.43]  
ББК 65.431.14-21+65.291.6-21

ISBN 978-5-9908119-8-0

© Победоносцева Е. Б., 2018  
© Ресторанные ведомости, 2018

# Содержание

От автора	7
Введение	8
Ответ 1	12
Ответ 2	20
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# **Победоносцева Елена Борисовна**

## **Все дело в людях. Ваш ресторан:**

### **как из персонала сделать команду**

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2018

© Победоносцева Елена Борисовна, 2018

\* \* \*



Основа любого бизнеса – это его команда. Открывая ресторан, вы можете найти отличного шеф-повара и гордиться своей кухней, а фотографиями ваших блюд будут пестрить профильные СМИ и инстаграммы гостей. Вы можете нанять опытных менеджеров зала, и о вашем сервисе будут ходить легенды. Пригласив талантливого арт-директора, вы добьетесь того, что на ваши вечеринки у дверей будет стоять очередь. Но все это работает только тогда, когда ваши сотрудники являются сплоченной командой, объединенной общей целью.

Эта книга – о том, как управлять персоналом в ресторане. Она содержит массу рекомендаций, основанных на реальном опыте, и готовые методики, разработанные профессионалами отрасли. Эти знания будут полезны и тем, у кого уже есть свой ресторан, и тем, кто только планирует его открыть. Все это, как и информационная система, – ваши инструменты, которыми вы можете пользоваться, чтобы избавиться от рутины и не «изобретать велосипед». И я надеюсь, что они помогут вам в создании той самой «команды мечты», которая приведет ваш ресторан к успеху.

***Роман Аврамов,***

*генеральный директор компании iiko*

## От автора

Последние несколько лет мы с моими партнерами из UnoDosTres гастробируем по стране, проводим тренинги и консультируем рестораторов во всех уголках России и Казахстана.

У нас накопилось много историй о ресторанах и сетях, примеров успешных и неуспешных решений, сюжетов из ресторанной жизни. Наши клиенты задают нам вопросы об управлении рестораном, о продвижении и концепции заведения, о том, как построить систему управления сотрудниками. Меня всегда спрашивают, где найти и как обучить; как мотивировать и оценивать, что такое корпоративная культура и как она связана с удержанием сотрудников. Я понимаю, что это беспокоит многих, особенно тех рестораторов, которые хотят не просто управлять одним заведением, а строить сеть, расширяться и развиваться.

Поэтому по просьбам наших клиентов я взялась писать эту книгу. Уверена, в некоторых главах вы будете встречать себя и свои вопросы об HR. Там же будут и мои ответы.

P.S.

Мне не хотелось писать очередную серьезную и трудную книгу, зубодробительный учебник или энциклопедию. Мне хотелось написать легко и с юмором. Я думала по верхам прйтись по основным вопросам управления персоналом в ресторане, рассказать несколько коротких, но занятных и поучительных историй. Мне виделось так: ресторатор читает мою книгу за чашечкой кофе, лениво перелистывая страницы и рассматривая картинки.

Однако выяснилось, что истории неуспеха могут быть короткими (обычно так и бывает), а вот действия и решения, которые приведут к успеху, – это серьезный и кропотливый труд, вложения души и времени всех участников процесса управления людьми. И коротко о создании системы управления персоналом рассказать не получается.

Но зато я могу коротко ответить на главный вопрос: сможет ли ресторатор справиться с текущими вопросами управления персоналом? Конечно! Почему такая уверенность? Да потому, что я знаю: все трудности и проблемы с персоналом решаемы – нужно лишь понять систему. Можно найти нужных сотрудников – надо только знать, где они и как их «заманить». Можно обучить их работать так, как хочется, – нужно лишь делать это системно и последовательно. В конце концов можно их «заставить» работать – важно только понимать, какие использовать подходы к мотивации.

Эта книга написана для:

- собственников ресторанов
- операционных управляющих сетевыми проектами
- управляющих и директоров ресторана
- тех, кто мечтает стать управленцем в ресторане
- менеджеров по персоналу ресторана/сети.

## Введение

Часто успех или неудачу ресторана связывают с его расположением (непопулярное место), ценами (слишком дорого), качеством кухни (невкусно), с гостями, наконец (плохо идут)! И далеко не сразу приходит понимание того, что на успешность ресторана огромное влияние оказывают люди, которые в нем работают.

Ведь ресторан или кафе – это, как давно замечено, не просто заведение, куда приходят съесть обед. Это место со своей атмосферой, где можно и нужно получать эмоции и испытывать чувства... Ну и не забыть поесть, конечно. Именно персонал ресторана создает атмосферу, наполняет гостя эмоциями. Поведение ваших сотрудников может существенно повлиять на его самоощущение. Как они приветствуют гостя, как ведут себя в зале, как владеют меню, что говорят о вашем заведении своим друзьям, с каким лицом идут на работу. Все это связано с управлением персоналом. И это ваш успех или провал.

Какие задачи стоят перед руководителем ресторана в сфере управления людьми? И что вообще входит в эту сферу? Давайте разберемся.

Все управление персоналом сводится к ответам на следующие девять вопросов:

1. Какие задачи должны решаться в ресторане?

*Важно понять:*

- какие существуют критерии эффективности для вашего ресторана;
- какие зоны ответственности должны быть закрыты;
- что должны знать и уметь ваши сотрудники, чтобы быть эффективными в работе на этих должностях.

2. Какие люди будут решать эти задачи?

*Важно понять:*

- какие сотрудники вам подходят;
- почему именно они вам будут подходить;
- что важно помимо знаний и умений сотрудников.

3. Как рассчитать количество сотрудников и как управлять текучестью?

*Важно понять:*

- как планировать потребность в персонале постоянно;
- какая текучесть кадров «нормальна» и после каких цифр стоит начать волноваться.

4. Как найти именно «своих» людей?

*Важно понять:*

- где находятся ваши потенциальные сотрудники;
- каким образом они попадают в ресторан;
- как «обратиться» к ним, какой использовать метод обращения, каков носитель и как должно быть написано объявление, чтобы вас заметили именно они;
- как вы «увидите» их на собеседовании, какой метод отбора надежнее;
- как сделать подбор персонала эффективным.

5. Как научить их работать, как подготовить и адаптировать?

*Важно понять:*

- какой выбрать метод адаптации сотрудника, чтобы он максимально быстро и полно освоил новые для себя задачи;
- какие конкретно знания и навыки должен получить сотрудник за время адаптации;



- сколько времени вы можете потратить на адаптацию сотрудника;
- каким образом вы будете оценивать степень «готовности» стажера к работе, что примете, если он не готов.

6. Кто будет заниматься стажерами?

*Важно понять:*

- кто будет помогать стажеру знакомиться с работой и компанией, какими компетенциями должен обладать этот человек;
- как мотивировать и контролировать его работу.

7. Как оценивать и контролировать работу сотрудников?

*Важно понять:*

- как часто и каким способом вы будете проводить оценку сотрудников;
- что вы планируете оценивать;
- что вы будете делать с результатами оценки, какие управленческие решения последуют за аттестацией.

8. Как обучать и развивать сотрудников?

*Важно понять:*

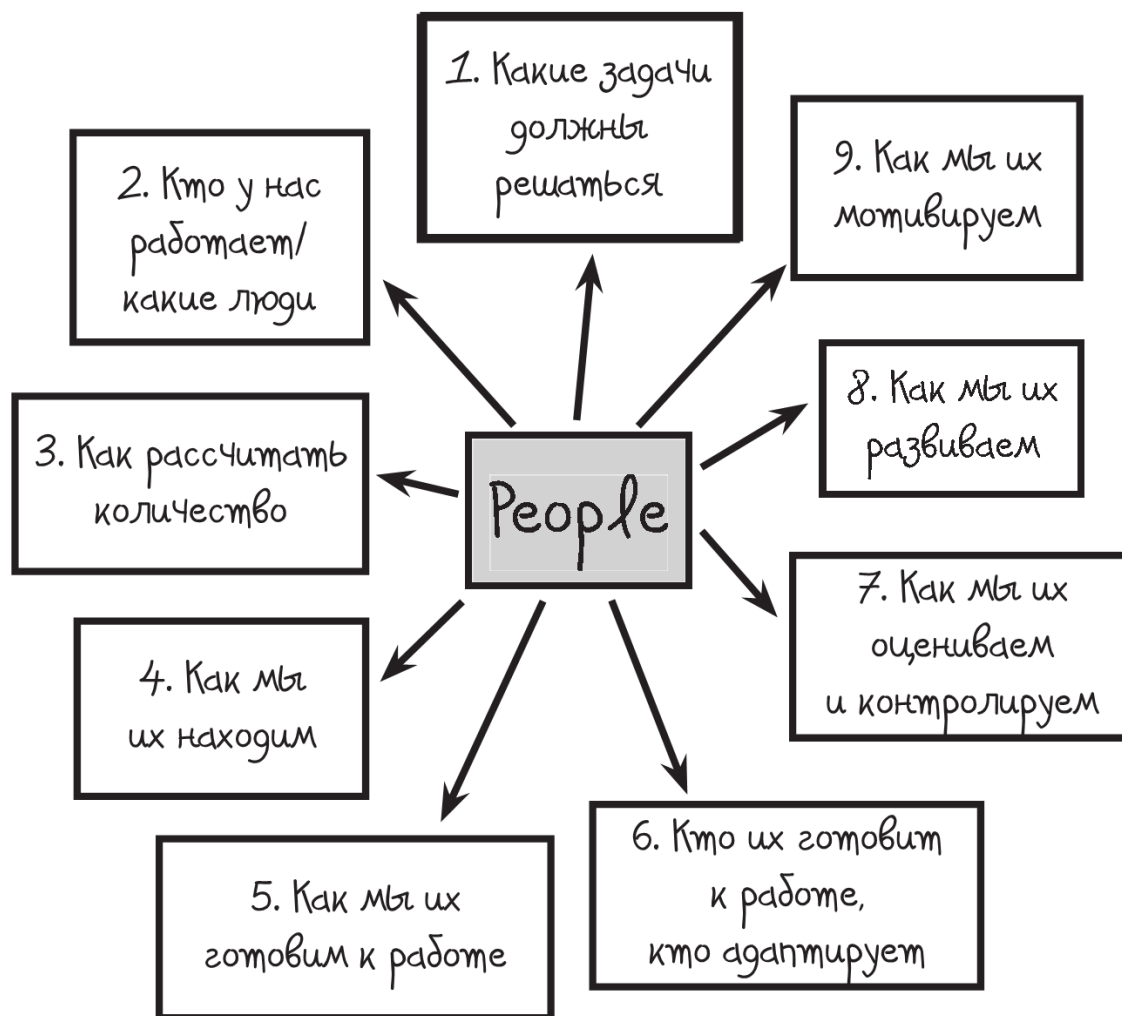
- чему вы будете учить ваших сотрудников, как часто и с какой степенью погружения;
- какими методами будете развивать их;
- как сможете оценить результат обучения, какие действия будете совершать после обучения;
- кто будет заниматься обучением и развитием команды.

9. Как мотивировать и удерживать сотрудников?

*Важно понять:*

- какую систему мотивации вы выберете, чем будете руководствоваться, как планируете работать с материальными и нематериальными факторами;
- как будете контролировать ФОТ;
- какие способы начислений и выплат выбрать, как снизить риски компании при непрозрачных расчетах.

Разумеется, остаются еще вопросы кадрового делопроизводства, но предлагаю вынести их за рамки этой книги. Давайте поговорим о главном – о системном подходе к работе с сотрудниками.



Каждый руководитель так или иначе занимается вопросами, связанными с поиском персонала, его обучением, оценкой и мотивацией. Однако в ресторанном бизнесе я часто встречаю компании, где управление персоналом носит совершенно бессистемный, хаотичный характер.

### Пример

*Подбор сотрудников нередко ведется по принципу «главное, чтобы был опыт работы в ресторане».*

*Поэтому в команду попадают совершенно разные, порой случайные люди, что создает у гостя впечатление, будто здесь работают «все подряд».*

*Зачастую у руководителя нет понимания того, какие функции и задачи решают сотрудники, что они обязаны знать и уметь.*

*Часто в ресторане просто нет правил и программ стажировки, новобранец стажировается по принципу «стой в уголке и смотри, как мы все тут работаем».*

*Сотрудники начинают работать в зале, недоучив меню и стандарты, «тренируются на госте».*

*Что с обучением? В ресторане один раз в год проводятся тренинги по сервису (руководитель заказывает у внешних провайдеров), и другого обучения не бывает. Руководитель не делает среза знаний и навыков сотрудников,*

*все оценки производятся спонтанно, после отрицательного отзыва гостя («влетает» всему персоналу).*

Хотя все достаточно просто, важно лишь собрать основные вопросы управления в одну систему. Для этого необходимо последовательно на них ответить.

**Итак, девять основных вопросов – девять ответов.**

## **Ответ 1**

### **Какие задачи должны решаться сотрудниками в ресторане**

Начиная выстраивать эффективную систему управления персоналом, в первую очередь необходимо понять, кто должен работать в ресторане и какие у этих людей должны быть зоны ответственности. Но для того, чтобы управление персоналом в ресторане носило системный характер, необходимо идти не от людей, а от задач и функций, которые нужно осуществлять в ресторане. Задачи определяют должность и требования к должности, определяют количество и качество (наполнение) должностей и зону ответственности каждой из них. Это и есть принцип формирования организационной структуры.

#### ***Пример негативный***

*Собственник, открывая ресторан, стремится заполнить его своими близкими родственниками и друзьями. С точки зрения формирования лояльной и вовлеченной команды решение верное: именно жена или близкие друзья будут самыми преданными и честными сотрудниками.*

*Однако довольно скоро ресторатор попадает в «ловушку управления»: он начинает задачи и функции придумывать под конкретных людей, а не людей искать под конкретные функции. В результате страдают процессы в ресторане, некоторые функции могут дублироваться, а отдельные жизненно важные для функционирования предприятия задачи и вовсе не решаться, поскольку в ресторане просто нет людей с нужной квалификацией или они занимаются другими делами.*

Итак, с чего начать?

#### **Последовательность работы**

1. Определить задачи, которые должны решаться в ресторане, и выделить должности, которые будут эти задачи решать.
2. Определить зоны ответственности для каждой должности.
3. Определить необходимые компетенции сотрудников на этой должности.

#### ***1. Определяем управленческие задачи и выделяем должности***

Схему управления компанией традиционно изображают в виде пирамиды. Количество уровней в ней может быть разным, но обычно выделяют три управленческие категории, которые отличаются функциями, выполняемыми руководителями на каждом уровне.

1. Руководитель высшего звена занят разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией ресторана к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой.

2. Руководители среднего звена заняты управлением и координацией работы внутри ресторана, они согласовывают и координируют работу подразделений ресторана, взаимодействуют на уровне кухни и зала.

3. Операционные руководители в основном занимаются ежедневными операциями и обеспечивают эффективную работу смены.

Именно задачи определяют зону ответственности сотрудника.



## 2. Определяем зоны ответственности сотрудников

Необходимо для всех задач ресторана определить должности и обозначить зоны ответственности каждой из них: нужно ответить на вопрос, за что отвечает тот или иной сотрудник, но особенно важно определить и зафиксировать зону ответственности управляющего и менеджера.

### Директор ресторана, управляющий

– Отвечает за персонал

Несет ответственность за производительность сотрудников, за набор, адаптацию, обучение и аттестацию сотрудников, организует процессы наставничества. Он контролирует затраты на ФОТ и прочие затраты на персонал в соответствии с запланированными показателями.

– Отвечает за качество

Полностью контролирует качество блюд, внешний вид, время отпуска и подачи приготовленных блюд, организует и контролирует соблюдение норм и стандартов приготовления блюд в соответствии с технологическими процессами.

– *Отвечает за атмосферу в ресторане*

Гарантирует своими действиями создание определенной атмосферы в ресторане для эффективной работы внутри коллектива, следит за соблюдением стандартов по обеспечению атмосферы для гостей.

– *Отвечает за организацию работы ресторана*

Непосредственно отвечает за организацию рабочего процесса, контролирует ведение административной работы, обеспечивает проведение работ, направленных на удовлетворение ожиданий гостей, организует и контролирует работу всех подразделений ресторана.

– *Отвечает за бухгалтерию и юридическую поддержку ресторана* Организует систему учета продуктов, материальных ценностей и основных средств, организует ведение учета бухгалтерской отчетности, обеспечивает учет и контроль расходования наличных денежных средств для работы ресторана, начисляет аванс, заработную плату сотрудникам по всем подразделениям и следит за соблюдением норм и правил контролирующих организаций.

– *Отвечает за финансы*

Составляет бюджет ресторана и контролирует расходование средств в соответствии с бюджетом, отвечает за оптимизацию затрат ресторана, за эффективность инвентаризации и показатели себестоимости.

Позиция менеджера крайне важна в компании – от его качественной работы в смену зависит, будет ли доволен гость, захочет ли он вернуться в ресторан.

### ***Пример негативный***

*Работа менеджера-администратора в этом ресторане организована (а точнее не организована) руководителем так, что менеджер периодически встает за кассу, помогает хостес встречать гостей (то есть буквально ходит рядом с ней), а в часы большой загрузки носит заказы и обслуживает гостей.*

*При этом ряд действительно необходимых задач (например, контроль чистоты и атмосферы зала, работа с новичками и т. д.) никем не решается.*

#### **Менеджер ресторана**

– *Отвечает за открытие ресторана*

Проводит проверки технического состояния оборудования, освещения, департаментов ресторана, организует текущий ремонт, следит за организацией и настроением сотрудников, проводит собрания, следит за уровнем музыки, света, температуры в зале и т. д.

– *Отвечает за всю работу ресторана в смену*

Обеспечивает и контролирует выполнение стандартов обслуживания в смене, контролирует приготовление и отдачу блюд по времени и качеству, контролирует чистоту в зале и на рабочих местах, осуществляет Table Visits, наблюдает и помогает сотрудникам, проводит индивидуальную работу с ними. Отвечает за соответствие атмосферы ресторана стандартам, контролирует работу бара.

– *Отвечает за закрытие ресторана*

Проводит вечернюю проверку готовности ресторана к закрытию/к следующей смене, проводит вечернее собрание, ведет необходимую документацию, контролирует качество уборки, организовывает развоз сотрудников и т. д.

### ***Важно***

*Крайне важно выстраивать работу управленцев ресторана так, чтобы они не дублировали друг друга, но при этом ряд важных задач не был потерян.*

### **3. Определяем необходимые компетенции сотрудников**

Теперь, когда руководителю понятны задачи управления, определены структура и зоны ответственности каждой должности, необходимо выяснить, какими компетенциями должны обладать сотрудники. По сути, нужно ответить на вопрос: какими знаниями, навыками и умениями обязаны обладать люди, чтобы эффективно и профессионально решать эти задачи?

### ***Определение***

*Компетенция – это основная характеристика личности, позволяющая человеку добиться высоких результатов в работе. Профессиональная компетенция – способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении задач. Компетенция включает в себя знания (то, что сотрудник знает), а также навыки и умения (то, что сотрудник демонстрирует как поведение).*

Понятие компетенции объясняется в различных источниках по-разному. Считается, что Роберт Уайт (Robert W. White) в 1959 году ввел в обращение термин «компетенция», для того чтобы описать те особенности индивидуальности, которые наиболее тесно связаны с превосходным выполнением работы и высокой мотивацией.

Таким образом, руководителю нужно определить, какие знания и навыки необходимы сотрудникам для выполнения профессиональных и управленческих задач. На мой взгляд, эта часть работы очень важна, поскольку без понимания того, какие компетенции нужны, невозможно выстраивать процессы подбора, обучения, развития и оценки сотрудников.

### **Описание компетенций**

Чтобы описать компетенции, требуемые для успешной работы сотрудников, нужно проделать следующее:

1. Описать обязанности сотрудников (в действиях).
2. Определить поведенческие индикаторы.
3. Объединить похожие компетенции в блоки.

Рассмотрим подробнее каждый пункт.

#### ***1. Описание обязанностей***

Опираясь на зону ответственности каждой должности, необходимо последовательно описать ее обязанности.

#### ***Пример позитивный***

*В ресторане Н. функциональные обязанности управляющего были описаны следующим образом (выдержка из блока «Персонал»):*

- проведение собеседований;
- прием и увольнение сотрудников;
- адаптация, обучение (официанты, бармены, администраторы);
- организация тренингов;
- проведение собраний (1–2 раза в месяц);

- *проведение инструктажей;*
- *проведение промежуточных аттестаций;*
- *составление графиков работы и отпусков;*
- *составление табелей зарплаты (два раза в месяц, по утвержденной ведомости);*
- *контроль выполнения стандартов;*
- *контроль качества и скорости отдачи заказов;*
- *контроль работы официантов;*
- *контроль соблюдения чистоты на рабочих местах и в торговых залах;*
- *составление и контроль ведения чек-листов сотрудников;*
- *контроль кассовой дисциплины;*
- *контроль заполняемости витрины;*
- *контроль открытия и закрытия (лично либо назначение ответственного за открытие/закрытие в конкретный день, контроль ответственного удаленно);*
- *инвентаризация бара, посуды, инвентаря зала (каждый месяц);*
- *мотивация персонала (по согласованию с генеральным директором).*

## **2. Описание поведенческих индикаторов**

Важно описать, какие конкретные действия будут совершать сотрудники по каждой задаче, то есть какое именно поведение должен демонстрировать сотрудник. Например, человек, способный выполнить задачу «проведение собеседований» из предыдущего примера, должен демонстрировать следующее поведение: он задает открытые и закрытые вопросы, слушает собеседника, владеет методиками интервью, делает выводы, аналитически мыслит и т. д. Поведенческие индикаторы – это и есть проявление тех или иных качеств (компетенций).

## **3. Объединение похожих компетенций в блоки**

Необходимо объединить похожие поведенческие индикаторы в группы так, чтобы осталось не более 5–6 блоков: это могут быть наиболее важные (из всех ключевых) навыки, качества, действия будущего сотрудника. Компетенции, близкие по смыслу, можно объединять в одну, какими-то компетенциями придется пожертвовать.

*Компетенция:* Коммуникативность

*Индикатор:*

Умеет задавать вопросы, слышать и анализировать ответы, вступать в любой диалог и не терять сути, умеет в беседе создавать необходимую атмосферу, демонстрировать открытую позицию.

*Компетенция:* Аналитическое мышление

*Индикатор:*

В условиях дефицита информации определяет звенья, недостающие до полной картины. Предвидит изменение целей и функционала других подразделений и с учетом этого выстраивает свою работу. Готов встраиваться в изменение стратегии и действовать в условиях ограниченности ресурсов. Эффективно структурирует и систематизирует большие объемы разнородной информации. Делает верные выводы на основе неполных и/или противоречивых данных.

*Компетенция:* Ориентация на результат

*Индикатор:*

Умеет достигать необходимого результата путем правильной постановки целей и приоритетов. Способен прилагать усилия и сохранять активность для достижения поставленных



целей и задач. Способен четко представлять конечный результат и стремиться к его достижению в процессе работы.

*Компетенция: Стрессоустойчивость*

*Индикатор:*

Умеет контролировать свое эмоциональное состояние, не терять активности и работоспособности при нахождении в стрессовой ситуации.

### ***Пример позитивный***

*В одной сетевой компании была разработана следующая модель компетенций для директоров заведений:*

**1. Понимание бренда.** Владеет пониманием бренда и концепции заведения. Понимает и разделяет ценности бренда, понимает концепцию заведения.

**2. Хозяйский подход и ориентация на гостя.**

*Имеет ориентацию на генерацию выручки, демонстрирует отношение к ресторану как к «своему», знает и понимает основы сервиса, ориентируется на удовлетворенность гостя.*

*Умеет брать и нести ответственность, имеет нацеленность на результат, обладает целостным видением, управленческой самостоятельностью, лоялен к компании и делу.*

**3. Организаторские компетенции.** Умеет организовать деятельность сотрудников, ставить цели и контролировать результат, может быть администратором. Умеет вовремя и с учетом всех сторон принимать решения, планировать и организовывать работу в соответствии с приоритетами и ресурсами, создавать условия для понимания сотрудниками ответственности, координировать и устанавливать обратную связь с сотрудниками, способен работать с компетенциями сотрудников.

**4. Новаторские компетенции.** Умеет планировать, смотреть вперед, видеть будущее, быть новатором. Способен видеть возможности для совершенствования, для внедрения новых методов работы, развивает и поддерживает изменения в компании, умеет видеть перспективы для бизнеса, предвидеть возможные факторы успеха или неуспеха, осуществляет связь между видением и стратегическими действиями.

**5. Умение быть вдохновителем и наставником.** Способен вдохновлять, быть наставником, обладает высоким уровнем эмоциональной компетентности.

*Умеет воодушевить коллег на достижение общих целей, создавать атмосферу открытости и доверия, умеет направлять и поддерживать сотрудников, поддерживает других и создает условия по обмену опытом.*

*Умеет раскрывать и развивать потенциал сотрудников, стремится учить, передавать опыт и помогать другим в осознании их потенциала. Умеет выстраивать отношения в коллективе, слушать и слышать, умеет собрать команду.*

Иногда в случае с руководителями выявляют отдельно профессиональные и управленческие компетенции.

*Для су-шефов в компании С. были разработаны следующие компетенции*

***Профессиональные:***

- умение контролировать качество, внешний вид и время отпуска приготовленных блюд согласно стандартам качества;
- умение вести контроль соблюдения норм, стандартов приготовления блюд в соответствии с технологическими процессами;
- умение работать с заказом продуктов, осуществлять прием товаров, работать с документацией;
- умение контролировать приготовление необходимого количества заготовок, правильность выполнения заготовок;
- знание правил и норм охраны труда, техники безопасности труда, санитарных требований, правил личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

***Управленческие:***

- умение ставить цели и планировать их достижение;
- умение рационально распределять свое время;
- навыки грамотного распределения работы и ответственности;
- умение благоприятно влиять на других и создавать атмосферу в коллективе;
- умение обучать и развивать сотрудников.

На мой взгляд, компетенций не должно быть слишком много, они обязаны соотноситься с задачами должности и описаны просто – так, чтобы этим описанием мог воспользоваться любой сотрудник компании.

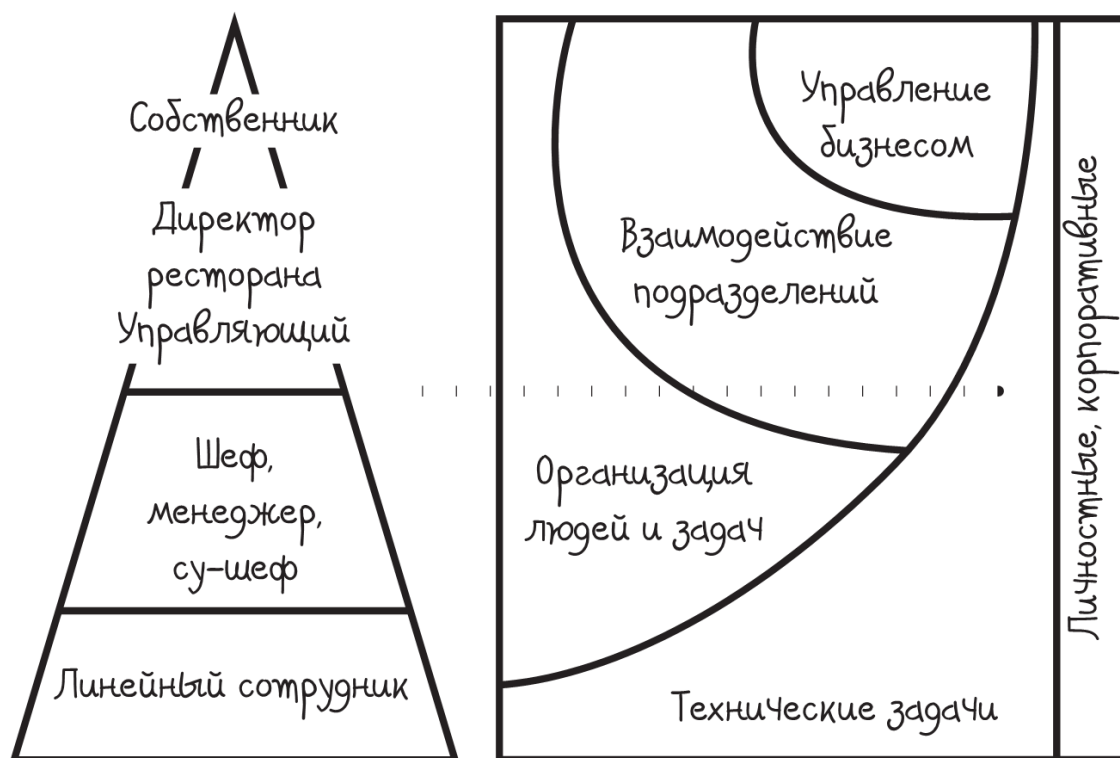
***Важно***

*Именно задачи и функциональные обязанности сотрудников определяют необходимость в определенных знаниях и навыках.*

Существует простой инструмент, позволяющий правильно подобрать компетенции для определенного управленческого уровня. Это карта компетенций SHL (SHL – международная консалтинговая компания, которая разрабатывает методы решения стратегических проблем, связанных с человеческими ресурсами, и является мировым лидером в области ассессмента, то есть оценки персонала).

Графически можно изобразить шкалу изменений компетенций сотрудников в зависимости от уровня профессиональных задач и ролей в организации.

Задачи линейного персонала (официантов, сотрудников производства) сосредоточены в области профессиональных (технических) компетенций: обслуживание гостя, приготовление блюд.



Операционные руководители (менеджеры, администраторы, су-шефы) должны управлять производительностью сотрудников, при этом владея на высшем уровне техническими компетенциями.

Руководители среднего звена (директора, управляющие ресторанами, шеф-повара) совмещают три приоритетные области. Они должны знать специфику работы (технические компетенции), уметь организовать работу людей и регулировать процессы взаимодействия подразделений (управленческие компетенции).

Руководители высшего звена (генеральный управляющий, собственник бизнеса) больше думают о компании, о стратегии развития бизнес-направлений. Но при этом они должны понимать (уметь делать) то, что делают специалисты, владеть навыками организации бизнеса и эффективного взаимодействия подразделений внутри компании.

О личностных, корпоративных и культурных компетенциях мы поговорим в следующей главе.

### Итоги главы (ответ в трех строках):

1. При работе с персоналом нужно идти не от людей, а от задач и функций, которые необходимо осуществлять в ресторане.
2. Именно задачи определяют зону ответственности каждого сотрудника.
3. Обозначив зону ответственности, необходимо продумать, какие компетенции необходимы сотруднику для выполнения задач, составить модель компетенций.

Следующий вопрос, который задает ресторатор: какие люди будут решать эти задачи?

## Ответ 2

### Какие люди будут решать эти задачи

Итак, для того чтобы построить эффективную систему управления персоналом, необходимо в первую очередь определить, какие задачи должны решаться и какие зоны ответственности существуют в ресторане.

Основываясь на актуальных задачах, руководитель понимает, какие профессиональные компетенции требуются сотрудникам. И кажется, что можно начинать выстраивать систему подбора так, чтобы в ресторан попадал персонал с соответствующим опытом и нужной квалификацией, большим набором знаний, умений и профессиональных навыков. Однако люди, даже обладая одинаковым опытом, одним набором управленческих и профессиональных компетенций, могут быть совершенно разными по характеру, темпераменту, мышлению, поведению, могут иметь разные взгляды на жизнь и работу. Собранные вместе, они, скорее всего, составят чрезвычайно разношерстную команду.

#### *Пример негативный*

*Каждый из нас встречал примеры, когда большие профессионалы, сотрудники с внушительным опытом работы в аналогичных профильных компаниях, собранные в одном месте, не приносили пользу, не достигали результата, а зачастую даже разваливали коллектив. Такие люди вносят в компанию свои стратегии ведения бизнеса, свои стили управления, свое понимание того, что требуется для дела, но это не приносит пользу компании.*

#### **Чего хотят все руководители, создавая команду?**

Каждый руководитель, набирая сотрудников, стремится создать гомогенную команду, команду людей, которые действуют сообща, не нуждаются в чрезмерном количестве инструкций, понимают друг друга с полуслова, ощущают себя частью компании.

Как понять, почему одни сотрудники «созданы для компании», а с другими ведется «вечный бой»? Как сделать так, чтобы сотрудники ощущали себя единым целым? Как создать команду, в которой люди демонстрируют высокую лояльность к компании и вовлеченность в работу? Как построить систему управления, позволяющую подчиненным «понимать» руководителя, а руководителю «чувствовать» своих подчиненных? На эти вопросы позволяет ответить ценностно-ориентированное управление, то есть управление, построенное по принципу объединения людей с одинаковыми ценностями.

#### *Определение*

*Пионерами этого подхода являются Том Питерс и Роберт Уотермен, авторы книги «В поисках эффективного управления». Оттуда же пришло понятие *values-driven management*, или *managing by values* (ценностно-ориентированное управление, или управление через ценности).*

Ценности – это осознанные и принятые человеком общие смыслы, глубокие убеждения, приобретенные в первую очередь из системы ценностей родителей, которые определяют действия и суждения в различных ситуациях.

Личностные ценности есть у каждого. Вначале ребенок перенимает ценности у родителей, а затем, по мере роста, узнает о них в своей группе равных: друзья, учителя, социальные группы могут влиять на формирование индивидуальных ценностей человека. Так как процесс обучения и накопления опыта у каждого свой, то различия в составе и иерархии системы ценностей неизбежны. Одни ценности уникальны и характерны только для конкретного человека, другие объединяют его с определенной категорией людей (например, свобода творчества, уважение интеллектуальной собственности характерны для творческих людей).

### **Как работает управление через ценности**

Важно понимать, что людям с разными ценностями очень трудно сосуществовать вместе, они смотрят на одни и те же вещи и события по-разному, через призму своих ценностей; они могут иметь непохожие жизненные цели и по-разному достигать их.

### ***Пример негативный***

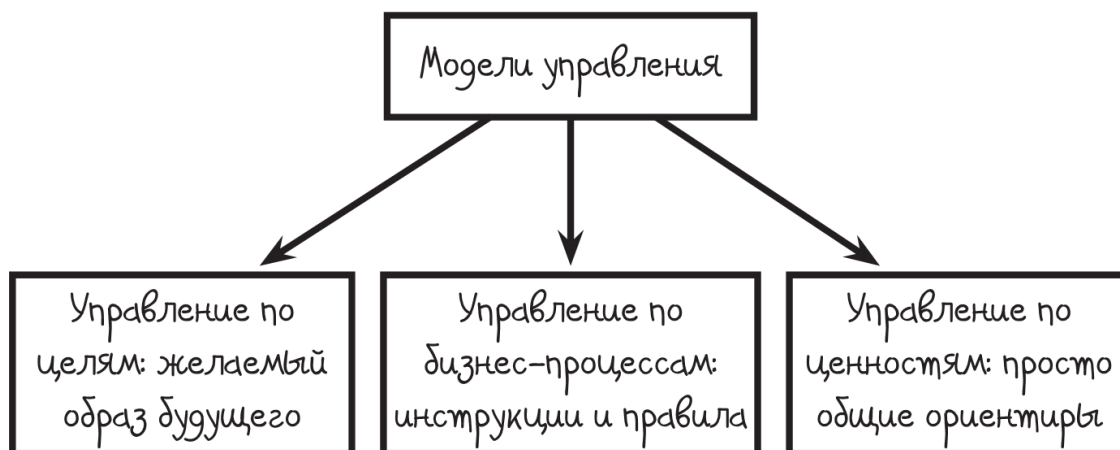
*Так, если в структуре личностных ценностей на первом месте по важности у человека находится «свобода», ему будет трудно строить личные и рабочие отношения с тем, кто больше всего ценит «власть». Если для кого-то важной ценностью является «широта взглядов» (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки), а для другого «непримиримость к недостаткам в других», людям уже сложно работать вместе.*

В менеджменте выделяют три основные модели управления:

– управление по целям: когда есть определенные цели и задачи, связанные с желаемым образом будущего. Минус этой модели заключается в том, что руководители не всегда могут поставить долгосрочные цели бизнесу, а краткосрочные цели приходится постоянно корректировать;

– управление по бизнес-процессам, когда руководитель определяет инструкции и правила поведения. Эта модель имеет ограничение, связанное с тем, что в ходе каждого нового процесса или форс-мажора приходится «учиться на ошибках» и только после этого создавать инструкции для будущего поведения;

– управление по ценностям, когда в компании есть общие ориентиры (ценности) и каждый сотрудник соотносит с ними свое поведение в той или иной ситуации. Компании не требуется создавать большое количество инструкций на каждый случай, сотрудники опираются в своем поведении на ценности компании. На сегодня управление по ценностям – один из самых эффективных инструментов управления организацией, своего рода следующая ступень после управления по целям и инструкциям.



### **Пример негативный**

*Например, если компания придерживается управления по бизнес-процессам (инструкциям), то в момент возникновения непредвиденного конфликта руководитель должен проанализировать ситуацию, составить инструкцию по тому, как действовать сотрудникам в следующий раз, обучить сотрудников и контролировать подобные моменты в будущем.*

*При управлении по ценностям при возникновении аналогичной ситуации сотрудник, даже не имея инструкций, может с помощью ориентира (ценности) компании определить модель своего поведения, скажем, обязательно «договориться» или «всегда уступить».*

В чем отличие модели управления по ценностям от двух других? Во-первых, ценность не может быть задана руководителем «сверху», она идет от самого сотрудника – это то, что принято персоналом и понятно ему. Во-вторых, управление по ценностям позволяет сотрудникам самостоятельно ставить цели и «видеть» правила поведения для необходимой работы.

### **Важно**

*Чтобы создать слаженную команду, руководителю нужно собрать людей с похожими ценностями, взглядами, подходами к жизни и к работе. Люди с одинаковыми ценностями легче находят общий язык друг с другом, меньше нуждаются в том, чтобы каждый раз договариваться и «сверять часы».*

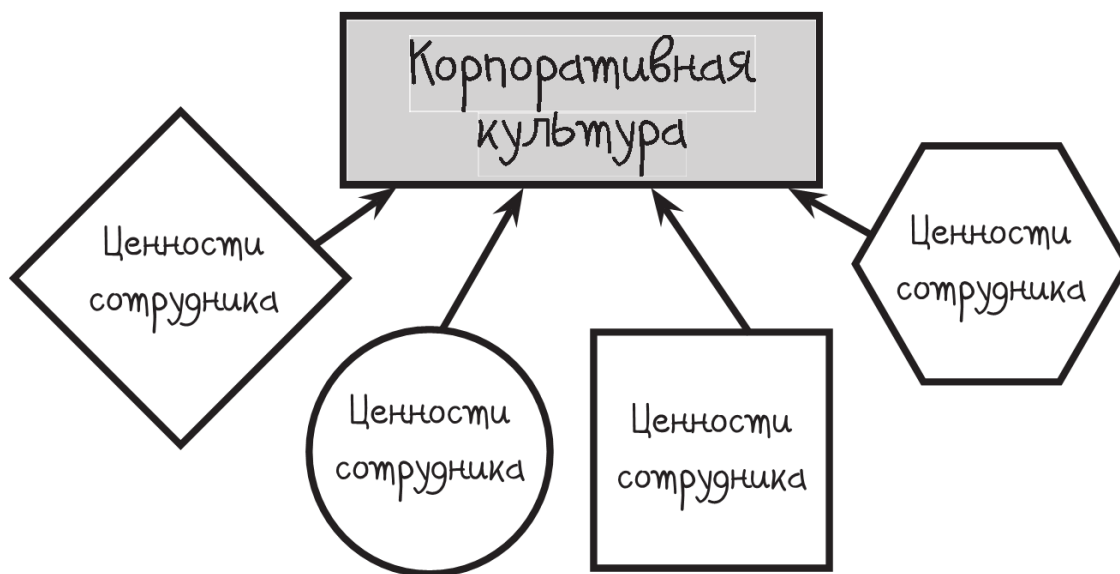
Управление по ценностям дает возможность растить компанию как единый механизм, действующий согласно выбранным ценностям, создает основу для обеспечения вовлеченности персонала (эмоциональной связи с организацией, высокой мотивации на достижение общей цели, инициативности, командного духа и лояльности компании). В данном случае ценности служат ориентирами для мыслей, поведения, поступков в любых ситуациях. Это определенные правила поведения, базирующиеся на общих коллективных представлениях о том, что такое «хорошо» и что такое «плохо» в конкретной компании.

### **Откуда берутся ценности компании**

Когда молодая компания только начинает свое развитие, она опирается на ценности и правила, которые задает ее создатель. И часто первые сотрудники компании – это как раз близ-

кие друзья собственника, которые, скорее всего, уже имеют похожие ценности и отношение к жизни. Со временем в компании формируются определенные правила, закономерности и системы взаимодействий как между сотрудниками, так и с гостями ресторана, опирающиеся на то, как поступает лидер. Это и есть корпоративные ценности, определяющие корпоративную культуру. В начале развития часто именно ценности лидера и являются ценностями компании.

Однако с течением времени, с ростом компании, когда, например, руководство начинает привлекать профессионалов-руководителей из других сфер, может случиться ситуация «лебедя, рака и щуки», поскольку каждый новый сотрудник будет тянуть компанию к тем правилам и нормам поведения, которые для него являются привычными и определяющими.



Происходит размытие системы ценностей. Другая проблема возникает, когда руководитель появляется в бизнесе позже, не с самого начала, то есть на управление заведением (или сетью) приходит человек с иными взглядами и ценностями.

### ***Важно***

*Поэтому правильно, на мой взгляд, опираться не столько на ценности лидера, сколько на ценности вашего бренда.*

Для открытия ресторанного проекта, который будет иметь успех, недостаточно простого желания собственника «хочу открыть какой-нибудь ресторан». Сегодня, создавая новую концепцию, ресторатор задумывается в первую очередь о том, кто его гость, для кого он открывает свое заведение. Он размышляет о ценности этого места для своего гостя, то есть, по сути, исследует вопросы: кто мой гость, каковы его желания, что для него важно, чем ресторан ценен и привлекателен для гостя, какую потребность гость будет удовлетворять, приходя в мое заведение?

Из ответов на эти вопросы появляется ключевая идея бренда, после чего становится возможным подобрать (сформулировать) ключевые ценности – то, что позволяет бренду реализовать ключевую идею.

### **Определение**

*Ценности бренда отвечают на вопросы: как, с помощью чего мы воплотим ключевую идею, как сможем передать нужную атмосферу гостю, как покажем, что для нас важно?*

Ресторатор создает концепцию заведения, понимая, какое место стоит выбрать, какую кухню и какие цены предложить гостю. Он определяет, как с помощью маркетинговой активности вступить в контакт с новым гостем и как удержать старого.

### **Пример негативный**

*Вот только о том, кто же будет транслировать ключевую идею гостю, ресторатор часто не задумывается. Кто общается с гостем? Каким должен быть этот человек, чтобы передать гостю ту атмосферу заведения, которую вы задумали? Что он должен говорить? Как он должен это говорить?*

*Как выглядеть, каким быть? Как себя чувствовать и какое настроение нести гостю?*

На практике это крайне важно – ведь именно официанты общаются с гостями, именно их действия производят на гостя самое сильное впечатление. Иначе провозглашенное обещание бренда быстро превратится в пустые слова, поскольку опыт общения с сотрудниками выявит явные расхождения. Можно сделать идеальное заведение, но испортить все впечатление одним официантом!

### **Важно**

*Необходимо уже на этапе создания концепции подумать о том, какие люди будут у вас работать, какое поведение с точки зрения вашей идеи они будут демонстрировать гостю, – иными словами, о том, люди с какими ценностями вам нужны.*

Если вы хотите, чтобы у гостя осталось впечатление домашнего и семейного заведения, вам нужны люди, ценящие семью, дом, стремящиеся во всем создавать уют и дарить тепло. Если вы надеетесь создать атмосферу легкости, шутки, такими же должны быть и ваши официанты (веселыми, легкими на подъем и «прикольными»). Повторюсь, именно такие люди смогут передать нужное ощущение вашему гостю, и им самим будет легко работать с гостями. Если одна из ценностей вашего заведения состоит в том, чтобы «искать, меняться, не стоять на месте», то и сотрудники должны разделять эту ценность, быть в постоянном поиске, пробовать новое, экспериментировать и «бежать вперед».

### **Последовательность внедрения ценностей бренда**

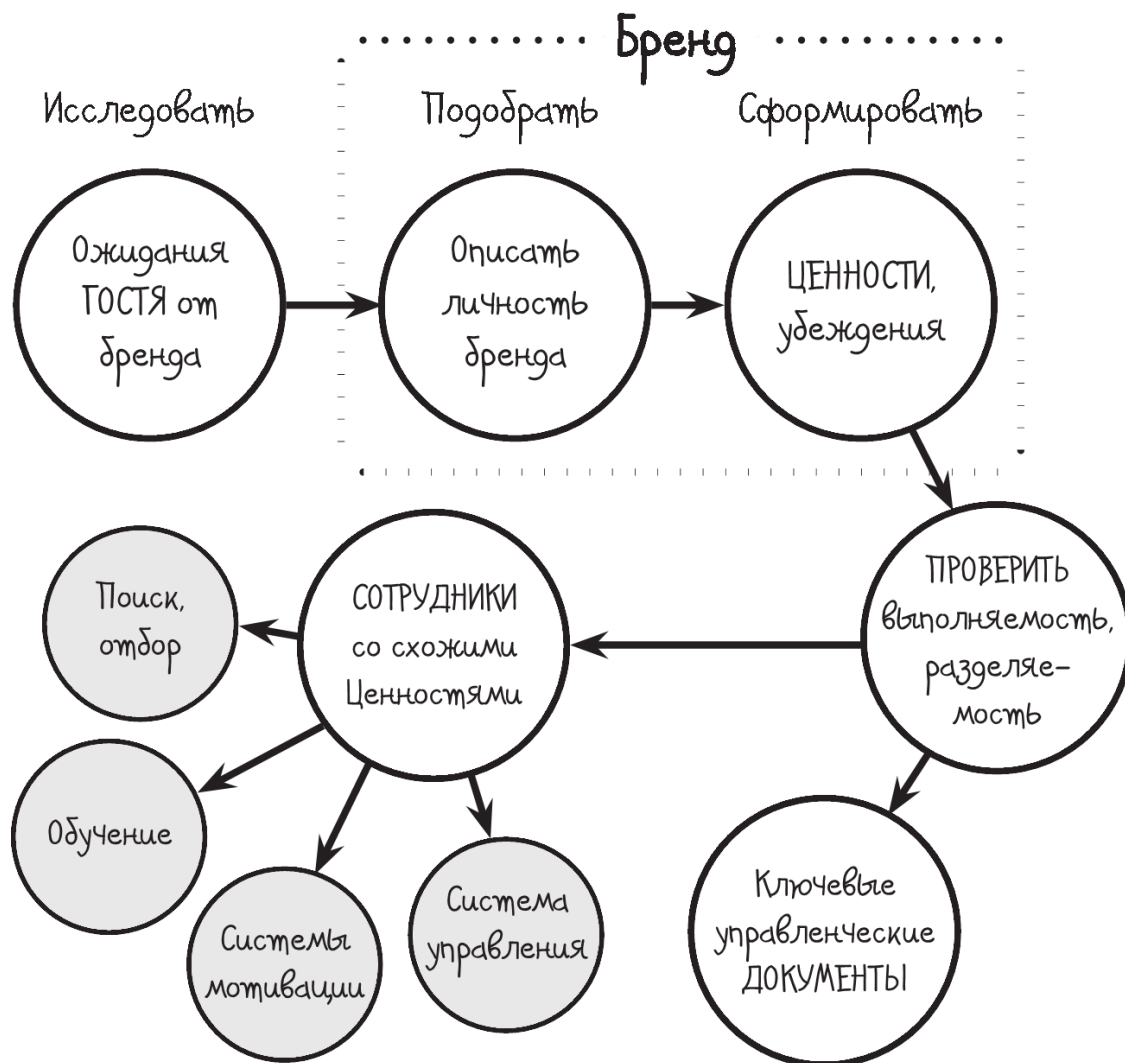
1. Провести исследования и брендинг.
2. Описать личность бренда.
3. Выделить и обозначить ценности бренда.
4. Перевести ценности на язык убеждений.



5. Провести диагностику понимания и разделяемости ценностей сотрудниками. Принять решения по отношению к тем сотрудникам, ценности которых не совпадают с ценностями компании.

6. Подобрать сотрудников со схожими ценностями.

7. Создать систему управления по ценностям (адаптация, аттестация, развитие, мотивация персонала) и действовать, ориентируясь на параметры бренда (создавать адептов бренда, проводить мероприятия по поддержанию бренда).



### 1. Исследования и брендинг

Необходимо провести работу по брендингу: выявить целевую аудиторию бренда и смысл потребления, с точки зрения гостя, подумать о его личных выгодах от покупки или посещения, а следовательно, о его личностных ценностях, воплощенных в конкретном продукте или услуге. Упорядочить рыночное предложение и продумать ключевую идею, сформировать характеристики компании, продумать, в чем будут состоять уникальность и индивидуальность вашего бренда для гостя.

### 2. Описать личность бренда

На этом этапе необходимо описать характеристики бренда: какой он, как действует, как выглядит для других и в чем его особенности. Для проведения такой работы бренд представляют как некую одушевленную личность (либо берут за основу кого-то из организации, кто

воплощает собой образ бренда). На этом этапе важно ответить на такие вопросы: что делает, как выглядит, чем интересуется, как живет, какое демонстрирует желательное и нежелательное поведение?

## **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.