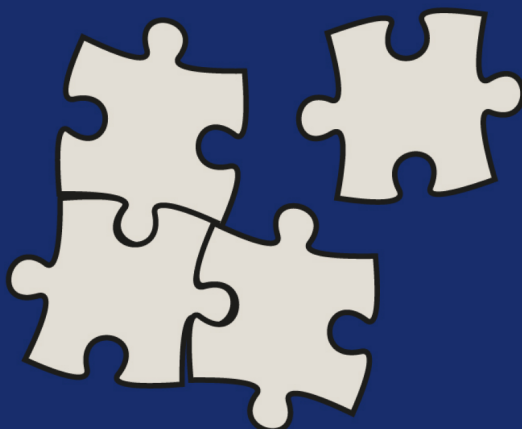


Мила Холоша  
Мария Демяненко

# ТИПОЛОГИЯ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАНА

*Как сформировать команду,  
которая работает на результат*



---

ВКЛЮЧАЕТ 16 РЕСТОРАННЫХ КЕЙСОВ

Мила Холоша  
Мария Демяненко

# **Типология сотрудников ресторана**

Как сформировать команду, которая  
работает на результат

Издательские решения  
По лицензии Ridero  
2018

УДК 33  
ББК 65  
Х73

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

**Холоша Мила**

Х73 Типология сотрудников ресторана : Как сформировать команду, которая работает на результат / Мила Холоша, Мария Демяненко. — [б. м.] : Издательские решения, 2018. — 286 с. — ISBN 978-5-4493-6132-5

Ключ к успеху ресторана — взаимопонимание и взаимодействие собственника, управляющего и шеф-повара. В книге выделены прикладные типы собственников и сотрудников в контексте практической работы в ресторанной отрасли. Рассмотрены их мотивы, наиболее вероятное поведение, точки воздействия и их совместимость с точки зрения результатов совместной работы.

Выделены различные типы официантов и предложены методы управления для каждого из них. Разбор кейсов и чек-листы закрепляют материал книги.

**УДК 33**  
**ББК 65**

16+

В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-4493-6132-5

© Мила Холоша, 2018  
© Мария Демяненко, 2018

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

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

*Ален Дюкасс*

### **КЛЮЧ К УСПЕХУ РЕСТОРАНА**

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

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

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

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

В чём же корневая причина?

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

## **«Я НАНЯЛ ЛУЧШИХ НА РЫНКЕ, НО ЭТО НЕ СРАБОТАЛО...»**

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

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

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

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

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

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

Что произошло?

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

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

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

**Другими словами, когда мы говорим, что конкретная связка «собственник – управляющий» или «управляющий – шеф-повар» имеет больший уровень совместимости, чем другая, это значит, что результат их совместной работы будет выше.**

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

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

### **К ЧЕМУ ПРИВОДИТ НЕСОВМЕСТИМОСТЬ КЛЮЧЕВЫХ ФИГУР РЕСТОРАНА**

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

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

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

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

– **Проблемы во взаимопонимании и взаимодействии управляющего и шеф-повара.** В зависимости от особенностей кон-

кретной связки «управляющий-шеф-повар» это может приводить к борьбе «за пьедестал», к конфликтам (как личностным, так и в конкуренции за ограниченные ресурсы), имитации работы, холодной войне, несогласованной работе сотрудников кухни и зала и управленческому хаосу.

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

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

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

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

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

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

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

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

Если не решать проблемы совместимости ключевых фигур,

конечный результат может быть очень простым — незамысловатый баннер с надписью «Аренда» и номером телефона на фасаде здания, где раньше был расположен ресторан.

### **КАК МЫ ПРЕДЛАГАЕМ РЕШАТЬ ВОПРОСЫ СОВМЕСТИМОСТИ КЛЮЧЕВЫХ ФИГУР В РЕСТОРАНЕ?**

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

## **ЧТО МЫ РАЗБЕРЕМ В ЭТОЙ КНИГЕ?**

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

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

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

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

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

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

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

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

**Применение инструментов, предложенных в этой книге, может добиться слаженной и результативной работы всех ключевых фигур ресторана и персонала всех подразделений, стабильного уровня сервиса и качества работы зала и кухни, что в конечном итоге, позитивно отразится на имидже и выручке ресторана.**

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

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

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

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

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

## **МОДЕЛЬ РЕСТОРАННОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

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

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

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

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

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

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

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

Эта книга поможет сформировать взаимодополняющую команду, которая вместо занятий спорами и интригами, доказательствами собственной важности и правоты, или наоборот, уклонения от работы и всяческой её имитации, будет действительно заниматься рестораном и идти к общему положительному результату.

### **СОТРУДНИКИ НЕ ПРИЛЕТЕЛИ С ПЛАНЕТЫ ИДЕАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ**

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

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

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

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

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

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

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

### **ЕЩЕ ОДНА СТОТЫСЯЧНАЯ КНИГА ПРО ПЕРСОНАЛ?**

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

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

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

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

Другой пример.

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

ресторан в серьезные убытки.

Второй момент: как стимулировать собранную команду?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Сделать это очень непросто, поскольку абсолютно естествен-

ное желание подавляющего большинства сотрудников, работать как можно меньше, вряд ли будет способствовать достижению ваших целей.

### **ВСЕ СОТРУДНИКИ МОГУТ БЫТЬ ХОРОШИ, НО МНОГИЕ ИЗ НИХ ТОЛЬКО В ДРУГОМ РЕСТОРАНЕ**

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

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

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

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

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

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



вило, владеет только долей.

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

Если собственник уже на собеседовании или во время испытательного срока управляющего понимает, что этот тип управляющего ему не подходит, расставание будет лучшим вариантом для всех. И для собственника (его ресторана), и для управляющего, который сможет реализовать свой потенциал в другом месте работы, с другим собственником.

### **СОВМЕСТИМОСТЬ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ = СОВМЕСТИМОСТЬ РЕСТОРАНА И ЕГО ГОСТЕЙ**

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

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

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

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

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