

КУХНЯ ПЕРСОНАЛ

**ГОТОВИТЬ МОЖЕТ
КАЖДЫЙ**

Успех в Ваших руках!
2017

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

Подробнее о сокращениях ниже Вы можете прочитать в серии моих книг HoReCa.

КК – коэффициент
БК – бухгалтер-калькулятор
с/с – себестоимость

ПЛСЧ – плавающий средний чек
ПСЧ – плановый средний чек
ФК – фуд-кост

Те, кто читал форзац этой книги, уже знают, что это моя первая книга, и она посвящена моим родителям и любимой сестричке. Мне показалось логичным поделиться с Вами этой личной информацией. Поэтому не вижу смысла скрывать, что каждый из представленных ниже помощников похож на папу, маму, сестру и меня. Характеры наших персонажей максимально соответствуют их живым оригиналам.

ПОМОЩНИКИ



ОПРЕДЕЛЕНИЕ – это Елизаров Николай Алексеевич, который отвечает за терминологию и подчеркивает важность всех определений в этой книге. Он всегда лаконичен и энциклопедически точен, как Википедия.



РЕМАРКА – это Елизарова Татьяна Михайловна, мудрая женщина, которая всегда имеет в запасе одну-две поучительные истории на все случаи жизни. Реплика является лучшим средством сохранения и передачи опыта через века и тысячелетия.



ВАЖНО – это Елизарова-Кириченко Екатерина Николаевна, моя сестричка, которая как никто другой умеет расставлять приоритеты. Без её таланта к организации и планированию эта книга никогда не появилась бы на свет. Поэтому её участие было очень важно для меня. На страницах этой книги она всегда отвечает за то, что важно.



СТАТИСТИКА – это я, Елизаров Михаил Николаевич. Со мной всё просто. Я люблю статистику, а также выискивать закономерности во всех процессах на планете Земля. Именно на полезные статистические цифры мой герой и будет делать для Вас акцент.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Где же водится этот редкий зверь – хороший повар?	6
2. Особенности собеседования с работниками кухни	9
2.1. Первый этап собеседования	10
2.2. Второй этап собеседования	11
3. Экзамены и разряды для поваров, мотивация поваров	12
3.1. Регламент сдачи экзаменов для поваров IV, V и VI разрядов	14
3.2. Мотивация поваров заведения	17
3.3. КРІ по-русски	18
3.4. Регламент мотивации шеф-повара	20
4. Эффективность коммуникации между подразделениями	26
4.1. Типы коммуникации	27
4.2. Ожидания наших работников в области коммуникации	28
Выводы и рекомендации	31

ВВЕДЕНИЕ

Как-то мой дед Михаил Трофимович рассказал мне одну интересную историю о шеф-поваре, которого он случайно встретил в Санкт-Петербурге (тогда Ленинграде).

Он любил её рассказывать так: «Как-то я зашёл на обед в один из центральных ресторанов Петербурга. Он был полон народу, и мне дали столик возле входа на кухню. Поначалу я расстроился, т.к. мимо меня постоянно шныряли официанты, но всё, что ни происходит, всегда к лучшему. Рядом со мной сидел презентабельный мужчина. Где-то в середине моей трапезы мой сосед стал громко возмущаться и требовать шеф-повара. А т.к. мой столик находился между входом на кухню и недовольным гостем, я быстро заметил, что его возмущения имели обоснования, т.к. в тарелке у него лежал большой дохлый таракан лапками вверх. Я мог видеть его очень отчётливо.

Через несколько минут, когда градус возмущения гостя достиг предела, а несчастный официант с метрдотелем уже оставили попытки успокоить разбушевавшегося клиента, в зал, как водится, «выкатился» тучный шеф-повар с очень озабоченным лицом: ему наверняка уже доложили, в чём дело. Шеф-повар появился, как Отелло в кульминационной сцене одноимённой пьесы, и весь зал замер в ожидании развязки.

К слову сказать, советский общепит тогда имел очень строгие нормы и стандарты, так что уволенный по статье завпроизводством мог бы найти себе работу не ближе Камчатки или Сахалина. И даже если бы он сменил профессию, в его трудовой книжке навсегда осталась бы печать позора.

Внучек, я тоже замер в ожидании за своим столиком, т.к. невольно оказался в первом ряду этого маленького театра. Продолжение было более чем неожиданное: завпроизводством ещё издали заметил таракана и спокойно

направился прямо к нему, не удостоив даже взглядом разгневанного гостя. Его огромное тело тучей нависло над столом бедного посетителя, и завпроизводством, не обращаясь ни к кому конкретно, как бы у всего зала спросил:

– Что тут у Вас?

Гость с ехидной улыбкой указал на таракана и произнёс:

– Вот! Полюбуйтесь!

Шеф-повар взял вилку гостя, от чего тот просто обомлел, наколол на неё таракана и положил себе в рот. Зал на мгновение замер...

А потом завпроизводством, так же невозмутимо спросил:

Вам не понравилась наша зажарка? Вы правы, маловато соли, я пойду распоряжусь.

Оставил вилку гостю и «покатился» обратно на кухню. Звук шагов завпроизводством эхом отдавался по всему залу, потому что замерли все, даже работники.


Но самый главный звук услышал, внучек, только я. За шеф-поваром закрылась дверь на кухню, и в следующее же мгновение неспешные шаги превратились в бег, и уже вдалеке я услышал звуки рефлекторного акта.

После этого дед всегда восхищённо добавлял: «Вот это находчивость! Вот это профессионализм! Все бы так любили свою профессию!»

Я всегда любил слушать эту историю, хотя знал её наизусть: мне было жаль завпроизводством, и одновременно я восхищался им. Когда я сейчас пишу эти строки, я думаю, что, возможно, в выборе моей профессии эта история сыграла какую-то роль. А рассказать её во введении этой книги я решил по абсолютно понятной причине: в любой профессии есть место находчивости, самопожертвованию и даже героизму. Кто-то из великих сказал: «Совсем неважно, что ты делаешь, важно, как ты это делаешь».

Вся серия книг НоРеСа – это дань уважения нашей с Вами профессии, а эта книга – дань уважения всем поварам.

1. ГДЕ ЖЕ ВОДИТСЯ ЭТОТ РЕДКИЙ ЗВЕРЬ – ХОРОШИЙ ПОВАР?



СОУС ДЕМИГЛАС (ФРАНЦИЯ)
Упрощённый рецепт

Ингредиенты

1 кг свиных костей, 1,2 л говяжьего бульона, 150 г лука репчатого, 1 морковь, половина корня сельдерея, 60 грамм пасты томатной, немного масла растительного, бутылка (0,5 л) красного сухого вина, 45 г муки, 2 лавровых листочка, 1 ветка розмарина, 2 тимьяна, соль, 5 штук перца душистого, 3 гвоздики и молотый перец.

Приготовление

Духовой шкаф разогреть до 230 градусов. Противень смазать маслом, разложить на нём кости и запекать их полчаса, разместив в самом низу духовки. В это время овощи очистить и порезать произвольно. В глубокой сковороде разогреть пару ложек масла и обжарить в нём овощи. Добавить бульон и запечённые кости. Потушить всё вместе минут пять. Положить пасту и залить треть вина. Продолжать тушить, но уже под закрытой крышкой. Ввести, не спеша, муку, а затем и остальное вино. Убавить огонь и продолжать кипячение ещё примерно час. Внести все специи и варить смесь ещё полтора часа. Травы лучше добавлять за 20 минут до готовности. Смесь процедить, добавить перец и соль, а затем уваривать, пока готового продукта не останется 0,5 литра.

*Сложность: высокая. Тип: соус. Время: 24 часа. Персон: 6.
С чем едят: овощные и мясные блюда, яйца, холодное жаркое.*

Средневековые монархи за хороших поваров платили золотом по весу самого повара.

Единственное, что делает человек три раза в день – это ест.

Во время употребления вкусной еды у человека выделяются гормоны счастья – эндорфины. Наверное, поэтому многие люди очень любят покушать: им просто не хватает немножечко счастья.

Отличный повар – действительно большая редкость, а хороший повар с хорошим характером – это практически единорог. Но Вам повезло, Вы как раз читаете книгу, которую написал охотник на единорогов. Так что пару секретов

я Вам расскажу. Они в виде меседжей пронизывают всю серию книг NoReCa, и здесь пришло время собрать их все воедино, потому что ресторан начинается с кухни, а значит без хорошего повара все документы, отчёты и умные приказы, которыми я делюсь с Вами на протяжении двенадцати книг, просто бесполезны.

Итак, инструкция по ловле единорогов:

1-й способ

Обойти не только лучшие заведения в Вашем городе, но и вообще все возможные. Иногда самородка можно найти даже в куче мусора. Если нам нужен повар горячего цеха, то мы заказываем только основные блюда, а если нам нужен повар холодного цеха, то мы заказываем салаты; если же нам нужен шеф-повар, то об этом ниже.

2-й способ

Не забудьте про столовые и госучреждения, а также большие промышленные предприятия. Не поленитесь и сходите туда в отдел кадров. При старых советских, на сегодняшний день возрождённых заводах остались не только столовые, но и очень неплохие повара, которые за небольшую зарплату обслуживают первых лиц не только города, но и страны. Как правило, на таких предприятиях стараются соблюдать закон и отправляют поваров на пенсию, как и положено по нормам госслужбы. Однако у этих людей, как правило женщин, запаса прочности хватит на десятерых молодых поварят.

Т.е. Вы приходите в отдел кадров завода или государственного предприятия и просите контакты недавно уволившихся по собственному желанию хороших поваров, даже если они преклонного возраста, мотивируя это желанием возродить старую советскую школу в своём заведении. Работники отдела кадров на таких предприятиях также достаточно сердобольны, поэтому они, как правило, с радостью дают телефоны, либо прямо тут же звонят сразу всем

без исключения гениальным поварам. Иногда бывает так, что отдел кадров даже советует Вам сманить некоторых работников, т.к. предприятие не может дать им достойный заработок, а уходить в «никуда» работник тоже не хочет.

Я давно заметил одну особенность, которая присуща старой советской школе: наслушавшись и начитавшись о современном оборудовании и способах приготовления блюд, повара от Бога, которые ещё могут дать фору молодым, как правило, стесняются идти и устраиваться в хорошее заведение. Они не хотят выглядеть старыми и несовременными на фоне амбициозной молодёжи. Однако на самом деле, при более внимательном рассмотрении это современная молодёжь очень отстаёт по уровню знаний и компетенции от человека старой закалки, а научить пользоваться пароконвектоматом можно любого, кто освоил современные телефоны и компьютеры. Вот такой интересный второй способ. Проверял много раз – всегда работает безотказно. Только не забудьте перед походом в такие учреждения захватить с собой коробку конфет или шоколадку для отдела кадров: вежливая просьба после шоколадки выполняется быстрее, чем вежливая просьба без шоколадки.

3-й способ

Как странно это ни звучит, но в кулинарных колледжах и техникумах Вашего региона Вы должны попросить у преподавателей дать Вам контакты не только лучших студентов – это и так понятно и очевидно: молодёжи всегда нужно давать шанс – но и знакомых им профессионалов, а также бывших выпускников. Поверьте: хороший повар не только хорошо готовит, но и всегда помнит тех, кто его этому научил.

4-й способ

Понравится не всем, т.к. придётся отправиться в «логово зверя». Куда? В нашу любимую и глубокоуважаемую

санэпидемстанцию. Между прочим, многие рестораторы, чтобы снизить потери, как правило, потихонечку «прикармливают» работников СЭС. Поэтому, уверен, у Вас есть, кому позвонить. В этой организации Вы задаёте не совсем стандартный вопрос: «А к какому заведению города, если положить руку на сердце, у Вас меньше всего претензий?»

Вот и начинайте Ваш хантинг (см. книгу «Персонал») со списка контактов и адресов, полученных в самом неожиданном месте.

Всех профессиональных секретов я Вам раскрыть не могу (не хватит страниц книги), но, как правило, этого достаточно.

2. ОСОБЕННОСТИ СОБЕСЕДОВАНИЯ С РАБОТНИКАМИ КУХНИ



СОУС МАЙОНЕЗ ПРОВАНСАЛЬ (ФРАНЦИЯ)

Ингредиенты

2 яйца, 20 мл масла растительного рафинированного, 0,5–1 ч.л. горчицы (соус), 0,5 ч.л. соли, 0,5–1 ч.л. сахара, 1–2 щепотки чёрного молотого перца, 0,5–1 ст.л. уксуса.

Приготовление

В рецепте майонеза Провансаль используются сырые яйца. Они должны быть свежими и качественными!

Отделить желтки яиц. Тщательно их взбить.

Добавить соль, немного чёрного перца, сахара, горчицу. Тщательно взбить. Масло вливать тонкой струйкой маленькими порциями: влить – взбить (взбивать, пока не начнёт схватываться), схватилось – ещё влить чуть-чуть масла, и так, пока не используете всё масло. После этого добавить уксус или сок лимона. Слегка взбить – майонез заметно посветлеет. Добавить яичный белок (только один) и ещё раз взбить – соус ещё более посветлеет и к тому же станет менее густым. Если нужно, добавить в майонез Провансаль по вкусу соли и уксуса. Майонез Провансаль готов!

Сложность: средняя. Тип: соус. Время: 1 час. Персон: 6.

С чем едят: в России – со всем.

Если честно, то это мои самые любимые собеседования. Предлагаю Вам разбивать собеседования повара на два этапа.

2.1. Первый этап собеседования

В моей книге «Персонал» подробно раскрыта теоритическая часть собеседования всех работников общепита. В этой главе я хочу остановиться на особенностях собеседования с поварами. Вот дополнительные вопросы, которые я люблю задавать:

- Какие ингредиенты входят в соус «Цезарь»? (работнику горячего цеха)

- Какие есть степени прожарки мяса с указанием градусов Цельсия? (работнику холодного цеха)

Нет, это не ошибка! Я считаю, на кухне должны работать универсалы. Вопрос про степени прожарки можно углубить и проверить, насколько глубоко соискатель знает предмет. Если соискатель назвал градусы Цельсия в прожарках мяса, то мы спрашиваем его следующее:

- Как Вы думаете, почему на просторах интернета и в кулинарных книгах градусы в степенях прожарки отличаются?

Ответ связан со степенью мраморности мяса.

- Напомните мне, пожалуйста: какие есть степени прожарки куриной грудки или свиной вырезки?

- Назовите причины: почему после снятия остатков получаются излишки и недостачи?

- Назовите 5 способов украсть на кухне.

Отлично подходит и для барменов. Если человек на этот вопрос отвечает: «Я не ворую», мы объясняем ему, что не сомневаемся в его честности, просто мы проверяем знания по предотвращению воровства в заведении.

- При какой температуре кипит прямой угол? (некоторые отвечают совершенно серьезно)

Перекрёстное собеседование для поваров тоже даёт отличный результат: это когда собеседование проводят два человека, и один задаёт вопросы личного характера и недослушивает ответы до конца, а второй задаёт профессиональные вопросы и также не слушает ответов. Т.е. наши коллеги задают вопросы по очереди, не давая соискателю выстроить логическую цепочку ответов, а значит, он вынужден говорить правду, а ответы мы, конечно, внимательно слушаем.

Иногда я ещё использую маленькую хитрость: если ответ мне неизвестен, то я спрашиваю его у соискателя. Например, соискатель в рассказе о своей деятельности или предыдущем месте работы называет какой-нибудь мало знакомый мне термин или технологический процесс. Чтобы сохранить лицо и достойно выйти из ситуации, я говорю: «А теперь вопрос с подвохом. Назовите мне другие области применения ... (называю термин или процесс), а также дайте определение». Человек постарается максимально подробно Вам объяснить, что он имел в виду, а Вы, как всегда, убиваете двух зайцев (помните, говорил про зайчатину).

2.2. Второй этап собеседования


После теоритической части собеседования мы предлагаем работнику сразу провести для нас дегустацию из имеющихся на кухне ингредиентов. При отказе сделать это мы внимательно смотрим в глаза работнику и понимаем: он просто боится или действительно не может сегодня это сделать. Как правило, обманщики и неуверенные в себе люди не приходят на проведение дегустации даже на следующий день.

Если же человек с лёгкостью согласился и ведёт себя немало самоуверенно, я люблю дать ему задание с подвохом.

Например, попросить сделать прожарку Medium Rare у мяса толщиной 4–5 мм. При этом даю ему свинину. Если номер со свининой не прошёл (у свинины нет прожарок), то даю говядину такой же толщины.

Ещё очень эффективно попросить поджарить одно яйцо или одну тигровую креветку. Любой профессионал сейчас понимает меня: «Рыбак рыбака видит издалека».

3. ЭКЗАМЕНЫ И РАЗРЯДЫ ДЛЯ ПОВАРОВ, МОТИВАЦИЯ ПОВАРОВ



СОУС ЦИТРОНЕТ (ФРАНЦИЯ)

Ингредиенты

50 мл сока лимона, 300 мл оливкового масла Экстра Вирджин, 4 г морской соли, 3 г чёрного молотого перца, 20 мл сока петрушки и укропа, 40 мл кипятка, 4 г тростникового сахара, 15 г чеснока.

Приготовление

Берём сок лимона, оливковое масло, сахар, соль и чёрный перец: всё взбить венчиком. Стебли укропа и петрушки измельчить в блендере до появления сока или подавить их тыльной стороной ножа, до выделения сока. Добавить кипяток, а затем полученную смесь добавить в наш соус. Порубить чеснок на мелкие кубики и добавить их в конце. Перед подачей соус всегда взбалтывать.

*Сложность: средняя. Тип: соус. Время: 15 мин. Персон: 10.
С чем едят: овощные и мясные блюда, яйца, холодное жаркое.*

Лучшей мотивацией для поваров является, по моему мнению, признание их заслуг.

Когда я работал в одном солидном французском ресторане, для нас были введены разряды, которые мы должны были подтверждать каждый квартал. При подтверждении разряда и сдаче экзаменов каждому работнику выдавалась красивая пластиковая карта с его фотографией, похожая на водительские права. На ней указывались: должность,

разряд и много мелкой интересной информации, вплоть до допусков к оборудованию. Знаете, как я гордился в те моменты, когда встречал коллегу и на резонный вопрос о месте работы и должности с гордостью предъявлял этот «важный» документ, а коллега предъявить такой не мог.

Эту историю я рассказываю Вам потому, что хорошо знаю психологию поваров. Я убеждён, что повара ближе всего по менталитету и ранимости к художникам.

Вы приходите к художнику и видите его шедевр. Он, конечно, жалуется Вам, что у него нет вдохновения, и то, на что Вы смотрите – жуткая мазня, которую он собирается сжечь. Вы пробовали с ним согласиться? Кто пробовал, думаю, больше не имеет друга художника, потому что его жалобы имели только одну цель – чтобы Вы начали убеждать его в обратном и восхищаться его шедевром. Мне понятно такое поведение, потому что в любом творчестве ты вкладываешь в произведение частичку себя, кусочек своей души. Только художник делает это на века, а повар вкладывает не меньше в сиюминутные наслаждения гостей. Надеюсь, многие поняли, почему их шеф-повара такие капризные и ранимые.

«Подумаешь, я всего лишь сказала ему, что он не дослил блюдо. А он дулся на меня два дня. Неженка...»

Я успешно применяю опыт своей работы во французском ресторане уже много лет и рекомендую Вам также ввести внутренние разряды поваров. Написать билеты, а также утвердить регламент проведения и сдачи экзаменов, затем необходимо обозначить сроки экзаменов и сроки подтверждения квалификации. В последнюю очередь мы составляем список проступков, за которые наш повар не демотивируется, а лишается разряда. Согласитесь: это гораздо обиднее. Ниже я хочу Вас познакомить с регламентом проведения внутренних экзаменов поваров.

3.1. Регламент сдачи экзаменов для поваров IV, V и VI разрядов

Аттестация и переаттестация, а также присвоение разрядов проводится на предприятии один раз в два месяца.

Состав экзаменационной комиссии

В состав комиссии входят представители отдела кадров, шеф-повар, су-шеф, управляющий либо его заместитель – минимум 4 человека. Состав комиссии утверждается управляющим, и расходы на проведение экзаменов учитываются в бюджете.

Место проведения экзамена

Экзамен проводится в основном зале заведения в моменты самой низкой загрузки или во время проведения генеральной уборки. Также удобно проводить экзамены в санитарный день.

Порядок проведения экзаменов

1. Все претендующие на присвоение разряда повара собираются в основном зале заведения, одетые по форме.
2. Каждому повару предоставляется свободный столик и чистый лист А4 с ручкой.
3. Повара по очереди тянут экзаменационные билеты.
4. Экзаменационные билеты лежат в хаотичном порядке перед приёмной комиссией, перевёрнутые текстом вниз.
5. Билеты имеют по три теоретических и три практических вопроса.
6. Повар тянет билет, называет его номер и свою фамилию.
7. Повару даётся 15 мин. на подготовку ответов к теоретической части билета.
8. После сдачи теории повар идёт на кухню для выполнения практической части.

9. На практическую часть повару даётся установленное нормами заведения время.

10. После приготовления блюд из заданий в экзаменационных билетах повара по очереди выносят блюда в зал и проводят презентацию своих блюд, а также отвечают на дополнительные вопросы членов комиссии.

11. Администратор зала следит за тем, чтобы у комиссии на столе всегда были питьевая вода и чистые приборы для дегустации.

12. Незаинтересованное лицо во время проведения экзаменов находится на кухне и следит за подсказками и правильностью выполнения практической части экзамена.

13. На следующий день на доске объявлений вывешивается специальный бланк с результатами экзамена, где указаны фамилии и присвоенные разряды.

Оценка результатов

Оценивание теоретической части экзамена проводится следующим образом: за каждый правильный ответ на вопрос экзаменуемый получает 2,5 балла; таким образом, повар может набрать 10 баллов, если ответит правильно на каждый из вопросов:

1. Правильный ответ на первый вопрос: 2,5 балла;
2. Правильный ответ на второй вопрос: 2,5 балла;
3. Правильный ответ на третий вопрос: 2,5 балла;
4. Правильный ответ на дополнительный вопрос: 2,5 балла.

Практическое задание оценивается точно так же: за качественное исполнение всех требований к приготовлению и к самому блюду повар получает 10 баллов:

1. Внешний вид блюда: 2,5 балла;
2. Вкус блюда: 2,5 балла;
3. Количество использованных ингредиентов: 2,5 балла;
4. Умение работы с оборудованием: 2,5 балла.

Для старших поваров обязательно составление технологических и калькуляционных карт, а также актов на списание.

Подсчёт результатов и присвоение разрядов

Все баллы суммируются, и окончательное решение принимается комиссией.

- 18 и более баллов – VI разряд (старший повар)
- от 15 до 18 баллов – V разряд (повар)
- от 13 до 15 баллов – IV разряд (помощник повара)
- менее 13 баллов – экзаменуемый отправляется на пересдачу

пересдачу

После проведения экзаменов каждому разряду присваивается свой оклад за смену. Например:

- IV разряд (помощник повара) – 100 руб. в час
- V разряд (повар) – 150 руб. в час
- VI разряд (старший повар) – 190 руб. в час

Условия понижения разряда

1. Экзамен можно пересдать в тот же день один раз – если у экзаменационной комиссии есть на это время.

2. Переаттестация проводится один раз в два месяца.

3. Нарушение правил внутреннего распорядка может повлечь за собой понижение по должности: опоздание, воровство, нахождение на рабочем месте в нетрезвом виде, хамство, неподобающий внешний вид и грязь на рабочем месте, прогул.

4. Для старших поваров причинами понижения могут послужить неправильное ведение документации или некорректное управление персоналом.

5. Причиной понижения в должности могут также послужить 3 обоснованных замечания от шеф-повара, сушефа или старшего повара.

6. После понижения по должности вернуть свой разряд можно только после пересдачи экзамена и по решению комиссии.

Как правило, экзаменационные билеты подготавливают сами повара и су-шефы, на основании анкетирования персонала и жалоб от гостей, а также замечаний со стороны руководства.

Мотивации персонала посвящена целая книга, однако в этой главе я хочу более подробно остановиться на самых действенных способах мотивации кухни. Ниже я привожу готовые примеры распоряжений по мотивации работников кухни, а также шеф-повара.

3.2. Мотивация поваров заведения

1. Дополнительный выход: выход не в свою смену по просьбе руководства. Оплачивается наличными в день выхода из расчёта фактически отработанных часов.

2. 10% от перевыполнения плана по кухне распределяется между всеми работниками кухни, включая посудомойщиц и уборщиц по формуле «3–2–1».

3. Каждый год, который работник фактически отрабатывает в заведении (если работник не провёл много времени на больничном, либо не имел другие длительные пропуски в работе), его з/п индексируется на 1000 рублей в месяц, начиная со второго года работы. Эта процедура повторяется каждый последующий год работы в заведении.

4. Если работник предложил ввести в меню новое блюдо, сам разработал подачу и блюдо было введено без существенных изменений, то работник получает единоразовую премию – 500 рублей.

5. Если работник 3 месяца подряд предлагает новые блюда и руководство их одобряет, но по объективным причинам не может добавить их в меню, то работник имеет право претендовать на поощрительную премию в 1000 руб., по решению управляющего.

6. В заведении всем поварам на основании экзамена присваиваются разряды IV, V и VI, в зависимости от их квалификации. Разряды влияют на стоимость смены.

7. Повара обязаны один раз в два месяца подтверждать свою квалификацию сдавая экзамен.

8. За серьёзное нарушение повар, вместо демотивации, может быть понижен в разряде до следующего экзамена.

9. После отработки более года, по решению руководства, повар имеет право получить 13-ю зарплату в виде средней фактической оплаты за год.

10. За серьёзное нарушение персонал кухни вместо демотивации может быть лишен 13-й зарплаты.

3.3. KPI по-русски

Мотивировать руководство кухни я предлагаю по адаптированной к особенностям русского менталитета системе KPI (Key Performance Indicator).



KPI (Key Performance Indicator) – это показатель достижения успеха в определённой деятельности или в достижении определённых целей. Можно сказать, что KPI – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов. На русский язык термин наиболее часто переводится как «**ключевой показатель эффективности**», что является не вполне корректным: эффективность характеризует соотношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами, а с помощью KPI можно измерять и другие параметры. Более правильным является перевод «**ключевой показатель деятельности**».

Наш уважаемый шеф-повар всегда хочет получать з/п выше рынка, т.к. он требует признания своих талантов и искренне верит в свою гениальность. А как гений может быть

среднестатистическим? Хоть на 10 000 руб., но заплатите мне больше, чтоб я чувствовал свою исключительность.

Постоянно сталкиваясь с таким положением вещей, а также с экономической нецелесообразностью регулярного повышения з/п у топ менеджмента заведения, я пришёл к выводу, что необходимо применить какую-нибудь тактическую хитрость.

Повара хотят получать больше других своих коллег, при этом каждый из шеф-поваров мечтает только творить или вообще показывать другим, как готовить. Никто не хочет потеть у плиты в «запару», прикрывать собою бреши в штатном расписании, а также находить причины недостач и потерь на производстве. Конечно, у наших шеф-поваров вызывает нервный тик одна лишь мысль о ведении документации и заполнении каких-то отчётов, поэтому я всегда за трудотерапию в отношении хозяина кухни – эти ребята жутко не любят писать! Сам такой...

После всех этих мыслей и рассуждений родилась представленная ниже мотивация. Коротко поясню её принцип:

1. Необходимо взять положенную шеф-повару з/п (например, 100 тыс. руб.) и регламент работ шеф-повара.

2. Устанавливаем гарантированный оклад, который обычно равен пятидесяти-шестидесяти процентам от положенной шеф-повару з/п (50–60 тыс. руб.).

3. Каждый пункт регламента работ шеф-повара, который несёт на себе финансовые последствия при его неисполнении, мы расцениваем пропорционально важности и размерам возможных потерь.

4. При оценке каждого из пунктов регламента мы используем оставшуюся часть зарплаты шеф-повара, кроме гарантированного оклада – 40–50% (в нашем примере это 40–50 тыс. руб.).

5. Наш шеф-повар должен иметь возможность получить большую сумму, чем ему обещали, при достижении лучших, чем от него ожидали, результатов.

6. Представленный ниже регламент мотивации является примером, который Вы можете доработать по своему усмотрению. Его суть заключается в следующем.

3.4. Регламент мотивации шеф-повара

Гарантированный оклад: 60 тыс. руб.

1. Результаты инвентаризации:

- «уровень излишков» (+) – 2% от оборота: премия 5 000 рублей,

- «уровень недостатч» (-) – 1% от оборота: премия 5 000 рублей,

- «уровень излишков» (+) – 1% от оборота: премия 9 000 рублей,

- «уровень недостатч» (-) – 0,5% от оборота: премия 9 000 рублей.

Если одновременно «уровень излишков» менее 2%, а «уровень недостатч» менее 1% – премия 12 000 рублей.

Если одновременно «уровень излишков» менее 1%, а «уровень недостатч» менее 0,5% – премия 20 000 рублей.

2. Ни одного замечания по работе кухни со стороны руководства заведения, премия – 5 000 рублей. Сумма может быть уменьшена в зависимости от серьёзности замечания: например, 3 000 или 4 000 рублей.

3. Ни одной жалобы из зала со стороны гостей, премия – 9 000 рублей. Жалобой считается любое письменное замечание от гостей: соцсети, сайт, анкета, книга отзывов либо устное замечание, переданное через администратора или официанта.

Мы работаем для того, чтобы наша кухня нравилась гостям, а не персоналу. Гость всегда прав! Все спорные вопросы решает управляющий.

4. Списание по кухне составляет менее 0,03% от закупочной цены – премия в 5 000 рублей.

5. Списание более 0,1% от закупочной цены продуктов за период – объяснительная либо удержание.

6. Проведение всех плановых работ и предоставление всех документов без замечаний и задержек (снятие инвентаризации, подготовка мероприятий, работа с результатами инвентаризации, ABC-анализ, кост коэффициент и т.д.) – премия в 10 000 рублей; она может быть уменьшена в зависимости от серьёзности замечания.

7. Если инвентаризация (изменения ТТК, постоянный пересорт продуктов, неправильное взвешивание и т.д.) и работа с её результатами не были проведены в течение месяца, следующего за отчётным, шеф-повар дополнительно демотируется на сумму в размере 10% от суммы фактической недостачи.

8. Выполнение дополнительных работ и задач, не относящихся к прямым обязанностям шеф-повара (поиск информации в интернете, поездки, участие и организация выставок и конкурсов, другие выездные мероприятия, проведение обучающих мероприятий для персонала: аттестации, мастер-классы и т.д. с обязательным предоставлением письменного отчета) – премия от 2 000 до 15 000 рублей (на усмотрение генерального директора, в зависимости от результатов).

9. Если шеф-повар продаёт банкет совместно с администратором на сумму более 5 000 руб. с чел., то его мотивация при банкете не менее 30 чел. составляет 2 000 руб., а если более 50 чел. – 4 000 руб.

10. Если шеф-повар продаёт банкет на сумму более 10 000 руб. с человека и количество гостей на банкете не менее 15 человек, то премия – 5 000 рублей.

11. Примечание: во все суммы, указанные выше, входит и бар.

12. Дополнительную мотивацию шеф-повар начинает получать по достижении вверенными подразделениями точки безубыточности. Мотивация составляет 0,45% от выручки заведения за исключением выручки бара первые 3 месяца, далее – 0,6%.

13. Если средняя выручка за год (с момента выхода на точку безубыточности) превышает точку безубыточности не менее чем на 10%, то со следующего года мотивация шеф-повара составляет уже 0,9% от выручки кухни.

14. В бюджет на год заложить сумму в размере 20 000 рублей на участие шеф-повара и других работников кухни в обучающих семинарах, поездках (обязательное посещение ежегодной выставки ПИР), на покупку необходимой литературы.


15. Данное соглашение может быть пересмотрено через 1 год работы.

Порядок расчётов

Итого, наш шеф-повар при выполнении всех условий данного регламента может получить несколько вариантов з/п:


60 000 (основа) + 5 000 или 9 000 или 12 000 или 20 000 (инвентаризация) + 5 000 (отсутствием замечаний от руководства) + 9 000 (отсутствием замечаний от гостей) + 5 000 (списание) + 10 000 (плановые работы в срок) + 2 000 или 15 000 (дополнительные работы) + 2 000 или 5 000 (банкеты) = 98 000 (минимум) или 129 000 (максимум), при ожидаемом окладе в 100 000 руб.

В этих подсчётах не учитывается выход заведения на точку безубыточности (см. п.п. 13).



Важно, что при подсчётах премии за результаты инвентаризации (см. п.п. 1) суммы премий взяты не с потолка, а из оборотов заведения и фактических гарантированных ежемесячных потерь по причине недоработки этого вопроса. Например, если по результатам инвентаризации наши средние гарантированные потери составляют 20 000 руб. в месяц, то гораздо рациональнее и дешевле заплатить шеф-повару премию в 5 000 руб., если этих потерь не будет вообще («и волки сыты, и овцы целы»).

Давайте рассмотрим пример работы данной мотивации по результатам инвентаризации (см. п.п. 1)



Рекомендую при введении правил мотивации и демотивации по результатам инвентаризации первый месяц ничего не удерживать, однако всех штрафников занести в специальную Табл. С.3, чтобы наш персонал понял серьёзность наших намерений. В расположенной ниже Табл. С.3 указаны типичные ошибки при проведении инвентаризации. Шеф-повар несвоевременно внёс изменения в ТТК, вследствие чего образовалась недостача по сыру «Российский» на сумму 500 руб. Я рекомендую при повторной ошибке начальника подразделения по исправлению ТТК 10% от суммы ошибки удерживать из его з/п для сокращения количества этих ошибок. Таким образом, в случае повторной ошибки шеф-повар будет демотивирован на 10% от суммы недостачи.

Повар Петров сделал ошибку при взвешивании говядины, вследствие чего получился пересорт между вырезкой и мякотью. Было потрачено время начальников подразделений на выявление причин этого пересорта. Если в следующую инвентаризацию по вине Петрова снова произойдёт ошибка при снятии остатков, то 10% от суммы следующей ошибки будут удержаны с Петрова и начальников подразделения (шеф-повар и су-шеф) по формуле «3–2–1».

С молоком ситуация банальная, и оно также должно быть удержано со всего коллектива кухни по формуле «3–2–1», включая руководство.

Таблица С.3 «Результаты инвентаризации»

Продукты	Цена руб.	Недостачи/излишки	Вес	Сумма, руб.	Комментарии
Сыр «Российский», кг	250	недостача	-2	500	Не переделана ТТК с прошлой инвентаризации.
Говядина (мякоть), кг	400	излишек	+1	400	Пересорт с вырезкой (ошибка Петрова)
Говядина (вырезка), кг	900	недостача	-1	900	Пересорт с мякотью (ошибка Петрова)
Молоко, л	50	недостача	-10	500	Выпили. Предлагаю списать на персонал кухни. (БК)



В бытность директором F&B со мною произошёл один не очень приятный случай, вследствие которого я попал в больницу более чем на полгода. В это время я как раз проводил эксперименты по созданию автономной системы функционирования заведения, где каждое подразделение вовремя подаёт все отчёты, вовремя контролирует потери и т.д. Т.е. я занимался созданием самоподдерживающейся системы управления, которая требовала бы минимального вмешательства со стороны управляющего и учредителя. Основой этой системы были мои контрольные точки, мотивация по методу Михаила Елизарова, а также KPI «по-русски» для шеф-повара и поваров, представленный выше.

Честно могу сказать, что как трудоголик и перфекционист я очень сильно переживал за оставленное мною подразделение. До этого момента я даже в отпуск уезжал максимум на одну неделю.

Испытывая муки совести, я взял на себя повышенные обязательства перед учредителями. Наша договорённость была следующей: если моё подразделение работает в пределах составленных мною же контрольных точек, то мой уровень з/п и бонусная часть остаются неизменными; если же вверенные мне подразделения испытывают кризис или начальники других подразделений докладывают об ошибках, то я несу полную материальную ответственность – так же, как если бы я был на рабочем месте.

Должен сказать, что в моём подчинении было 11 заведений различных концепций, общая численность работников которых была 248 чел. – объём работы и контроля Вы можете себе представить. Через 6 месяцев процент накопленной структурной ошибки был в пределах статистики и составлял 5%: мои подразделения не только приносили стабильный доход, но и давали плановый ежемесячный прирост.

За время моего отсутствия текучка кадров составила 0%.

Должен признаться, что ФОТ за этот период также немного вырос за счёт дополнительного премирования самых ответственных сотрудников, но эти потери с лихвой окупались результатами.

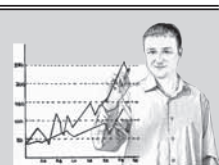
Даже через 8 лет после моего ухода из этой организации в ней работает более 80% от сформированного мною штата сотрудников.

Всё рассказанное выше – не хвастовство и не пропаганда, это констатация факта: правильно выстроенная система под названием «ресторан» с заложенным запасом прочности может функционировать гораздо дольше средних рыночных показателей.

За 2,5 года работы в этой организации выручка в моих подразделениях увеличилась в 2,5 раза, а з/п моих работников также в 2,5 раза были выше средних з/п на рынке, поэтому никто даже не думал уходить.

Дерзайте, и у Вас тоже получится! Всё просто: я даю Вам целых 12 отмычек к этому замку под названием «УСПЕШНЫЙ БИЗНЕС».

4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ



СОУС ЦЕЗАРЬ (ИТАЛИЯ)

Ингредиенты

2 ч.л. вустерского соуса, 100 мл оливкового масла,
2 зубчика чеснока, 2 средних яйца, сок половины лимона,
по щепотке соли и перца.

Приготовление

В каждом яйце с округлой стороны сделать прокол иглой. Опустить заготовку в кипящую воду на несколько секунд. Очистить от скорлупы. Яйца должны быть всмятку. Чесночные зубчики максимально измельчить и добавить в яичную массу. К имеющейся чесночно-яичной смеси добавить сок половины лимона, оливковое масло, вустерский соус. Получившуюся массу перемешать до однородной консистенции или взбить миксером. На завершающем этапе надо добавить приправы (лучше на основе трав – орегано или базилик) и соль.

*Сложность: высокая. Тип: соус. Время: 1 час. Персон: 6.
С чем едят: заправка к различным салатам.*

Залог успешного функционирования любого ресторана или гостиницы – в отлаженной коммуникации и согласованности действий между её подразделениями.



Коммуникация – обмен информацией между людьми. Трудно переоценить роль эффективных коммуникаций в управлении рестораном.

Обмен информацией необходим при реализации любой из функций менеджмента заведения (планирование, организация, мотивация, контроль).

Большую часть своего рабочего времени (50–90%) топ-менеджмент ресторана всех уровней тратит на коммуникации.

Коммуникации в организации общепита – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и её элементы, так и её внешнее окружение.

4.1. Типы коммуникации

1. **Внешняя коммуникация** – обмен информацией между организацией и её внешней средой. В сегменте HoReCa имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окружения. Так, например, с имеющимися и потенциальными гостями мы общаемся, прежде всего, с помощью рекламы и других средств продвижения нашего заведения на рынок (маркетинг, меню, акции, тематические вечера, соцсети, общение нашего персонала с гостями и т.д.).

2. **Внутренняя коммуникация** – информационный обмен между подразделениями нашего заведения. Внутри ресторана (гостиницы) обмен информацией происходит между уровнями руководства (**вертикальная коммуникация**) и между подразделениями (**горизонтальная коммуникация**).

3. **Коммуникация между руководителем и подчинённым**. Хотя коммуникация между руководителем и подчинённым формально является одной из разновидностей вертикальной коммуникации, её в силу особой значимости принято рассматривать отдельно. В своих книгах мы с командой постоянно упоминаем об этом виде коммуникации и особенностях его функционирования.

4. **Неформальная коммуникация**. Как уже отмечалось выше, в любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и, соответственно, кроме информации, передаваемой по официальным каналам, циркулирует и неофициальная информация – проще говоря, слухи.

Неформальной коммуникацией довольно часто пользуются учредители, управляющие и шеф-повара, чтобы

выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальной коммуникации в ресторане:

- гораздо большая скорость передачи информации,
- значительный объём аудитории,
- сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений.

Неформальная коммуникация – явление нормальное, но до определённой степени: следует помнить, что слухи – это всегда следствие недостатка информации, и большой объём сведений, распространяемых с помощью слухов, свидетельствует о неблагополучии системы коммуникации и её неэффективности.

Как же сделать коммуникацию эффективной? Для начала необходимо узнать ожидания наших работников в области коммуникации с нашим заведением.

4.2. Ожидания наших работников в области коммуникации

➤ Чувствовать отношение к себе как к личности, а не как просто как к одному из работников.

➤ Чтобы уважали, ценили и узнавали.

Я знаю несколько рестораторов, которые помнят по именам всех уборщиц и посудомойщиц своей сети. Заходя в своё заведение, они здороваются со всеми по имени. Я видел при этом глаза персонала: очень подкупает!

➤ Наш персонал хочет работать в команде профессионалов.

➤ Наш персонал хочет, чтобы ему предоставляли выбор или альтернативу во время работы.

➤ Работники требуют к себе честного отношения и отсутствия дискриминации.

➤ Сотрудники хотят чувствовать себя в безопасности и иметь уверенность в завтрашнем дне, работая в нашей компании.

В общении со своими сотрудниками Вы наверняка встречали определённые препятствия. На страницах наших книг мы уже упоминали о том, что человек на 80% общается невербально. Хочу напомнить Вам основные жесты и позы, которые принимает несогласный с Вашими предложениями сотрудник. Часто это можно наблюдать на собраниях с персоналом.

Когда Вы встречаете такое отношение, Вы должны понимать, что делаете что-то неверно, и скорее всего даже самые благие Ваши намерения будут саботированы. Значит, нужно поменять стратегию.

Жесты, сигнализирующие о несогласии сотрудников с тем, что Вы говорите или делаете:

- руки скрещены на груди
- голова опущена вниз, сотрудник избегает встречаться с Вами глазами
- голова повернута
- брови нахмурены
- касание руками носа и рта
- кулаки сжаты

Для того чтобы более эффективно осуществлять коммуникацию с подчинёнными и начальниками подразделений, в общении с ними необходимо помнить следующие правила.

1. Участвовать в происходящем, не отвлекаться на посторонние вещи. Работника очень раздражает, когда Вы отвлекаетесь на телефон или к Вам в кабинет постоянно заходят просители. Выделите время только для него. Пусть он знает, что эти 30 минут никто не имеет право Вас потревожить. Вы удовлетворите его самолюбие и существенно увеличите кредит доверия к себе. Удобно назначить время заранее.

2. Будьте здесь и сейчас, не отвлекайтесь на монитор компьютера и не смотрите в окно.

3. Не забывайте о присутствии работника.

4. Концентрируйтесь на общении с сотрудником.

5. Смотрите ему прямо в глаза – смело и открыто, особенно когда он Вам что-то говорит. Если при разговоре с Вами работник не может поймать Ваш взгляд, у него создается ощущение, что Вы не понимаете его или не хотите выслушивать.

6. Ищите невербальные подсказки в общении с работником:

- язык тела,
- интонации,
- делайте заметки.

7. При постановке задачи или введении каких-либо изменений обязательно добейтесь согласия с Вашей просьбой или требованиями. Если работник просто промолчал – это значит, он уже против того, о чём Вы просите.

8. Если какие-либо задачи не принимаются легко, обсудите возможные альтернативы, предоставьте работнику выбор. Для подтверждения, что Вас поняли верно, попросите повторить необходимый алгоритм действий для выполнения задачи.

9. При общении с коллективом постарайтесь избегать следующих слов.

АГРЕССИВНЫЕ СЛОВА	АЛЬТЕРНАТИВА
НО Агрессивное слово	ОДНАКО/ТЕМ НЕ МЕНЕЕ Вежливые слова
Я ЗАНЯТ У нас всегда есть время, чтобы поговорить с работником. Просто назначьте время.	БУДУЩЕЕ ВРЕМЯ «Я решу Ваш вопрос и сообщу Вам»

ПРОБЛЕМА Это слово сразу настраивает негативно	СИТУАЦИЯ Это слово всегда создает уверенность у работника, что Вы решите этот вопрос
ПОПЫТАТЬСЯ/МОЖЕТ БЫТЬ Эти слова создают ощущение неуверенности	Я СДЕЛАЮ/ОБЕСПЕЧУ Работник может на Вас положиться
ОК/НЕТ ПРОБЛЕМ Эти слова звучат с оттенком автоматизма и фамильярности	БЕЗУСЛОВНО/КОНЕЧНО Выражают интерес к ситуации и теплоту к работнику

10. Помните золотое правило коммуникации: «Не провоцировать негативные ответы у Вашего персонала».

Эффективная коммуникация персонала между подразделениями, а также с нашими гостями – это тема большой отдельной книги. Помните важность коммуникации! Есть такое расхожее выражение: «Люди слышат не то, что им говорят, а то, что они хотят слышать».

Научитесь слышать Ваш персонал, поймите их желания и стремления, и тогда Вы сможете ставить любые задачи просто взглянув на сотрудника – он поймёт, чего Вы хотите. И это не шутка, Вы наверняка наблюдали общение старых друзей, когда им не нужно произносить слова, чтобы понимать, о чём думает каждый из них.

Желаю Вам эффективной коммуникации во всём и со всеми!

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Когда я только начал свою карьеру повара, мой французский шеф рассказал одну интересную историю, которая, по его словам, вдохновила его на то, чтобы быть лучшим. И его ресторан действительно имеет звезду Мишлен. Эта история вдохновила и меня, хочу поделиться ею с Вами.



Франсуа Ватель

Это имя – символ чести французских кулинаров. Мастер покончил с собой, не в силах пережить испорченного обеда.

Лучший шеф-повар своего времени (середина XVII века) был сыном простых крестьян и начал свой путь с того, что продавал вафли. Он родился в 1631 году, и когда подрос, отец отправил его в Париж, к крёстному, который служил кондитером. В середине 1660-х Ватель поступил на службу к опальному принцу Конде – и эта должность в итоге погубила великого шефа. Чтобы вернуть расположение короля Людовика XIV, принц Конде задумал грандиозный приём в замке Шантильи. Всем – от приёма гостей до закупок провизии – ведал Ватель. Приём был великолепен: представления, музыка, фейерверки и, конечно же, еда. По четыре трапезы в день для двух тысяч человек.

Ватель покончил с собой, не сумев подать королю рыбу.

Когда обнаружилось, что хозяин рыбной лавки не успевает привезти в замок свежую рыбу – в постную пятницу было немислимо предложить королю что-то другое – шеф-повар поднялся к себе и упал грудью на шпагу.

Такое самопожертвование присуще далеко не многим. Я желаю Вам, чтобы Вас окружали только такие специалисты и преданные своему делу люди, как Франсуа Ватель.