

ПЕРСОНАЛ

КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ

Успех в Ваших руках!
2017

ОТ АВТОРА

Изначально мы планировали написать одну большую книгу, однако нашей командой было принято решение уйти от научно-популярного стиля к современному стилю интернет-аудитории.

В интеллектуальном интернет-сообществе принято высказывать свои мысли коротко, ёмко и по существу. Нынешнее поколение в погоне за экономией времени более не приемлет все эти «нафталиновые» длинные предложения ни о чём. И так, один толстый учебник по экономике превратился в 6 «книг-перевертышей» (два в одном). Каждая книга имеет небольшой формат и вес, поэтому легко помещается даже в дамской сумочке, а стиль обложки покажет окружающим, что Вы ценящий классику интеллектуал с тонким вкусом.

Самые известные в мире полотна на обложках к моим книгам выбраны нами неслучайно, а если Вы проявите смекалку, то обязательно найдете на страницах этой книги смысл этих великих шедевров.

Книга – она как маленькая батарейка, которая передаёт читателю заряд энергии её автора. Читайте и улыбайтесь. Учитесь легко и весело. Первый шаг к этому Вы уже сделали – Вы держите в руках эту книгу.

Серия книг NoReCa построена в стиле индивидуального диалога с читателем, где простым и понятным языком рассказывается о сложных экономических терминах.

Мой дед Михаил Трофимович на все мои неудачи всегда, улыбаясь, говорил: «За одного битого двух небитых дают, внучек».

На страницах этой книги я делюсь с Вами бесценным опытом этих самых «битых», проиллюстрированном в ремарках после каждой серьёзной мысли.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Приём на работу	5
2. Характеристика работника и его психотип	6
3. Как составить объявление о вакансии?	8
3.1. Типичные ошибки в описании вакансии	10
3.2. Что делать, если объявление не действует?	12
4. Правила собеседования	12
4.1. Алгоритм собеседования	13
4.2. Вопросы и их значение	14
4.3. Дополнительные вопросы для топ-менеджмента	16
4.4. Личностные качества	19
4.5. Типичные ошибки соискателей	21
5. Необходимые документы для приёма на работу	22
6. Хантинг	23
6.1. Технологии подбора персонала	24
6.2. Первый способ хантинга	26
6.3. Второй способ хантинга	27
6.4. Третий способ хантинга	28
7. Введение в должность и наставничество	31
7.1. Испытательный срок	31
7.2. Наставничество	32
7.3. Введение в должность работников кухни	35
7.4. Введение в должность официантов и барменов	36
7.5. Введение в должность топ-менеджеров	40
8. Воровство	42
8.1. Причины воровства в ресторане	42
8.2. Способы воровства	45
Выводы и рекомендации	49

ВВЕДЕНИЕ

«У Вас могут быть лучшая стратегия и лучшее здание в мире. Но если Вы не покорили сердца и умы людей, которые работают с Вами, ни одно из них [Ваших стремлений и желаний] не воплотится в жизнь»

Рене Вест, президент Luxor and Excalibur Hotel

Независимо от того, какого уровня заведением Вы владеете – маленьким придорожным кафе или международной сетью отелей – поиск правильных работников всегда был и будет наиболее важной задачей для бизнеса. Ваш успех почти полностью зависит от найма нужных людей: целеустремленных личностей с целым набором профессиональных навыков.

Нравственные и этические качества Ваших работников, а также взгляды на бизнес и жизнь в целом должны полностью совпадать с Вашими. Когда-то **Дэвид Огилви**, основатель рекламного агентства Ogilvy & Mather, сказал, что если каждый будет нанимать людей менее интеллектуально и духовно развитых, чем он сам, то тогда они должны стать компанией карликов. Но если каждый будет нанимать людей с могучим интеллектом и широкой душой, то они должны стать компанией ГИГАНТОВ.

Спросите у любого миллиардера, любого хозяина успешного бизнеса: как он в одиночку смог добиться всех своих успехов и результатов? Кому он обязан своим положением и богатством? Уверяю Вас, далеко не все ответят, что только себе. Очень многие мудрые и успешные люди скажут, что ничего не смогли бы сделать без верных помощников и единомышленников, с которыми они делили все тяготы и невзгоды в начале пути.

Эта книга посвящается всем неизвестным именам и фамилиям работников, всем незаметным жертвам личного времени во имя начальников, тем людям, которые помогли зайти на Олимп славы и могущества единицам известных во всём мире людей.

1. ПРИЁМ НА РАБОТУ

«Секрет успешного подбора персонала заключается вот в чём: ищите людей, которые хотят изменить мир»

Марк Бениофф,
генеральный директор компании
Salesforce

HR-директор, менеджер по персоналу, начальник отдела кадров – все знают функционал и назначение этих профессий. Однако не все хозяева ресторанов понимают важность этих должностей непосредственно в их заведении: «А что тут такого? Программу «Кадры» может вести мой Главбух, а провести собеседование могу я либо любой начальник подразделения: неужели шеф-повар не сможет нанять хорошего повара, а администратор хорошего официанта или бармена? У меня и так увеличенный ФОТ».

Самая первая антикризисная мера – это сокращение тех должностей, функционал которых неочевиден и непонятен.

Вы не думайте: эта глава не будет одой HR-менеджерам. Постараюсь рационально и объективно взглянуть на главные процессы при приёме на работу наших сотрудников и сделаю это не от лица отдела кадров, а с точки зрения учредителя и управляющего заведения сегмента HoReCa.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТНИКА И ЕГО ПСИХОТИП

Из моего личного опыта: мало подобрать на вакантную должность просто работника, обладающего хорошей квалификацией; необходимо понимать, насколько он впишется в коллектив, каким авторитетом в его глазах будет обладать его начальник, какого объёма задачи и как быстро он сможет исполнять.

Эффективность работника на своей должности во многом зависит от его психологического типа. Одна из популярных у кадровых работников система анализа психотипа – это метод MBTI, каждый год такой анализ проходят около 2 миллионов человек по всему миру. Метод основан на типологии личностей по Юнгу и исходит из того, что существует четыре основных критерия, которые руководят поведением человека:

- куда направлено внимание: экстраверт или интроверт;
- каким способом человек лучше воспринимает информацию: конкретика, факт, результат или интуиция;
- каким образом принимает решения: разум или эмоции;
- стиль жизни: чёткое планирование или спонтанность.

В результате получается 16 психологических типов, но для экспресс-анализа выбирают четыре основных типа (см. Табл Н.7).

Таблица Н. 7 «Четыре основных психотипа работников»

Тип	Характеристика	Мотивация
Администратор (SJ)	Этот бюрократический тип прекрасно встраивается в систему «начальник-подчинённый», причём успешен в обеих ролях. Надёжный, стабильный, предсказуемый, следует традициям и отстаивает их. Разрабатывает правила и инструкции, старается минимизировать расходы и сохранить финансы работодателя. Хорошие управляющие на всех уровнях. Могут быть резкими в общении в рамках своей роли начальника. К подчинённым справедливы, умеют мотивировать кнутом и пряником.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ признание заслуг в виде званий и титулов ➤ рост по карьерной лестнице ➤ материальные поощрения
Пожарник (SP)	Энергичны, эмоциональны, звёзды в коллективе. Работают неровно, могут добиться разового большого успеха, а потом бросить дело на полпути. Прекрасно чувствуют себя в кризисной ситуации, фонтанируют идеями, идут на риск. Как руководители непредсказуемы, нуждаются в поддержке более стабильных и последовательных сотрудников.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ публично выражаемое внимание и восхищение начальства и коллег ➤ свободный график работы ➤ особое положение (любимчики) ➤ возможность экспериментировать
Интеллектуал (NT)	Для этого типа не существует авторитетов, поэтому он плохо вписывается в иерархическую структуру. Работоспособный, дотошный, настойчивый, постоянно продолжает учиться, предпочитает самостоятельную работу, за которую несет полную ответственность. Самое большое оскорбление для него – сомнение в его профессиональной компетентности. В команде уживается с трудом, т.к. считает других сотрудников недостаточно интеллектуально развитыми либо подходит к ним со своей меркой, требуя выполнения работы на свойственном ему высоком уровне. Не любит конфликты в коллективе, отстраняется, уходя в работу, из-за чего другие работники считают его высокомерным.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ поощрение его новых идей ➤ признание высокого профессионализма ➤ просьба высказать своё экспертное мнение ➤ роль советника или серого кардинала
Вдохновитель (NF)	Главная ценность – отношения в коллективе, избегают конфликтов, стремятся к примирению и соблюдению интересов других. Умеют создавать благоприятную обстановку в коллективе. Не любят рисковать, предпочитают работать в команде по указанию начальства. В качестве начальника не всегда эффективны, т.к. не умеют настаивать на выполнении подчинёнными своих обязанностей. Однако руководство работой в команде единомышленников, где не требуется жёсткого контроля, вполне им по силам.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ хорошие отношения в коллективе ➤ частые корпоративы, посиделки, совместные чаепития ➤ одобрение со стороны коллег ➤ публичная похвала ➤ одобрение коллег и начальства

Анализ по методу MBTI основан на опроснике из 93 вопросов, Вы можете найти его самостоятельно или обратиться в специализированное кадровое агентство. В любом случае, стоит знать, что не все люди одинаково способны к поручаемой им работе, поэтому при распределении рабочих функций надо учитывать их сильные и слабые стороны.

Например, если вы поручите Пожарнику на постоянной основе вести учёт товарных запасов, а Вдохновителя пошлёте на жёсткие переговоры с поставщиками, то ничего хорошего из этого не выйдет. Совсем другое дело, если каждый будет находиться на своём месте, используя свои сильные стороны:

- Администратор – управляющий, су-шеф;
- Интеллектуал – бухгалтер, БК, шеф-повар, учредитель;
- Вдохновитель – администратор зала, повар;
- Пожарник – официант, бармен, директор по развитию, повар, менеджер по закупкам, умеющий найти лучшего поставщика.

Приведённая выше таблица психотипов является всего лишь опорным конспектом для HR-менеджера. Учредителям, управляющим и всем, кому она покажется бесполезной, я рекомендую слушать так называемое шестое чувство.

3. КАК СОСТАВИТЬ ОБЪЯВЛЕНИЕ О ВАКАНСИИ?

Среди способов поиска новых сотрудников на первом месте по популярности у работодателей объявление о вакансии. Возможно, в поиске редких специалистов и топов этот способ и уступает хедхантингу, но в массовом подборе сотрудников – незаменим. Как правильно подать на рынке свою вакансию?

В сфере объявлений о наборе персонала оригинальные и запоминающиеся перлы – большая редкость. Это связано не с тем, что у менеджеров по персоналу отсутствует фантазия, просто над ними есть начальство, корпоративная культура и рекрутинговые правила на рынке труда.

Однако, однажды я наткнулся на небольшую коллекцию оригинальных объявлений:

- «Вакансия менеджера по разрушению границ»;
- «Вакансия короля вселенной»;
- «Бахина вакансия»;
- «Вакансия на троих»;

➤ «Ищу трёх собутыльников, которых потерял в течение последнего года и не могу до сих пор найти. Кто эти трое: 1. Шеф-повар. 2. Менеджер по закупкам. 3. Бухгалтер-калькулятор. Что требуется: от менеджера по закупкам – бутылка, от шеф-повара – принести стопки и нарезать хлеб, от бухгалтера-калькулятора – вовремя освободить стол».

Компания «Яндекс» считает, что единственный принцип составления объявления – отсутствие принципов. «Нестандартное объявление привлекает именно тех людей, которые могли бы работать у нас. Собственно, в этом и весь принцип, он за собой всё и тянет. И всё, больше нет никаких примочек», – говорит Сергей Фёдоров.

С нетривиальными объявлениями нужно быть очень осторожным, преподнесите должностные обязанности бухгалтера в нестандартном стиле – и он подумает, что это нелепая шутка. Юмор в описании вакансии, связанной с финансами или руководством, вряд ли уместен.

Впрочем, кому не до экспериментов и кто предпочитает проторенный путь, тот пользуется стандартными шаблонами на сайтах по трудоустройству:

1. Название вакантной должности.
2. Должностные обязанности.

3. Требования к соискателям (опыт работы, образование, пол, возраст).

4. Условия работы (сведения о компании, расположение места работы, график, зарплата, ссылка на корпоративный сайт).

5. Контактная информация работодателя.

Основные правила составления объявления:

- краткость
- точность формулировок
- грамотность

3.1. Типичные ошибки в описании вакансии

1. Совмещение должностей.

«Бармен/официант», «повар универсал», «жнец/на дуде игрец». Такие формулировки только запутают соискателя – кто нужен-то? Или работодатель пытается сэкономить на сотруднике? Указывайте одну должность. Или составьте объявления для разных позиций.

2. Большой список должностных обязанностей.

Большой список должностных обязанностей, также как и очень размытые формулировки, например «обязанности согласно должностной инструкции», отпугивают хороших специалистов. Лучше выделить ключевые функции и рассказать о них коротко и ясно, записав каждую отдельно.

3. Наглость, орфографические ошибки, заглавные буквы, сокращения.

Профи вряд ли откликнется на небрежный текст. Безграмотное объявление наводит на мысль о несерьёзности работодателя. Заглавные буквы в интернете означают повышение тона. Сокращения в объявлении уместны на страницах печатного издания, в интернете же они создают впечатление спешки и могут быть восприняты соискателем как неуважение.

4. Категоричные фразы.

Профессиональные рекрутеры утверждают, что категоричных фраз необходимо избегать, например: «Встречаемся только с кандидатами, имеющими опыт работы от 5 лет в должности управляющего». Я же считаю, что есть профессии, в которых невозможно стать специалистом проработав меньше определённого срока. Например, среди поваров есть такое выражение: «Нужно сжечь 100 кг мяса и пересолить 100 л супа, чтобы научиться готовить». Согласитесь: за месяц Вы это не сделаете.

5. Зарботная плата «по договорённости/результатам собеседования».

Такую формулировку в сегменте NoReCa желательно нигде не применять. Могу сказать, что сам всегда пропускал подобные объявления. Люди предпочитают конкретные цифры. Профессиональные HR-менеджеры советуют использовать фразу «по договорённости», если зарплата совсем небольшая, однако я так не считаю. Лучше укажите на 500–1000 руб. зарплату выше рынка, пропишите её в должностной инструкции как премию и имейте возможность закрыть вакансию профессионалом.

6. Вранье.

Без комментариев, «что посеешь, то и пожнёшь».

7. Минимум информации об условиях работы и работодателе.

Отсутствие названия компании и её профиля, информации о месте и графике работы, чётких требований к кандидату и одновременно обещание высокого дохода – признаки объявления о вакансии в сетевом маркетинге.

3.2. Что делать, если объявление не действует?

Даже если Вы разместили лаконичный и понятный текст объявления, но объявление на вакансию не работает, попробуйте изменить текст, поменяйте крючок или наживку. Например, если рассматривается кандидат мужского пола, укажите, что требуется не повар, а старший повар, не бармен, а бар-менеджер.

Экспериментируйте. К примеру, при подборе хорошего промоутера или официанта я всегда указываю: «Требуется человек, который может продать от мёртвого осла уши». Некоторые учредители отказываются писать подобные объявления. Однако те, кто это делает, с удивлением обнаруживают, что это работает. Всё просто: хороший официант или бармен должны уметь быстро переключаться и ухватывать суть, а также обладать хорошим чувством юмора.

Любой официант подтвердит: если гость в хорошем настроении, то он начинает шутить. Если ты хочешь чаевых, то лучше тебе отреагировать на шутку гостя понимающей и искренней улыбкой. Поэтому моё объявление про уши великолепно работает каждый раз.

4. ПРАВИЛА СОБЕСЕДОВАНИЯ

Много HR-менеджеров наверняка проводят гораздо больше собеседований, чем я, однако хочу сказать, что приём на работу более 100 чел. в месяц – это тоже совсем не мало.

Большинство моих проектов являются стартапами. Это значит, что формирование команды практически всегда лежит на моих плечах. Также меня часто приглашают провести собеседование или разговор по душам, если есть сомнения в компетенции работника. Не хочу хвастаться, но у каждого

человека от природы есть свои таланты, мой – это видеть суть людей и вещей.

В этой части главы я хочу поделиться с Вами своей методикой проведения собеседований. Методика отработана мною в «полевых условиях» и является максимально эффективной и результативной. Как всегда, начнём с определения.



Собеседование – встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приёме на работу. Цель собеседования – познакомиться лично, понять, насколько работодатель и соискатель подходят друг другу, а также обсудить детали сотрудничества. На собеседовании работодатель задаёт вопросы, касающиеся образования соискателя, его опыта, полученных навыков и знаний. Также возможны вопросы личного характера: цели, устремления в жизни, чего соискатель хочет добиться, какие у него планы.

В крупных компаниях часто проводят несколько уровней собеседования: с рекрутером, со службой безопасности, с психологом, с начальником отдела, с высшим руководством.

4.1. Алгоритм собеседования

Алгоритм собеседования может меняться в зависимости от условий собеседования (лично или по телефону), времени и должности, на которую претендует кандидат.

1. Поздороваться.
2. Спросить, как кандидат добрался и сколько времени потратил на дорогу.
3. Предложить воду, чай, кофе.

Кандидат должен вежливо отказаться, если он не топ-менеджер.

4. Необходимо попросить контакты с последнего места работы.

Это нужно для проверки честности работника, т.к. очень часто сталкиваюсь с жалобами рестораторов о принятии на работу вора или глупого неисполнительного человека. А звонок на предыдущее место работы позволяет уменьшить возможность такой ошибки.

5. Когда мы задаём вопрос о причине ухода с последнего места работы, то внимательно смотрим в глаза работнику.

Если во время ответа соискатель смотрит влево, то, скорее всего, он придумывает ответ; если смотрит наверх и вправо – то вспоминает события.

6. Очень хороший приём собеседования – это чередовать вопросы личного и профессионального характера.

Очень важно делать это чередование неожиданным, т.е. не стесняйтесь перебивать работника на полуслове, если Вы поняли суть ответа. Это необходимо для того, чтобы работник не успевал выстроить логическую цепочку, а значит приукрасить либо придумать ответы. Я называю этот приём «раздёргивание». «Раздёрганный» таким образом работник, которому не дали возможности ответить до конца ни на один вопрос, на пятом-седьмом вопросе теряет нить логической цепочки и просто вынужден говорить правду или полуправду.

7. Далее я рекомендую двигаться по представленным ниже вопросам. Для линейного персонала предназначены вопросы 1–12, а для топ-менеджмента – 1–21.

4.2. Вопросы и их значение

1. Каковы наилучшие и наихудшие стороны Вашей профессии?

Вопрос позволяет понять, насколько профессия нравится соискателю.

2. Какие задания Вы считаете лёгкими и трудными в работе, которую выполняете?

Вопрос позволяет выявить уровень компетенции будущего работника.

3. Каковы сильные и слабые стороны Вашей личности?

Если на вопрос о слабых сторонах работник отвечает «не знаю» это будет сигналом к тому, что он никогда не признает ошибку во время работы и, в случае применения Вами демотивации, он точно не попадёт в 98% «честных» людей (будет мстить и затаит обиду).

4. Что Вы считаете своими наибольшими достижениями и неудачами? Почему?

Я рекомендую на все вопросы подобного характера просить работника назвать минимум 5 примеров, т.к. 1–2 ответа в качестве заготовки есть всегда. Если работник на этот вопрос начинает отвечать о личных своих достижениях, не относящихся к профессии, то он, как правило, обладает не слишком большими знаниями и опытом в рассматриваемой вакансии, т.к. если человеку есть чем гордиться в профессиональном плане, он на собеседовании всегда старается это подчеркнуть, понимая, что это не хвастовство, а шанс «показать товар во всей красе».

5. Какие у Вас были отношения с начальником на старой работе?

Если работник упоминает начальника в невыгодном для него свете, поверьте, он будет говорить также и о Вас.

6. Что Вы собираетесь делать, если возникнет критическая ситуация (авария, конфликт, кража)?

Этот вопрос позволяет понять уровень стрессоустойчивости работника и его умение ориентироваться в сложных ситуациях. Если работник задумался при ответе на этот вопрос более трёх секунд, значит, с большой долей вероятности он запаникует в критической ситуации.

7. Вы берётесь за эту работу, поскольку она связана с большой ответственностью и высокой оплатой?

Вопрос с подвохом, и задавая его, нужно внимательно смотреть в глаза работнику: они загорятся на первой части вопроса или на второй?

8. Какие качества, по Вашему мнению, должен иметь идеальный начальник?

Один из моих любимых вопросов, потому что сразу позволяет понять чего работник хочет от Вас и чего он Вам не простит.

9. Что Вы ищете в новой работе (деньги, славу, карьеру, удовольствие и т. д.)?

Вопрос позволяет понять уровень самолюбия кандидата.

10. Какая сторона новой работы наиболее важна для Вас?

Вопрос на сообразительность, т.к. он построен довольно сложно и не каждый способен сразу понять, о чём его спросили. На некоторых должностях важен уровень интеллекта.

11. На какое жалование Вы рассчитываете сейчас? Через год?

Вопрос справедливый и честный, а главное – позволяет увидеть перспективы, на которые рассчитывает работник.

12. Каким Вы видите себя через 3–5 лет?

«Плох тот солдат, который не хочет стать генералом». Не берите на руководящую должность работников, которые не видят дальние перспективы.

4.3. Дополнительные вопросы для топ-менеджмента

13. Перечислите 3 основные функции финансового директора любой компании.

Перед тем, как задать этот вопрос, Вы уточняете: «А сейчас вопрос на умение работать с людьми». Желательный ответ должен содержать в себе не только управление

финансовым отделом, но и умение работать с людьми. Как Вы поняли, этот вопрос на внимательность и логику.

14. В этом вопросе Вы даёте показатели финансовой деятельности любой компании. Например, наша выручка упала с 1 млн. руб. до 700 тыс. руб., при этом количество гостей осталось неизменным. Назовите возможные причины этого падения выручки.

Этот вопрос на способность быстро оценивать ситуацию. Ответ должен максимально соответствовать реальной ситуации.

15. Представьте себе такую ситуацию: закупочная цена продукции неизменна, а отпускная цена повышена на 25% по сравнению с той, которую компания использовала раньше. При этом оборот в денежном выражении остался неизменным. Как изменился оборот в единице продукции? Какие плюсы и минусы, возможности и угрозы кроются в данной ситуации?

Вопрос на аналитические способности и способность воспринимать большое количество информации одновременно. Ответ на него следующий: оборот в единицах продукции упал. С другой стороны, выросла норма прибыли. Это значит, что бизнес стал приносить больше дохода. Основная угроза состоит в том, что компания теряет долю рынка, которая может быть захвачена конкурентами. Если оборот будет продолжать падать, то была допущена ошибка в ценообразовании, и если начнет восстанавливаться, то можно сделать вывод о достаточной эластичности спроса и использовать повышенную цену.

16. Сотрудник постоянно переспрашивает руководителя, как выполнить ту или иную работу. Перечислите как можно больше причин, по которым это может происходить.

Вопрос на гибкость мышления, способность видеть много различных вариантов одной и той же ситуации, находить несколько решений. Ответ на этот вопрос следующий: нехватка у сотрудника опыта, нечётко поставлена задача.

Сотрудник не вполне уверен в себе, ему требуется дополнительное обучение.

17. Вы пришли в нашу компанию и видите, что существующие бизнес-процессы могут быть улучшены, но люди к ним привыкли и не хотят что-либо менять. Ваши действия?

Ответ: «Составлю список необходимых улучшений и обсужу его со всеми участниками процесса. Составлю план внедрения с указанными сроками и начну действовать».

18. Расскажите о новшествах и инновациях, которые Вы внедрили на предыдущем месте. Назовите минимум три улучшения и их результаты.

Кандидат должен не только рассказать о реальных изменениях, которые были сделаны, а главное – о позитивных результатах, к которым они привели.

19. Перечислите, пожалуйста, основные недостатки системы управления компании, где Вы работали.

Кандидат должен вежливо отказаться отвечать на этот вопрос, т.к. это не вполне корректно. Если наш будущий руководитель не понимает таких элементарных вещей, то и недостатки, а также слабые места нашей компании будут известны нашим конкурентам.

20. Почему одни люди добиваются успеха в жизни и карьере, а другие нет?

Вопрос на совпадение личных ценностей с корпоративными ценностями.

21. Какие задачи нужно всегда передавать подчинённым, а какие не стоит?

Вопрос о навыках распределения полномочий между сотрудниками. Ответ: нельзя передавать ответственность в принятии стратегически важных и управленческих решений.

22. Вам необходимо решить одновременно три задачи, однако Вы понимаете, что времени на все три у Вас не хватит. Ваши действия?

Вопрос о навыках тайм-менеджмента. Необходимо подумать, какие задачи можно делегировать подчинённым, оценить загруженность каждого и выбрать подходящего исполнителя. Если времени всё равно не хватает, стоит уточнить у директора приоритетность задач, а также предложить ему альтернативные варианты решения вопроса.

Далее я Вам предлагаю вопросы для оценки личностных качеств Ваших будущих сотрудников.

4.4. Личностные качества

1. Активность. Посещаете ли Вы курсы повышения квалификации, тренинги, семинары? Занимаетесь ли Вы спортом, часто ли посещаете культурные учреждения, выезжаете на природу?

2. Самостоятельность в принятии решений. За что Вы отвечали на Вашем предыдущем месте работы? Исходя из чего Вы принимали то или иное решение? Если руководителя не было, а вопрос был срочный, как Вы действовали? Расскажите об этом.

3. Дружелюбие, умение расположить к себе собеседника. Оценивается в процессе интервью.

4. Ответственность. Были ли случаи, когда Вам не удавалось в срок выполнить свои обязательства? Как Вы поступали в такой ситуации?

5. Целеустремленность. Если достижению цели что-то мешает, каким образом Вы действуете? Приведите пример.

6. Готовность к изменениям. Каким образом Вы поступите, если будучи, например, администратором на банкете вдруг обнаружите, что кондитер не сделал свадебный торт?

7. Обучаемость. Приходилось ли Вам изучать какую-либо информацию самостоятельно? Насколько быстро Вам

удалось это сделать? Как потом Вы использовали полученные знания? Приведите пример.

8. Внимательность. Обратили ли Вы внимание, какого цвета дверь в наш ресторан?

9. Стрессоустойчивость. Как Вы ведёте себя, когда Вам приходится сталкиваться с негативом в свой адрес? Приведите пример.

10. Общительность. Легко ли Вы заводите новые знакомства? Открытый ли Вы человек? Часто ли после мероприятия, в котором Вы участвовали, у Вас остаются новые контакты?

11. Грамотная речь. Смотреть в процессе собеседования. Оценка личностных качеств является гарантией долгой и плодотворной работы кандидата в нашем заведении, т.к. только мы понимаем, какой работник впишется в нашу команду лучше всего.

В последнее время наблюдается интересная тенденция у молодых соискателей на должности в сегменте HoReCa. Молодые люди и девушки в одинаковой мере интересуются не только уровнем зарплаты и графиком работы, но и возможностью обучаться самостоятельно, посещать курсы, тренинги и лекции. Их интересует работа на современном оборудовании и обучение новым методикам работы. Т.е. на рынке наблюдается активный запрос на личностный рост сотрудников после 1990 года рождения. Учитывайте это при создании объявления на работу и на собеседовании с молодыми кандидатами. Молодые люди соглашаются даже на пониженную заработную плату, лишь бы иметь возможность профессионального и личного развития.

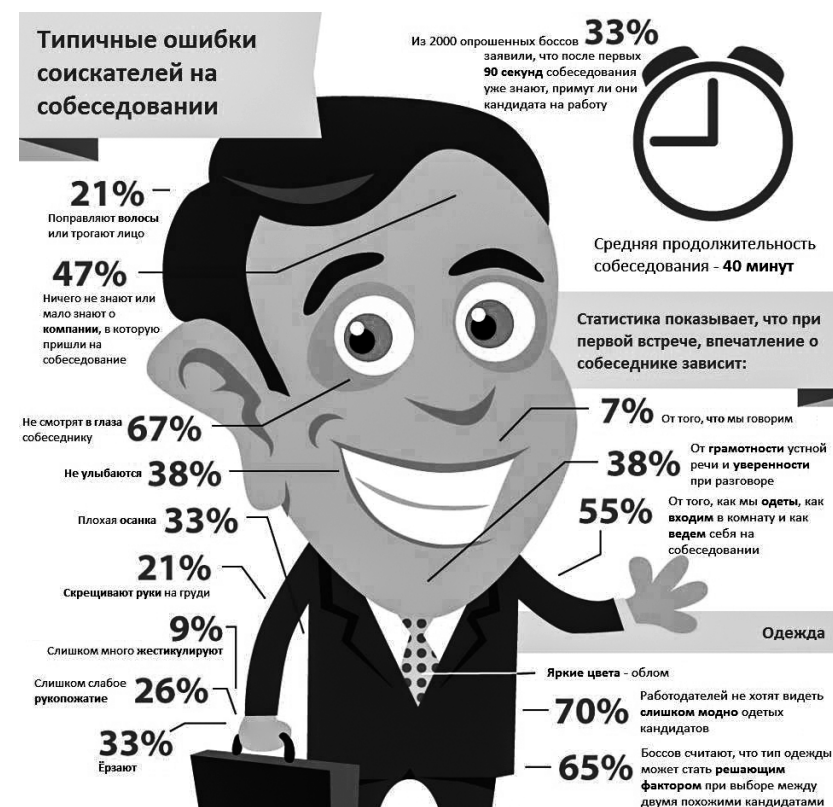
Индивидуальные анкеты соискателя должны содержать не только общие сведения по каждому работнику, но и иметь профессиональные опросники применительно к каждой должности. Например, в анкете для барменов необходимо прописать хотя бы 10 профессиональных

вопросов. Примеры этих анкет Вы можете скачать по ссылке www.успехресторана.рф/книги/.

4.5. Типичные ошибки соискателей

Я считаю, было бы неправильным обойти вниманием соискателей. Наверняка многим из тех, кто читает эту книгу, приходится проходить собеседования самим.

Представленный ниже рисунок иллюстрирует типичные ошибки соискателей на собеседовании. Я нашел его на просторах интернета много лет назад и с тех пор успешно им пользуюсь. Спасибо авторам рисунка.



Надеюсь, информация, представленная на рисунке, поможет найти Вам работу своей мечты.

5. НЕОБХОДИМЫЕ ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ ПРИЁМА НА РАБОТУ

1. Паспорт (регистрация по месту пребывания)
2. Трудовая книжка
3. Справка 2 НДФЛ
4. Справка для расчета б/л за последние 3 года
5. ИНН
6. Свидетельство о браке/разводе
7. Свидетельство о рождении детей/справка из учебного заведения для детей 15–24 лет
8. Льготное удостоверение
9. Документ об образовании
10. Военный билет
11. Пластиковая карточка пенсионного фонда (СНИЛС)
12. Медицинская книжка
13. Фотография 3*4 см

При принятии сотрудника на работу ему назначается два дня неоплачиваемой стажировки – для знакомства с предприятием и своими обязанностями. Если сотрудник остаётся для дальнейшей работы более чем на месяц, эти дни будут учтены и оплачены.

Испытательный срок на предприятии может составлять от одного до трёх месяцев в зависимости от личных качеств сотрудника, уровня его подготовки и успешности сдачи внутреннего экзамена.

6. ХАНТИНГ

Очень часто мой аудит в маленьких городах заканчивается отчётом о некомпетентности и необходимости повышения квалификации всего персонала заведения от управляющего до уборщицы.

Такие отчёты, как правило, вызывают сетования хозяев на отсутствие в их городе квалифицированных кадров. На мой встречный вопрос «А откуда же кадры у более сильных конкурентов?» они разводят руками и, как правило, отвечают, что эти самые нехорошие конкуренты раньше них расхватывали всех квалифицированных специалистов, а им достались «рожки да ножки».

Также, работая на стартап, я очень часто хожу с будущими хозяевами по их любимым ресторанам и кафе города. В одном им нравится кухня, в другом им нравится сервис, в третьем им нравятся атмосфера и дизайн.

Единственным выходом из описанных выше ситуаций является хантинг.



Хантинг – активный поиск нужного работника, включая его вербовку и переманивание из других организаций.

История хедхантинга началась в США в начале 1920-х годов, когда директора компаний начали нанимать агентства для поиска работников. Понятие «хедхантинг» возникло в США в середине 1940-х годов одновременно с понятием executive search. После окончания Второй Мировой войны мужская часть населения снова вернулась к работе, и в отрасли промышленности стали востребованы квалифицированные специалисты. Службы по трудоустройству

действовали под названиями «агентства по рабочим местам», «консультационные агентства» и т.д. Руководители и высококвалифицированные специалисты составили большую часть соискателей, которые нашли работу с помощью данных агентств.

В 1970-х годах прошлого века метод подбора персонала под названием «хедхантинг» стал одним из самых прибыльных видов бизнеса. На сегодняшний день гонорары за услуги хедхантера равняются 10–40% годовой заработной платы найденного профессионала. Потребность в услугах хедхантинговых агентств значительно возросла за последние 10 лет.

Хедхантинг в России появился в начале 90-х годов XX века. Это были иностранные компании Kelly Services, Pedersen & Partners, Ward Howell, United Consultants, Egon Zender, Korn/Ferry, Amrop, Morgan Hunt, H.NEUMANN INTERNATIONAL, Nicholson, Heidrick & Struggles и другие, которые пришли в Россию вслед за своими клиентами. Затем появились и российские. В настоящее время на российском рынке работает больше 50 компаний.

6.1. Технологии подбора персонала

1. General recruitment – поиск в бизнес-кругах, через личные деловые связи, работа с собственной базой данных топ-менеджеров, СМИ и Интернет.

2. Executive search – прямой направленный поиск из числа успешно работающих в настоящее время специалистов.

3. Management Selection – подбор среднего управленческого звена и ключевых специалистов высокой квалификации. Технология Management Selection применяется для поиска и подбора менеджеров среднего звена и востребованных ключевых специалистов, которые редко занимаются

самостоятельным поиском работы, поэтому таких людей необходимо активно искать и мотивировать.

4. Скрининг – «поверхностный подбор», он осуществляется по формальным признакам: образование, возраст, пол, примерный опыт работы. В результате, получив массу резюме, отбор осуществляет сам заказчик, а кадровое агентство выполняет роль поставщика относительно подходящих кандидатов.

Несколько способов хантинга в сегменте HoReCa

Хочу поделиться с Вами личным опытом переманивания персонала по заказу моих клиентов, попрошу не судить меня строго – это скромный опыт аудитора, который не доиграл в детстве в разведчиков.

Итак, переходим непосредственно к подготовке.

Необходимо обойти лучшие заведения города или района, т.к. если город большой, то персонал может не согласиться ездить от дома в дальний район. Удалённость места работы является определяющим критерием в 18% случаев.

По результатам обхода заведений мы составляем лонг-лист – документ, в который заносим заведения с интересующими нас специалистами. Например, у нас проблемы с поваром горячего цеха, а вкусные стейки и бефстроганов готовят в соседнем квартале – значит, это заведение попадает в лонг-лист. Лонг-лист составляют по необходимым нам должностям.

После составления лонг-листа мы делаем рекогносцировку* вокруг заведений, где работают интересующие нас люди. На этом подготовка закончена, переходим непосредственно к моим личным способам хантинга.

* **Рекогносцировка** (от лат. *recognosco* – осматриваю) – в военном деле – осмотр позиций противника в районе предстоящих боевых действий лично командиром (командующим) и офицерами штабов для получения преимущества и принятия решения.

6.2. Первый способ хантинга

1. При исследовании местности вокруг конкурентов, где работает интересующий нас персонал, мы выявляем пути, по которым персонал идёт на работу и с работы.

2. Как правило, в нашем заведении всегда открыты несколько вакансий, поэтому печатать объявление о наборе персонала выгодно перечисляя все незакрытые вакансии.

3. Наш отдел маркетинга печатает объявления на листах формата А3, на которых указаны все необходимые нам вакансии, и самым крупным шрифтом указаны должность интересующего нас работника и максимально высокая зарплата для этой должности, которую мы можем себе позволить. Зарплата, естественно, должна быть указана выше, чем та, которую получает интересующий нас работник.

4. Расклеивать объявления вокруг интересующих нас заведений необходимо на остановках общественного транспорта либо на стенах домов возле выхода для персонала.

5. Расклейка объявлений должна происходить либо поздно ночью после закрытия интересующего нас заведения, чтобы утренняя смена, идя на работу могла прочесть это объявление, либо вечером, за час или два перед закрытием, чтобы работники, возвращаясь домой, могли увидеть нужную им информацию.

6. Помните, что в среднем объявление висит на месте не более двух часов, затем его срывают дворники или специальные службы. Учитывайте это время при постановке задач промоутерам.

7. Если заведение конкурентов открывается в 12:00, то соответственно, Ваши объявления должны быть приклеены не позже 10:00. Если же конкуренты закрываются в 00:00, то расклеивать объявления эффективно в 23:00, чтобы захватить ещё час после закрытия заведения.

8. Эффективно расклеивать объявления зная дни выдачи аванса или зарплаты в интересующем нас заведении. Работники не всегда довольны полученными деньгами и, как правило, сразу звонят, если в объявлении указана сумма выше, чем у них в кармане в данный момент.

6.3. Второй способ хантинга

Второй способ хантинга более изящный и требует определённой актёрской подготовки.

Вы приходите в заведение под видом посетителя. Если Вам нужно переманить шеф-повара или бармена, то вы заказываете соответствующее блюдо или напиток, которые требуют определённого мастерства. Например, на кухне это стейки, соусы, сложные салаты или закуски, в баре – это коктейли. Получив заказ, Вы восторгаетесь полученным продуктом и сообщаете об этом официанту. После того, как Вы доели или допили, Вы ещё раз подзываете официанта, достаёте из кармана 500 руб., 1000 руб. или 5000 руб., в зависимости от ранга заведения и должности переманиваемого работника, и просите официанта передать эти деньги повару или бармену в качестве чаевых за приготовленный кулинарный или гастрономический шедевр. Также Вы спрашиваете разрешение пригласить этого талантливого работника в зал, чтобы лично его отблагодарить (деньги можно вручить и в зале). Даже если в ресторане знают, что Вы относитесь к конкурирующему заведению, они не смогут отказать Вам в этой просьбе.

Когда благодарный и польщённый работник выходит в зал и присаживается за Ваш столик, Вы очень любезно начинаете разговор издалека: хвалите его блюдо или напиток, интересуетесь, откуда он, где он учился и вырос, а также кто из великих мастеров сегмента HoReCa нравится ему больше

всего. Необходимо найти с ним общие интересы, привычки, контакты.

Мы уже говорили о том, что каждый человек тщеславен, поэтому самый приятный звук для его слуха – это его имя, а самый интересный и содержательный разговор – это разговор о нём самом. Помните это при разговоре с работником и не увлекайтесь рассказами о себе.

После этого, если Вы почувствовали симпатию к Вам и видите, что кредит доверия получен, Вы предлагаете работнику обменяться телефонами. На следующий день Вы предлагаете работнику встретиться и обсудить свои предложения. Желательно это делать не в Вашем ресторане, а на нейтральной территории, чтобы не испугать работника прямым грубым переманиванием. Работник должен сам захотеть работать с Вами, он должен начать думать о том, что неплохо бы поработать с таким умным и приятным собеседником, поэтому Ваше предложение через пару дней знакомства будет воспринято им как удачное стечение обстоятельств, и он сразу же согласится перейти к Вам даже на тех условиях, на каких он работает сейчас.

Иногда бывает так, что психотип переманиваемого работника не совпадает с Вашим и не удаётся установить контакт быстро. Ведите себя, как на рыбалке – имейте терпение и умейте ждать, а когда рыба клюнула, не дергайте сильно, а то она сорвется и не вернется к Вам никогда.

6.4. Третий способ хантинга

Найти телефон работника, которого мы хотим переманить и отправить ему смс с очень «вкусным» текстом, а когда человек откликнется, пригласить на личное собеседование.

Иногда мне приходилось идти по длинному пути, т.е. отправлять своего администратора или официанта на время

работать к конкурентам (на испытательный срок). Человек знакомился со всеми, менялся номерами телефонов и спокойно уходил, а затем устраивался в другое заведение, к другому конкуренту. В итоге, мы через короткое время имели базу номеров всех самых лучших работников города. Самое главное – найти в своём коллективе или пригласить со стороны грамотного человека, который умеет держать язык за зубами.

Некоторые мои читатели после прочтения о трёх способах хантинга, наверно, испытали не очень приятные чувства. Хочу Вас заверить, что я всегда выступаю за честные правила игры и делюсь с Вами этими способами хантинга только потому, что их жертвой не раз оказывался сам. Предупреждён, значит, вооружён. Вы должны знать об этих приёмах, чтобы ни Вы, ни Ваш персонал не стали жертвами подобных махинаций. А для тех, кто всё же решит воспользоваться указанными выше методиками, напомним простую житейскую мудрость: «Поступай с людьми так, как хотел бы, чтобы поступали с тобой».

Уважаемый читатель, а теперь обещанная смешная история.



В одном из крупных городов Золотого Кольца России я провел серию лекций по хантингу и поделился всеми способами переманивания персонала.

Через неделю после моей лекции мне звонит HR-директор одной крупной компании и со слезами рассказывает душещипательную историю о том, что она последовала моему совету и решила расклеить объявления о наборе персонала возле заведений конкурентов. HR-директор решила сэкономить на промоутере и попросила расклеить объявления своего сына и его одноклассника (сын учился в 7 классе). Ребята восприняли это как шпионскую игру и с удовольствием, а также с присущим этому возрасту рвением выполнили её за

дание раньше установленного срока. В награду ребята получили билеты в кино и деньги на мороженое.

Плодами усилий своего сына она смогла в полной мере наслаждаться утром следующего дня, когда все рестораторы города пришли на работу и с удивлением обнаружили на всех центральных и служебных входах в свои заведения самоклеющиеся объявления о приглашении на работу их персонала в другое заведение. Кто знает, как тяжело отрывать самоклейку, тот меня поймёт.

Дойдя до этого места, бедная HR-директор разрыдалась и пожаловалась на то, что она не послушала мой совет использовать в таких объявлениях только одноразовую, купленную специально для этого сим-карту, а по простоте душевной дала свой личный мобильный номер.

Ещё немного поплавав, она рассказала, что за сегодняшнее утро она получила 72 звонка от хозяев и генеральных директоров заведений их прекрасного города и они «счастливым» голосом, «очень вежливо» желали ей «здоровья» и «долгих лет жизни» и т. д.

«Михаил, меня сегодня 12 раз обещали убить, а четыре человека очень настоятельно требовали сказать им, где я нахожусь в данный момент, чтобы приехать и выполнить свои обещания... Я узнала о себе сегодня очень много нового, а ещё я никогда не слышала таких оборотов и сложных словесных конструкций, щедро сдобренных богатым русским фольклором. Мне пришлось заблокировать свою сим-карту, которая была у меня 15 лет. А ещё я получила строгий выговор от своего руководства. Просто чудом никто не смог узнать, от какого заведения было объявление, а то, я уверена, нас бы сегодня сожгли...»

Эта история поучительная, смешная и грустная одновременно. Всегда доверяйте дело профессионалам. Подготавливайте любую работу очень тщательно и просчитывайте последствия наперёд, иначе все Ваши усилия могут иметь противоположный эффект.

Когда мой дед Михаил Трофимович учил меня разжигать костёр, он всегда приговаривал: «Чтобы разжечь костёр с одной спички, внучек, нужны подготовка и терпение. Поспешишь – людей насмешишь».

7. ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ И НАСТАВНИЧЕСТВО

Потратив уйму времени и усилий на поиск подходящего кандидата, многие делают типичную ошибку: бросают стажёра на произвол судьбы в кипящий котёл страстей и интриг Вашего заведения. Начинается самая сложная часть работы с новоиспечённым работником.

7.1. Испытательный срок

Делюсь с Вами эффективным и отработанным алгоритмом работы с испытательным сроком.

1. Испытательный срок первые два дня – без оплаты.

Он будет оплачен только в случае, если стажёр проработает более месяца в нашей компании.

2. Испытательный срок первые две недели.

Оплачивается начинающим кандидатам в размере 50-70% от нашего обычного оклада. С опытными кандидатами договорённость всегда должна быть индивидуальной, например одного моего знакомого взял на работу французский шеф-повар, имеющий две звезды Мишлен. На вопрос француза «Что ты умеешь?» тот ответил ему: «Давай мне нож, и я тебе покажу».

3. Испытательный срок один месяц.

Такой длительный срок стажировки отработывают только топ-менеджеры: шеф-повар, управляющий, БК, бар-менеджер, су-шеф и т.д. Это вынужденная мера, т.к. любой руководитель, прежде чем проявить себя, должен изучить всю документацию и проработать с коллективом хотя бы один месяц.

4. Испытательный срок 2–3 месяца.

На такой испытательный срок я рекомендую оставлять только управляющего сети заведений или бренд-шефа.

Управляющий одной крупной гостиницы также не успеет раскрыть свои таланты за 1 месяц.

Я специально опустил вопрос заработной платы во всех пунктах, кроме первого, т.к. найти хорошего работника – это всегда большая проблема, и многие рестораторы готовы платить за риск. Хороший специалист всегда знает себе цену, поэтому экономить на испытательном сроке не всегда выгодно.

7.2. Наставничество

На рынке труда ходит такая история (лично не проверял): если в Японии работник спит на рабочем месте – это очень хорошо. Его никто там будить не будет, и весь коллектив уважительно даст ему отдохнуть. Уровень самосознания японских работников настолько высок, что никому даже и в голову не придёт, что если работник спит – он ленится. Напротив, это значит, он так много работал, что не заметил, как уснул.

Я терпеливо жду наступления того дня, когда такие же истории будут рассказывать о российском рынке труда. У нас же пока спящий на рабочем месте работник ассоциируется с неграмотным руководством и ленью самого работника. Я ничего не утверждаю, однако думаю, что если человеку не доверять, он будет расслабляться и делать что-то лишь под страхом наказания. Уровень самосознания и ответственности можно повысить доверяя человеку, а не контролируя каждый его шаг.

Согласен, что моё утверждение может быть оспорено людьми, которые часто наступают на грабли из-за отсутствия ответственности. Однако я убеждён, что в случае с ответственностью работников может быть точно так же, как со случаями уборки за собой подноса с грязной одноразовой посудой в McDonald's или KFC. Прекрасно помню, что несколько лет назад, когда я заходил в эти заведения и убирал за собой после

перекуса, на меня смотрели с лёгким недоумением: «Ведь есть же уборщицы в зале, зачем убирать за собой?» А теперь ситуация поменялась кардинально только потому, что таких людей, как я, с каждым годом становится всё больше и больше. Сегодня на тебя уже посмотрят с удивлением, если ты поешь и не уберёшь. Сейчас стало очень модным не плевать в общественных местах, не бросать мусор и быть вежливым во всём.

Уровень самосознания работника, а также его реальную нравственность и этику не всегда можно сразу выявить на собеседовании, поэтому роль наставника так важна. Он не только контролирует процесс введения в должность, но и ставит задачи стажёру, а также наблюдает за их исполнением. Я не вижу смысла в испытательном сроке без закрепления за каждым стажёром наставника. Для топ-менеджмента заведений и учредителей таким наставникам часто является Ваш покорный слуга.



Наставничество – это процесс индивидуального обучения персонала, осуществляемый силами более опытных и компетентных сотрудников. Процесс наставничества может занимать длительное время, поскольку само обучение происходит во время рабочего процесса и на конкретных рабочих примерах. При этом нужно отметить, что наставничество не заменяет стандартные методы обучения персонала – такие, как: семинары, тренинги, лекции и коучинг. В отличие от вышеописанных методов, наставничество направлено по большей части на закрепление умений и наработку навыков.

Я являюсь в прямом смысле слова фанатом трудотерапии и наставничества, т.к. в нашем с Вами бизнесе повар может не знать разницу между бюджетом планирования и исполнения, однако он просто обязан вкусно готовить. А научиться этому можно только на практике: то же самое касается официантов и барменов.

Как подобрать наставника в Вашем коллективе

Наставником должен быть человек олимпийского терпения и спокойствия, ни в коем случае не перфекционист. Наставник должен досконально знать корпоративную культуру, стандарты, всю нормативную и техническую документацию на своём участке работы. Наставник может быть один на всё подразделение, и график стажёра будет подстраиваться под него. Очень важно, чтобы наставник не только учил стажёра как правильно выполнять работу в своём подразделении, но и защищал, оберегал его от нападок остального коллектива, а также едких комментариев в случае ошибок. Москва тоже не сразу строилась, Вы согласны?

Алгоритм работы наставника со стажёром

1. За наставником закрепляется стажёр на весь испытательный срок последнего.
2. Наставник подвергается мотивации и демотивации за обучение стажёра, а также за ведение соответствующей документации.
3. Обучение стажёра проходит по заранее утверждённому плану, который прописан в «книге стажёра» (пример можно скачать на сайте www.успехресторана.рф/книги/).
4. Каждую смену наставник заполняет ежедневный бланк стажировки, куда заносится вся информация, которую стажёр получил за смену, а также чему он научился (см. Табл. Н.8).
5. После каждого этапа обучения стажёр сдаёт промежуточные экзамены и тесты, закрепляя тем самым пройденный материал.
6. По окончании стажировки вновь прибывший сотрудник сдаёт экзамен специально утверждённой комиссии. В случае его удачного прохождения, ему присваиваются должность и разряд.

Таблица Н.8 «Ежедневный бланк стажировки»

Наставник	Стажёр	Проводимые работы	Результат	Изучаемые документы	Результат
	Дата				

7.3. Введение в должность работников кухни

Хочу коротко остановиться на особенностях введения в должность работников самого большого из подразделений нашего сегмента. Работники кухни, по моему мнению, являются одними из самых важных в заведении общепита, т.к. именно вкусная кухня и оригинальная подача привлекают большинство наших гостей. Как шеф-повар я конечно же убеждён, что сервис не менее важен, но всё же он находится на втором месте.

С первых дней стажировки к работнику кухни должна применяться трудотерапия.



Много лет назад я имел честь работать директором F&B в одной из крупнейших гостиниц страны. Ко мне на стажировку пришёл молодой повар из местного кулинарного техникума. Хороший простой деревенский парень. Вся стажировка в моём подразделении всегда начиналась со шведской линии. Ему выпала очень простая роль: готовить по утрам яичницу при гостях, прямо в зале. Я ни разу не видел, чтобы яичницу готовили 20 мин. и при этом умудрялись её то сжечь, то недожарить, то пересолить, то недосолить! Через несколько дней мой шеф-повар пришёл ко мне и с грустью сказал, что он предлагает закончить стажировку этого молодого человека, т.к. за несколько дней тот так и не смог научиться жарить яйца. Когда пареньёк узнал об этом, он пришёл ко мне в кабинет и слёзно просил дать ему второй шанс. Он изучал английский язык, и только в нашей гостинице было достаточное количество

иностранцев для ежедневной практики на завтрак. Многие директора сейчас поймут меня, т.к. иногда принимаешь решение не головой, а сердцем. Я предложил работнику сделку: он мог остаться ещё на одну неделю испытательного срока при условии, что он идёт на кухню и по одному яйцу жарит 100 яичниц подряд: не одновременно, а одну за другой. Также каждую яичницу он несёт ко мне в соседний корпус на третий этаж и показывает её качество.

Можете себе представить изумление персонала гостиничного комплекса, когда они несколько часов подряд наблюдали бегающего поварёнка с дымящейся яичницей в руках! Через час о нём говорили уже все работники. А через три часа о нём знали уже все постояльцы гостиницы.

Можете мне не верить, но на следующее утро к нему на завтрак выстроилась буквально вся гостиница! Каждый хотел попробовать яичницу после 100 яиц тренировки. Реклама – двигатель пищеварения, поэтому все гости и работники гостиницы, включая генерального директора, благодарили и уверяли меня, что в нашей гостинице самая вкусная яичница в стране. Наш стажёр тоже сиял от счастья, т.к. гости стали оставлять ему чаевые, а столько комплиментов и внимания в свой адрес он не получал никогда в жизни. Стажёр жаловался только на одно: у него очень сильно болели ноги...

Через месяц он признался мне, что понял, как приятно быть профессионалом, и теперь каждое дело в своей жизни он будет доводить до совершенства. А потом он добавил: «Я теперь ненавижу яичницу».

7.4. Введение в должность официантов и барменов

Начну с того, что для официантов и барменов постоянные тренировки и трудотерапия не менее важны, чем для поваров. Хочу поделиться с Вами простой и очень эффективной игрой-тренингом, которая позволяет быстро изучить стандарты, а также создать рабочее настроение на утренних пятнадцатиминутках.

Правила проведения игры-тренинга

1. Мы выбираем мягкую игрушку, которую будут перебрасывать между собой официанты.
2. Рекомендуются, чтобы в эту игру играли от четырёх человек.
3. Персонал садится в круг так, чтобы в центре круга было пустое место.
4. В игре всегда есть модератор, его роль чаще всего играет администратор зала.
5. Первое правило игры: с каждым перебрасыванием игрушки официанты меняются ролями (официант-гость, гость-официант).
6. Второе правило: каждый по очереди называет один «шаг» из обслуживания гостя, а тот официант, который является гостем – один ответ или просьбу гостя, и так по очереди. Игра всегда начинается с гостя. Например.
 - Первый официант (гость) – Здравствуйте!
 - Второй официант (официант) – Здравствуйте! У Вас заказан столик?
 - Третий официант (гость) – Да, я заказывал столик на 17:00. Моя фамилия Старшинов.
 - Четвёртый официант (официант) – Да, конечно, проходите, пожалуйста. Сколько человек присоединится к Вам?
 - И т. д., полный алгоритм обслуживания до слов: «До встречи, будем рады видеть Вас снова».
7. Игра должна закончиться за две с половиной минуты.
8. Момент, когда гость ест или пьёт якобы принесённые ему блюда, опускается.
9. Модератор даёт различные задания. Например, предложить из меню 3 блюда и 2 напитка, а также убедить гостя взять что-нибудь с собой.
10. Т.к. игра идёт на скорость, важно, чтобы ни один стандарт обслуживания не был пропущен или нарушен.

11. Игрушка бросается в произвольном порядке, чтобы роли гостя и официанта всё время менялись. Чем опытнее официант, тем ему сложнее переключаться на роль гостя: он по привычке всё время пытается проговаривать стандарт официанта.

12. Ещё одной сложностью игры является то, что она начинается с самого начала при малейшей ошибке.

Когда я провожу эту игру в первый раз, то предлагаю в случае окончания цикла обслуживания за две с половиной минуты всем участникам небольшую премию либо десерт в подарок. Как правило, опытные и самонадеянные официанты думают, что с лёгкостью выполнят все условия игры. Но не тут-то было...

Уверен, Вы тоже знаете много методик быстрого обучения стандартам в своей компании. Хочу также поделиться ещё одной особенностью работы со стажёрами в зале. Наши стажёры должны не только до автоматизма знать стандарты и меню – они должны любить свою профессию, они должны любить обслуживать гостя.

Я прекрасно понимаю, что не каждый человек нам одинаково приятен. И не все блюда из меню или напитки мы любим есть и пить одинаково.

Хочу рассказать Вам пару элементарных приёмов, как постараться быстро объяснить стажёру методику обслуживания неприятных людей и технику продаж нелюбимых продуктов.

Все мы знаем, что люди на 20% общаются вербально и на 80% невербально. Также очень многие из нас умеют тонко чувствовать мысли и настроение собеседника. Все эти знания можно эффективно применять при введении в должность наших официантов и барменов.

Любой профессиональный официант при одном взгляде на гостя сможет с 95%-й вероятностью сказать, что закажет

гость, какой будет сумма его заказа, а также на какие чаевые можно рассчитывать. Многие официанты даже не подозревают о таких способностях у себя, т.к. делают это автоматически. А особо зазнавшиеся профессионалы до неузнаваемости меняют стиль обслуживания с разными гостями. Вы наверняка замечали это за своим персоналом, и теперь Вы знаете, почему так происходит. Это просто циничный расчёт. Зачем мне делать «Ку» два раза, если даже за одно «Ку» мне никто не заплатит?

Нашему стажёру мы должны объяснить следующее. Если гость не слишком приветлив с нами, неприятен или откровенно враждебен, при общении с ним, для того чтобы он не почувствовал наше к нему настоящее отношение, про себя я рекомендую постоянно повторять: «Я принимаю тебя и люблю тебя таким, какой ты есть. Я благодарен тебе за то, что ты к нам пришёл, дорогой мой гость».

Эту методику можно эффективно использовать и в повседневной жизни, а так же при общении с родными и близкими. Все люди, которые пробовали применять мои советы на практике, потом с восторгом говорили мне, насколько эффективно это работает. У кого-то повысились чаевые почти в два раза, кто-то перестал ссориться с мужем, а кто-то наконец помирился с родителями. Если делать всё искренне, твой собеседник, который настроен на негатив, подсознательно считывает твоё хорошее отношение, и его подсознание натывается на невыполнимый алгоритм.

1. Я кричу – должны кричать в ответ.
2. Я унижаю – должны презрительно выслушивать и с ненавистью смотреть.
3. На пренебрежение или обидное слово я не ожидаю получить в ответ принятие, спокойствие и добро.

На смену гневу быстро приходит удивление, т.к. алгоритм разрушен, а из удивления легко перейти в спокойствие и доброе отношение.

Точно такой же приём можно применять при рекомендации гостю блюда, которое не нравится официанту.

7.5. Введение в должность топ-менеджеров

Весь топ-менеджмент заведения должен обладать следующими качествами:

- коммуникабельность
- организаторские способности
- стрессоустойчивость
- лояльность и гибкость
- аналитический склад ума
- способность к обучению и стремление к самосовершенствованию

Шеф-повару

- пунктуальность
- многозадачность
- ответственность

Проблема введения в должность топ-менеджеров заведения заключается в том, что к ним очень тяжело (практически невозможно) подобрать наставника. Также если мы взяли управляющего либо шеф-повара, то просто физически невозможно постоянно контролировать работу человека на протяжении месяца стажировки. Для решения этой задачи я предлагаю следующий приём.

Необходимо взять должностные обязанности топ-менеджера, проходящего стажировку. Затем максимально подробно расписать на отдельном бланке весь функционал нашего работника с указанием необходимых отчётов и документов. После двух ознакомительных дней мы садимся с нашим работником и пошагово обсуждаем

тет-а-тет всё, что он обязан изучить и сделать в течение ближайшего месяца стажировки, с обязательным указанием сроков выполнения каждого пункта из нашего списка. Например, при введении в должность шеф-повара основными его обязанностями будут являться указанные в Табл. Н.9 задачи.

Таблица Н.9 «Лист задач на стажировку шеф-повара»

Лист задач на стажировку, ФИО			
Задачи	Срок постановки	Срок исполнения	Комментарии
Знакомство с коллективом			
Изучение нормативной документации			
Изучение калькуляционных и ТТК			
Инвентаризация на кухне по инвентарю и оборудованию			
Снятие остатков			
Изучение проходимости блюд и внесение рациональных предложений			
Предложения и проработка спец-предложений			
Предоставление выводов и рекомендаций после изучения банкетного меню			

Представленный выше список является наглядным примером для эффективной работы и спокойствия учредителя и управляющего при введении в должность шеф-повара. Аналогично можно работать со всем топ-менеджментом Вашего заведения. Не забывайте про ежедневный отчёт от стажёра с указанием изученных вопросов и результатов изучения. Отчёты можно присылать как в мессенджеры, так и на почту. Не соглашайтесь на устный ежевечерний доклад. Проверено: неэффективно.

8. ВОРОВСТВО

Бухгалтер-калькулятор – самый важный человек в Вашем заведении, после уборщицы и посудомойщицы. Не согласны? Удивлены? Это утверждение абсолютно справедливо потому, что единственным человеком, через которого наш товар сублимируются в деньги, а деньги превращаются в товар – это БК. Поверьте: никакие современные системы автоматизации, никакое видеонаблюдение – ничто не даёт 100% гарантии от воровства.

В рейтингах самых угоняемых автомобилей всегда самые дорогие модели находятся на первых местах, а ведь хозяева этих машин заплатили немалые суммы за противоугонные системы, которых, как правило, не одна.

Вывод: причины воровства или его отсутствия не в уровне технической оснащённости. Захотят – украдут. Причина в том, как сделать так, чтобы не захотели. Предлагаю подробнее разобрать причины появления желания украсть в заведении общепита.

8.1. Причины воровства в ресторане

Давайте подумаем: почему у нашего персонала появляется желание воровать? На страницах этой серии книг я не раз упоминаю о 98% «честных» людей. На это есть несколько причин:

1. Отсутствие контроля

Эта причина тянется красной нитью через все книги серии HoReCa, потому что контрольные точки, которые я предлагаю ввести, а также многочисленные отчёты во всех возможных формах учитывают именно аспект бесконтрольности и желание полениться. Если Вы примените

хотя бы половину из того, что я рекомендую, гарантирую: этой причины в Вашем заведении не будет, но знать Вы о ней должны.

2. Неграмотное управление

Руководство заведения HoReCa не всегда обладает достаточным уровнем компетенции и не всегда соответствует занимаемой должности – во время проведения аудитов я очень часто с этим сталкиваюсь. Ниже я коротко перечислю основные ошибки в управлении, которые могут спровоцировать желание украсть:

➤ необоснованные штрафы

Никогда не наказывайте работника, если не видите в его глазах понимания своей ошибки, и никогда не прощайте, если Вы видите, что работник понял ошибку, но не раскаивается. Как в первом, так и во втором случае Вы гарантированно теряете уважение к себе, а если работник является лидером, то и всего коллектива сразу. Таковы уж особенности менталитета;

➤ «отчитывание» сотрудника при остальном коллективе

Есть золотое правило: хвали при всех, ругай наедине;

➤ неумение слушать

Когда руководитель гнёт свою линию не учитывая обоснованные и справедливые доводы и интересы остальных сотрудников, возникает недопонимание, которое может привести к саботажу;

➤ отсутствие профессионализма

Если руководитель самодур или не имеет никакого опыта в ресторанном бизнесе, самое малое, что его ждет – отсутствие уважения, основной же удар может понести весь бизнес в целом.

3. Закономерный соблазн для тех, кто имеет дело с деньгами или материальными ценностями

В этом пункте я вспоминаю слова моей прабабушки: «Свою судьбу белым конём не объедешь, внучек». Это я к тому, что если у Вас не хватило умения или везения нанять на работу честного кассира или бухгалтера, то у Вас будет точно так, как в одном объявлении: «Ищем нового главного бухгалтера. И старого тоже».

4. Низкая зарплата

Заниженные по среднерыночным меркам зарплаты сотрудников являются для последних оправданием воровства: они таким образом как бы возмещают «причинённый ущерб». Более низкие з/п автоматически толкают рядовой персонал на «грязное дело», а зачастую и руководство, изначально зная о всепроникающей проблеме воровства, даже не пытаются с этим бороться, и просто занижают з/п с расчётом на то, что обворуют в любом случае. Получается замкнутый круг. Особенно ярко эта ситуация проявляется в баре.

5. Сообщничество

Когда все вокруг воруют, сложно оставаться в стороне. Ты или присоединяешься, или становишься белой вороной. Представьте себе возможности официанта в одиночку и возможности официанта в коалиции с поваром, который отдаст блюдо без чека, или кассиром, который поможет выгоднее рассчитать гостя. Бармен-одиночка или бармен, который ещё и дружит с кладовщиком, поставляющим «левые» бутылки. Конечно, в «дружном» коллективе работать выгоднее и прибыльнее, и дело это засасывает.

6. Это наш менталитет

Многие рестораторы, а также иностранцы привыкли обвинять постсоветский менталитет россиян в склонности к воровству – на эту тему вы найдёте огромное количество статей и статистических данных. Как ресторатор с 15-летним стажем хочу компетентно заявить: менталитет вора не имеет национальности, этот порок из области психики, моей любимой нравственности и этики всех участников процесса. Подобное притягивает подобное.

7. Классовая ненависть

«Не любим успешных людей, поэтому у них крадём». Очень много статей и работ на тему воровства ссылаются на эту причину. Я привожу её здесь только для статистики, но отношусь к ней так же, как и к причине № 6: скептически.

8. Отсутствие мотивации

Отсутствие возможности честно заработать больше денег, особенно если работник молод, талантлив и амбициозен, а рынок труда Вашего города не слишком велик, то Ваш работник вполне способен наградить себя за труды самостоятельно, за Ваш счёт. Избежать этого можно применяя способы мотивации, рекомендуемые в нашей серии книг HoReCa.

8.2. Способы воровства

Кто именно ворует в ресторане? К несчастью, практически весь персонал. Из линейного – это официанты, бармены, повара, кладовщики, уборщицы. Из руководства – менеджеры зала, шеф-повар, начальник службы снабжения, бухгалтеры, руководители финансовой службы и, наконец, управляющий. Разница только в том, что одни крадут деньги, а другие – продукты, напитки, товары.

Рассмотрим несколько схем воровства в ресторане и способы их предотвращения. Допустим, поставщик привозит в ресторан 7 кг свинины. Менеджер по закупкам приходит по накладным на склад не 7 кг, а 15 кг свинины, и платит за 15 кг. Образуется недостача – 8 кг свинины, которая списывается шеф-поваром на банкет. Деньги за не существовавший товар делятся между поставщиком, закупщиком и шеф-поваром. Способы предотвращения в данном случае: тщательный контроль технологических и калькуляционных карт больших мероприятий; бракеражный лист (см. книгу «Кухня: документооборот»), найм шеф-повара, которому можно доверять.

Другой пример: для ресторана приобретается какая-то продукция в количестве, допустим, 30 единиц. Условием поставщика является 100%-я предоплата на его расчётный счёт. Денежные средства перечисляются, но у поставщика на складе по тем или иным причинам не оказывается необходимого количества продукции. Предположим, поставляется только 27 единиц вместо 30. Переплаченные средства поставщик возвращает на расчётный счёт покупателя. Образуется излишек на счету, неожиданный и соблазнительный для нечистых на руку людей. Вообще, сокрытие от владельца части денежных средств, поступивших на расчётный счёт – наиболее интеллектуальный и трудно-раскрываемый вид воровства. Недобросовестный финансовый директор (главный бухгалтер) может осуществить махинацию в одиночку. Ущерб может быть очень серьёзным. Как этого избежать? Личным контролем бюджета и движения денежных средств на расчётном счёте: владелец должен разбираться в банковских выписках, анализировать формы бухгалтерской отчётности. А ещё хорошо проводить бухгалтерские аудиты сторонней компанией.

Ещё один способ воровства менеджерским составом – получение откатов и маркетинговых бюджетов от

поставщиков. Последний платит тому, кто уполномочен принимать решения.

Также можно говорить об откатах шеф-повару или менеджеру склада со стороны поставщиков за покупки товара только у них. Этого избежать можно только личным заключением договоров на поставку – общаться с несколькими руководителями компаний-поставщиков несложно, зато это не даст возможности менеджеру склада даже подумать об откате.



Однажды, меня пригласили по контракту в очень крупную сеть отелей, на должность директора F&B. Первые два месяца, когда я входил в должность, я никак не мог понять, почему мой персонал не очень радуется дням выдачи аванса и з/п. Проведя социальный опрос и поговорив с некоторыми сотрудниками, я выяснил причину их недовольства: никому из них никогда не выдавали начисленную им сумму полностью, хотя в ведомостях они подписывали правильно начисленные суммы. Разница была не большой: 100–150 руб., однако Вы знаете, дело не в деньгах, а в отношении.

В результате выяснилась любопытная информация, бухгалтерия намерено не доплачивала персоналу небольшие суммы денег, которых в принципе хватало на приятный бонус трём бухгалтерам. Умножьте 300 чел. на 100 руб., и получите нормальную сумму для глубинки России. Учредитель и генеральный директор были очень возмущены таким поведением бухгалтерии, однако все остались работать на своих местах, потому что главному бухгалтеру большой компании можно простить очень многое... Угадайте, кто до конца контракта был враг номер один для всего АУП этой организации.

Эта ремарка рассказана к тому, что на воровство способны представители абсолютно всех должностей нашего сегмента. Всегда старайтесь получать обратную связь от

персонала. Контролируйте и защищайте от посягательств не только свои доходы, но и доходы своих подчинённых.

Конечно, я перечислил далеко не все варианты хищений. И попытки обезопасить себя от определённых двух-трёх махинаций недействительны и нерациональны. Чтобы избежать многочисленных способов хищений в ресторане, необходим комплекс мер:

- подбор персонала с необходимой нам нравственностью и этикой;
- система автоматизации;
- видеонаблюдение;
- инвентаризация;
- аудит;
- мотивация персонала;
- тайный гость;
- обратная связь с руководством (звонки гостей напрямую руководству);
- контроль заключения договоров (кухня, бар);
- контроль ДДС (расчётный счёт, банк-клиент, наличные);
- система контроля над баром;
- тайный звонок поставщикам.

Разумеется, эффективной мерой предотвращения злоупотреблений персонала в ресторане является создание команды единомышленников, заинтересованных в результате своей работы, а главное – дорожащих своей репутацией. Но это уже тема отдельного материала.

В заключение хотелось бы повторить, что Ваш бизнес будет успешным ровно настолько, насколько Вы лично будете в нём участвовать.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

У одного восточного шейха было два визиря. Они выполняли абсолютно одинаковые обязанности, однако одному платили гораздо больше, чем второму. Однажды шейх отправился в путешествие, и его уставший караван остановился отдохнуть в оазисе.

После сытного ужина и отдыха шейх пребывал в добром расположении духа, и танцующие наложницы скрашивали его досуг. Визирь, который получал меньше денег, улучил момент и попросил позволения задать вопрос мурому шейху:

– О солнцеподобный! Помоги мне, твоему скромному, никчёмному рабу, найти ответ на вопрос, уже долгое время мучающий меня. Я полон тревоги, плохо ем и сплю, вскоре ты можешь потерять своего верного слугу.

Шейху стало любопытно, что же так может мучить его визиря. Ведь у него был дорогой халат, дом – полная чаша, красавица-жена, и ел он из золотой посуды вместе с шейхом.

Визирь собрался с духом и спросил:

– О мудрейший, объясни мне, почему за одинаковую работу ты платишь мне сто динар в месяц, а второму своему советнику – тысячу? Пусть мой вопрос не оскорбит тебя. Я всё имею по твоей милости и живу в достатке. Меня не мучают жадность и зависть. Просто хочу понять – почему? Неужели мои ноги в 10 раз короче, а руки в 10 раз слабее?

Шейх внимательно посмотрел на визиря, усмехнулся и сказал:

– За такой вопрос я велел бы тебя высечь. Однако ты выбрал удачное время, и я не только отвечу тебе, я покажу тебе – почему так происходит. И если после этого ты будешь не согласен с моим решением, то я буду платить тебе тысячу динар в месяц, как и второму визирю.

Шейх задумался, огляделся по сторонам, и в его глазах блеснула лукавая искорка:

– Вон, видишь, вдалеке идёт караван? Сходи и узнай, что они везут. Ожидавший гнева визирь с радостью помчался исполнять приказ и через некоторое время прискакал с доносением:

– О великий, этот караван везёт специи!

Тогда шейх спросил:

– А какие специи они везут?

Визирь ускакал и вскоре привёз ответ:

– Они везут кориандр, перец, шафран, анис и мускат.

– А куда они их везут?

Наш визирь снова исчез, и уже изрядно измотанный, но довольный своей полезностью для шейха бодро доложил:

– Они везут их в Турцию, а оттуда морем в княжество Владимиро-Суздальское.

Шейх ничего не ответил и не стал хвалить советника за расторопность, а приказал позвать второго визиря, которому платил в 10 раз больше.

Незамедлительно явившийся второй советник получил такое же простое задание:

– Вон, видишь, на горизонте идёт караван? Узнай, что они там везут.

Визирь вскочил на коня и умчался исполнить волю своего господина. Он отсутствовал гораздо дольше первого советника. И наш первый визирь ликовал в душе, потому что думал, что шейх проверяет, кто из них быстрее исполняет приказание. А так как за время поездок первого караван успел уйти довольно далеко, визирь не сомневался в своей победе и уже предвкушал как отправит жене добрую весть...

Вернулся второй визирь и доложил:

– О мудрый и щедрый мой господин! Караван на горизонте везёт специи в далёкую и холодную Русь. Им предстоит

добираться туда не один месяц, и купцы знают о тех опасностях, которые будут подстерегать их в дороге. Они наняли много охраны и много запасных верблюдов и лошадей. У князя Владимира они хотят выменять специи на меха. Я взял на себя смелость указать купцам на то, что из-за длинного и опасного пути затраты (себестоимость) их предприятия будут очень высоки, так как меха требуют не меньшей охраны, чем специи, а ещё они не любят сырость и дым от костров каравана. Всё это делает предприятие не таким выгодным, как хотели бы купцы. Я рассказал им, как мудр и щедр мой господин. Сказал, что он желает, дабы не подвергать опасности жизни купцов, приобрести все товары каравана вместе с верблюдами по сходной цене, сэкономив время на дорогу туда и обратно, а также продажу мехов. Купцы долго спорили и совещались, однако, в конце концов, я уговорил их отдать все специи за треть цены. Да ещё в придачу подарить нам всех верблюдов.

Мой мудрый господин идёт в Багдад, где он сможет сбыть эти специи оптом, за половину от стоимости, а если сохранить их до сезона дождей, то возможно выручить за них две трети от их стоимости.

Если мой господин пожелает, я могу догнать и развернуть караван.

Шейх выглядел очень довольным. Он похвалил своего расторопного советника и велел ему исполнять задуманное, а когда визирь умчался разворачивать караван, шейх повернулся к заметно осунувшемуся первому визирю и спросил:

– Скажи, тебя всё ещё мучает твой вопрос? Теперь ты сможешь спокойно есть и спать?

Мы не зря решили поделиться с Вами этой притчей. В ней очень наглядно показано, какого работника необходимо подбирать к себе в команду.

Во время испытательного срока топ-менеджмента я всегда рекомендую нашего стажёра загружать гораздо большим количеством задач и вопросов, чем тот реально может выполнить – это позволит оценить нашего топ-менеджера по следующим параметрам:

- коммуникабельность,
- тайм-менеджмент (умение планировать и делегировать задачи),
- умение расставлять приоритеты (невозможно всё сделать идеально; в любом процессе есть огромное количество препятствий, и если пытаться устранить их все, то не хватит ни жизни, ни здоровья. Правильный подход к этому вопросу совершенно другой).