

Ирина Кривицкая • Алексей Рязанцев

# КАФЕ БАР РЕСТОРАН

КЛЮЧЕВЫЕ СТАНДАРТЫ,  
РЕГЛАМЕНТЫ РАБОТЫ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



**1000**  
БЕСТСЕЛЕРОВ

1000 бестселлеров

Алексей Рязанцев

**Кафе, бар, ресторан. Ключевые  
стандарты, регламенты работы  
и управления персоналом**

«1000 бестселлеров»

2019

УДК 640.43  
ББК 65.431

**Рязанцев А.**

Кафе, бар, ресторан. Ключевые стандарты, регламенты работы и управления персоналом / А. Рязанцев — «1000 бестселлеров», 2019 — (1000 бестселлеров)

ISBN 978-5-906907-95-0

Согласно статистике, более 30 % заведений общественного питания терпят крах в течение первого года работы. Несмотря на это, ресторанный бизнес не теряет своей привлекательности. Авторы книги раскрывают тонкости, без которых невозможно добиться успеха и создать конкурентоспособное заведение, рассматривают наиболее типичные ошибки управления и предлагают готовые алгоритмы решения проблем, которые помогут улучшить качество обслуживания и увеличить прибыль в максимально короткие сроки. Рекомендации авторов покажут новые перспективы развития как небольших заведений быстрого питания, так и ресторанов премиум-класса.

УДК 640.43

ББК 65.431

ISBN 978-5-906907-95-0

© Рязанцев А., 2019  
© 1000 бестселлеров, 2019

# Содержание

Предисловие	5
Глава 1	6
Семь шагов сервиса	7
Стандарт внешнего вида[1]	11
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Ирина Кривицкая, Алексей Рязанцев**

## **Кафе, бар, ресторан. Ключевые стандарты, регламенты работы и управления персоналом**

### **Предисловие**

Перед вами книга, которая станет незаменимым помощником при создании максимально прибыльного ресторанного бизнеса. Прочитав ее, вы поймете, почему при равных условиях одни заведения терпят крах, а другие приносят стабильную прибыль, с каждым годом завоевывая уважение и любовь новых посетителей.

Советы известных профессионалов – ресторатора Ирины Кривицкой и бизнес-тренера Алексея Рязанцева – помогут улучшить качество обслуживания, составить меню, которое стимулирует продажи, оптимизировать управление, предотвратить возможные неприятности и вывести заведение на более высокий уровень.

Ирина Кривицкая и Алексей Рязанцев предусмотрели все возможные проблемы, с которыми может столкнуться как начинающий ресторатор, так и корифей ресторанного бизнеса, и предложили наиболее рациональные и корректные по отношению к гостям и сотрудникам способы их решения.

Алексей Рязанцев написал главу «Наем персонала», Ирина Кривицкая – остальные разделы книги, однако основой для них послужил не только ее богатый профессиональный опыт, но и проверенные бизнес-советы Алексея.

Авторы книги убеждены, что при правильном управлении любое заведение может стать успешным. Если хотите добиваться выдающихся результатов и научиться вдохновлять свою команду, эта книга – для вас!

## Глава 1

# Стандарты работы и регламенты

Во многих ресторанах нет стандартов работы для сотрудников. Если даже и есть, то не применяются на практике: проводится ознакомление с регламентами, а затем их просто убирают «в стол». О стандартах никогда не спрашивают, не учат по ним работать, не делают проверок на знание правил.

Для чего нужны регламенты? Чтобы человек, посещая ресторан, каждый раз получал один и тот же сервис (приветствие, обслуживание, внешний вид любимых блюд и так далее). То есть все официанты должны работать в одном формате. Недопустима ситуация, когда при первом визите гостя обслуживает официант Анна, которая производит приятное впечатление и становится поводом, чтобы влюбиться в ресторан, а в следующий раз гостю портит настроение некомпетентный официант Петя. Гость расстроится и, скорее всего, больше не придет в заведение.

Какие преимущества для ресторанного бизнеса дают четко прописанные регламенты?

1. *Рост объема продаж.* В большинстве сетевых ресторанов и крупных заведений разработаны стандарты обслуживания. Ведь они способствуют увеличению продаж. Если есть регламенты, в которых, например, прописано, что официант должен делать минимум 5 подходов к гостю – принести меню, предложить аперитив, принять заказ, посоветовать десерты, рассказать об услуге takeaway, – то средний чек может вырасти на 30–50 %. Допустим, посетитель не против повторить кофе, сам звать официанта не хочет, но и к нему никто не подходит. Это – упущенная возможность.

2. *Повышение качества сервиса.* Клиент доволен, когда сотрудники ресторана проявляют заинтересованность, приятно улыбаются, когда они вежливы и обходительны. Бывают официанты, которые хорошо обслуживают клиентов и без знания стандартов. Но их – примерно 10–20 %. Например, в «Макдональдсе» есть все регламенты, которые позволяют брать на работу людей с минимальным IQ и добиваться отличных результатов.

3. *Быстрое обучение сотрудников.* Если существуют стандарты сервиса, то обучение нового сотрудника происходит значительно быстрее и эффективнее. Новичок сможет работать на высоком уровне не через несколько месяцев, а через пару дней, поскольку есть правила, в которых подробно и понятно говорится, как подходить к клиенту, что предлагать и о чем спрашивать. Выполняя минимальные требования клиента, поддерживая обслуживание на определенном уровне, официант увеличивает средний чек со стола, повышает лояльность гостей.

Чтобы избежать неприятностей, необходимо прописывать стандарты, знакомить с ними каждого нового сотрудника и контролировать соблюдение регламентов. Есть определенная база инструкций, которая подходит всем ресторанам. Тем не менее руководитель может добавить что-то свое, исходя из особенностей своего заведения.

## Семь шагов сервиса

### **Первый шаг – встреча гостя, знакомство с ним (плюс заказы на аперитив)**

Если гость оказался в ресторане впервые, то заведение обязано произвести на него яркое положительное впечатление. Соответственно, должен быть, прежде всего, приятно улыбающийся хостес (администратор), который доброжелательно (вне зависимости от погоды, настроения) встречает всех посетителей. Это может делать и официант. Не знаю, одной ли мне так «везет», но я периодически сталкиваюсь с засыпающими хостес, которые еле приподнимаются, когда открывается входная дверь. Также мне попадаются официанты, которые весело общаются между собой и совсем не спешат ко мне навстречу. После приветствия хостес уточняет – будет ли гость один или к нему кто-то присоединится. Если посетитель ожидает своих знакомых, то лучше сразу спросить его фамилию и имя, чтобы знать, к кому потом провожать.

Необходимо показать все свободные столики, дать возможность выбрать тот, который покажется клиенту наиболее уютным (при этом не стоит забывать о рассаживании гостей по зонам и о том, что большие столы желательно не предлагать парам и одиночкам). Затем следует подать гостю меню, обязательно рассказать об акциях, дополнительных бонусах. Меню подается по правилу «открытой руки», первая страница должна быть открыта и развернута для чтения к гостю. Если за столом дамы, то сначала меню вручается именно им, если дети – то в первую очередь отдается ребенку. Желательно, чтобы в ресторане было детское меню (не обязательно делать много позиций): малышам нравится рассматривать картинки с известными героями мультфильмов и комиксов, это вызывает их интерес, поэтому детям тоже понравится ресторан, в который они пришли.

Официант должен подойти к столу в течение одной минуты, чтобы гости знали, что их заметили, и чувствовали себя непринужденно. Обычно посетитель готов сразу заказать аперитив; глоток чего-то сладкого или горького, что помогает улучшить аппетит, способствует тому, что человек больше съедает, и увеличивает средний чек. Хостес должен владеть знаниями по барной карте напитков. Если аперитив предлагает официант, то обязан сразу рассказать о нескольких напитках и порекомендовать что-то. Официант или хостес не должны упускать возможность предложить аперитив посетителю, пока тот листает меню. Лучше не задавать стандартный вопрос: «Что Вы хотите на аперитив?» Лучше сказать: «Вы знаете, наш шеф-повар закупил виноград/гранаты нового урожая и сделал исключительно вкусный компот/сок/ лимонад». Это будет хорошая реклама напитка от шеф-повара. Что касается алкоголя в качестве аперитива, то следует использовать, например, формулировку: «Вчера у нас проходила презентация винного дома „Каудаль“, осталось несколько бутылочек вина, которыми мы готовы побаловать наших гостей». Аперитив должен подаваться гостю до того, как он сделает основной заказ: это позволит клиенту почувствовать себя более комфортно и расслабленно.

Во время первого подхода к столу официант должен обязательно представиться, чтобы посетитель в случае необходимости мог позвать конкретного сотрудника.

### **Второй шаг – принятие основного заказа**

Дав гостям 5–7 минут для знакомства с меню, нужно подойти, чтобы принять основной заказ. При этом следует помнить, что существует несколько способов решения этой задачи.

*Правило «елочки».* Вопрос: «Вы желаете салат с морепродуктами, с мясом или с курицей? На майонезной основе или оливковом масле?» По горячим блюдам задается уточняющий вопрос-альтернатива: «Вы предпочтете курицу, говядину или свинину?» Человек сразу выделяет какую-то позицию, и сотруднику будет проще давать советы, какое блюдо заказать из выбранной категории.

*Рекомендация.* Можно посоветовать конкретные блюда: блюдо дня, блюдо от шеф-повара или блюдо, которое пользуется наибольшей популярностью у гостей ресторана. Перед тем как рекомендовать что-либо, официант должен узнать вкусовые предпочтения гостя. Принимая заказ, можно применять небольшие хитрости, используя базовые методы продаж.

### **Основные методы продаж**

1. Кивок Салливана. Когда официант принимает заказ, то, перечисляя блюда, делает небольшой кивок головой. Доказано, что гости выбирают именно это, отмеченное кивком, блюдо. Применяв «кивок Салливана», можно продать гостям более дорогостоящую позицию. Вопрос: «Вы желаете «Цезарь» с креветками, салат с тунцом (кивок головой) или винегрет?» Скорее всего, гость выберет вторую позицию.

2. Цепочка. Принимая заказ, официант сначала рекомендует основное блюдо (мясо или курицу), далее предлагает к нему гарнир, затем – соус, в конце – алкогольный напиток, который подходит к этому блюду.

3. Метод Штирлица. Из того, что было перечислено, человек чаще всего запоминает первое и последнее. Соответственно, при принятии заказа для увеличения продаж наиболее выгодные позиции называются в самом начале и в конце. Например, «У нас есть гранатовый (высокая цена), яблочный, апельсиновый, ананасовый (высокая цена) свежевыжатые соки».

4. Альтернативные предложения. Этот способ применяется в том случае, если какое-то из блюд стоит в стоп-листе. Официант предлагает замену: «Сегодня нет стейка, но есть отличные медальоны, или филе миньон». Кроме того, большое значение имеет реклама новых блюд – их нужно предлагать в первую очередь, поскольку они только начинают завоевывать популярность, и необходимо познакомить посетителей с новинками.

5. Тейбл-тенты. Если действуют какие-то акции, то на столах всегда должны находиться тейбл-тенты. Они помогают совершать дополнительные продажи.

6. Исключение из речи «не». Для официанта очень важно не использовать частицу «не». Выражение «Не желаете ли еще чего-нибудь?» подталкивает гостя дать отрицательный ответ.

7. «Горячие» продажи. Не следует забывать о «горячих» продажах – гоу-листе по кухне и бару, блюдах и продукты, которые нужно продать именно сегодня, поскольку они выходят из меню или истекает срок их годности.

8. Сопутствующие продажи. К ним относятся продажи гарниров, соусов, хлеба, дополнительных напитков, десертов, а также продукции, которую клиент заберет с собой.

Техника продаж по обслуживанию клиентов должна быть разработана внутри каждого заведения и учитывать его особенности, тип ресторана. Она должна включать в себя:

- вопросы, которые персонал задает клиентам;
- обозначение того, сколько раз и как нужно подходить к гостю;
- проработку возражений и жалоб;
- взаимодействие с проблемными клиентами;
- обслуживание на банкетах и других массовых мероприятиях.

Все должно быть расписано поэтапно. Нужно обратить внимание официантов на важность и умение продавать гостям дорогие позиции из меню. А то бывает, что компания мужчин заказала водку, а официант им – сразу соленья, селедочку-грибочки... Вроде все хорошо, все довольны, но гости этими закусками наелись, и горячее им уже не требуется. Поэтому необходимо обучать персонал правильному приему заказов.

Очень важно хорошо знать меню. Перед тем как допускать официантов к столу, нужно принять у них экзамен на знание всех позиций и их ингредиентов, состава продуктов, соусов, времени приготовления блюд.

### **Третий шаг – вынос аперитива и хлеба**

Почему нельзя выносить хлеб в самом начале, до принятия основного заказа? Гость немного погасит свой голод хлебом, и его заказ будет меньше. Хлеб ставится на стол только после принятия основного заказа. В этот же момент можно выносить и комплименты для гостей, которые могут быть в виде закусок или порции супа. Себестоимость супа небольшая, но 50 граммов ароматного бульона порадуют посетителей, оставят след в их памяти. Важно помнить, что до вынесения основного заказа обязательно выполняется сервировка стола.

#### **Четвертый шаг – выполнение основного заказа**

Когда официант принимает основной заказ, то обязательно должен сообщить гостю о времени приготовления блюд. Если какое-то блюдо готовится слишком долго, то посетителя сразу нужно поставить в известность. Среднее время ожидания – 25 минут, после чего гость начинает нервничать, чувствовать себя некомфортно. Кроме того, нужно спросить: «Подавать блюда по готовности или в определенном порядке?» Официант должен внести эту информацию в систему и предупредить поваров.

При вынесении блюд нужно обязательно пользоваться подносом, называть блюдо и соблюдать правило «правой руки», то есть подавать блюда справа. Если за столом находятся мужчина и женщина, то нужно дождаться, чтобы оба блюда были готовы, и принести их одновременно, во избежание неловкой ситуации. Детей желательно накормить в первую очередь.

#### **Пятый шаг – чек-бзк**

После того как гости попробовали блюдо, официант должен подойти и спросить, понравилось ли оно. Если у людей, сидящих за столом, по три блюда, то нужно уточнить мнение посетителей как минимум об одном из них. Это помогает сразу решить конфликтную ситуацию и, если что-то не устроило, тут же решить проблему. Если блюдо понравилось, официант просто благодарит гостя и удаляется. Если есть претензии, нужно узнать их причину и выяснить, является ли это проблемой личных вкусовых предпочтений клиента, либо это реальная вина кухни или бара. В последнем случае нужно передать жалобу менеджеру, чтобы уже он разбирался в ситуации: решение вопросов с кухней не входит в компетенцию официанта.

Однажды мне принесли чудовищно пересоленную форель на гриле. Соли в ней было столько, что невозможно было есть. Я поставила тарелку на край стола, сижу и жду официанта. Меня заметили минут через 15, подошла сотрудница и спрашивает:

– Вам понравилась рыба?

Прозвучало это странно, ведь блюдо было почти не тронуто. Я отвечаю:

– Нет.

Она развернулась и ушла. Без вопросов, без разговоров. Я подумала, что за менеджером или шеф-поваром. Но прошло еще 10 минут, и никто ко мне не подошел. Пришлось самой звать менеджера и объяснять ситуацию. Официантка же пояснила свои действия так:

– Но не я же готовлю еду, почему я должна отвечать? А повару я сказала, что даме рыба не понравилась!

Вот только сказала она это рядовому повару и без пояснений. Получилось, что руководство об этой ситуации – ни сном, ни духом. А недовольный гость уже сидит злой (а может, еще и пишет отзыв о ресторане на все порталы). Следовательно, необходимо подробно объяснить персоналу алгоритм действий в случаях, когда имеются замечания или просьбы от гостей.

Все время, пока гости сидят за столом, официант должен быть рядом. Вовремя убирать грязную посуду, менять пепельницу... Посетитель должен постоянно видеть его. Бывают случаи, когда официант появляется всего два раза – во время выноса заказа, а потом – чека. Это недопустимо!

Необходимо следить за количеством напитка в бокале у гостя. Есть техника «двух пальцев»: когда в бокале напитка осталось на эту высоту, официант должен предложить повторить

его. Можно подойти и спросить: «Я могу предложить Вам повторить напиток?» Либо сказать: «Еще (название)?»

### **Шестой шаг – десерты и джестивы**

Джестивы – напитки, которые предлагают клиенту в самом конце. Они способствуют пищеварению, бывают алкогольные и безалкогольные – коньяк, ликер, кофе. Многие гости ресторанов уже оценили этот ход, поэтому сами спрашивают джестивы, разбираются в них и употребляют с удовольствием.

Никогда не стоит говорить: «Попробуйте какой-нибудь десерт». Нужно предлагать конкретное блюдо с конкретным названием. Например: «Попробуйте наш уникальный чизкейк собственного приготовления». В таком случае посетитель согласится отведать блюдо с большей охотой. После того как официант посоветовал десерт, нужно предложить кофе или чай, к кофе – молоко, к чаю – лимон. Обязательно следует повторить заказ и предупредить гостя о времени выполнения этого заказа.

Перед тем как подавать десерт и горячие напитки, нужно очистить стол, подготовить его к чаю или кофе, убрать грязные тарелки, ненужные приборы, сервировать стол десертными приборами. Под твердые десерты выкладывается вилка и нож, под мягкие – чайная ложка. Десерты подаются вместе с заказом на горячие напитки. Блюда из бара выносятся только на подносе. Если заказ большой, то сначала выносятся десерты, а потом напитки. Важно: чтобы чайник не скользил, его подают на подстановочной тарелке с салфеткой. Перед гостем ставится чашка, а сахарница и лимон – на середину стола.

### **Седьмой шаг – расчет гостя, прощание**

Если в ресторане есть бонусные карты, карты лояльности, то обязательно нужно спросить, имеются ли они у гостя. Если есть, то официант ее забирает, если карты нет, то необходимо предложить оформить ее. Обязательно нужно рассказать обо всех преимуществах, которые дает эта карточка.

Расчет посетителя должен быть проведен в течение одной-двух минут. Если клиент рассчитывается кредитной/дебетовой картой, то она не забирается, выносится терминал на стол. Если оплата наличными, то принимаются деньги, выдается сдача, закрывается счет, отдается фискальный чек. В этот момент можно рассказать об акциях, которые проходят в ресторане, вручить буклеты, предложить заполнить анкету, позволяющую оценить уровень работы официанта.

Если гость не доел какое-то блюдо, то нужно предложить упаковать его, чтобы посетитель мог забрать его домой. Кроме того, уместно ознакомить клиента с тем, что он может купить какое-то блюдо и взять его с собой. Если есть доставка, также нужно сообщить об этом.

Если гость заказывает блюдо с собой, то за то время, пока он ест в ресторане, его заказ обязаны приготовить. Официант должен проконтролировать, чтобы к моменту ухода гостя все было готово. Если посетитель заказал какое-то блюдо, а потом решил от него отказаться, то следует ответить: «Так как блюдо уже готово, мы можем предложить забрать его с собой».

Когда гость уходит, официант обязан с ним попрощаться, если возможно, то проводить до дверей, пригласить снова прийти в ресторан. Нужно посмотреть, не забыл ли посетитель какие-то свои личные вещи. Привести в порядок стол необходимо в течение 10 минут (в зависимости от загруженности ресторана). Администратор/менеджер должен следить за тем, чтобы все происходило вовремя.

## Стандарт внешнего вида<sup>1</sup>

*Возраст.* Наиболее предпочтительный возраст официанта – от 20 до 35 лет. В этот период у людей уже сформировались взгляды на жизнь, они понимают, для чего зарабатывают деньги. Им интересен карьерный рост, они легко вовлекаются в различные конкурсы по продажам. Их легко мотивировать: «Сейчас ты просто официант, но если будешь хорошо работать, то станешь менеджером компании, а через год-полтора дорастешь до управляющего». Сотрудники старше 35 лет вызывают недоверие у гостей. Такие официанты часто приходят в ресторан с какими-то своими взглядами, их очень сложно обучать. Им сложно навязывать принципы и стандарты компании, поскольку они считают, что уже все умеют и знают.

*Грамотная речь без акцента.* Очень часто в рестораны набирают приезжих, поскольку они согласны трудиться за очень низкую зарплату. Но возникает другая проблема: официант общается с гостями с акцентом, а они на это реагируют негативно.

*Макияж и маникюр.* Если заведение не является ночным клубом или пабом, то у персонала должен быть естественный макияж, неброский маникюр натуральных цветов. Официантам следует иметь приятную внешность. Но не стоит доводить до абсурда, запрещать макияж и маникюр вовсе, потакая стандартам СанПиНа. Лицо и руки – это визитная карточка вашего персонала. А если смена длится 12 часов, то макияж и маникюр тем более необходимы.

При желании можно использовать даже гель-лак, так как он позволяет сохранять ухоженный вид рук две-три недели.

*Волосы, прическа.* Это очень важный пункт. Растрепанные волосы, торчащие пряди вызывают у гостя страх, что волосок попадет к нему в блюдо. Также хочется сказать о щетине, точнее, о ее отсутствии. Молодые люди должны быть всегда гладко выбриты; если официант носит бороду, то она должна иметь стильный ухоженный вид, а не создавать впечатление неряшливости.

*Форма.* Во многих заведениях предусмотрена форма с определенными логотипами. Если как таковой формы нет, то должен быть какой-то стандарт, чтобы гостю было проще отличить официанта от других посетителей. Форма должна быть всегда чистая, выглаженная, все пуговицы должны быть на месте. Раньше существовало мнение, что официант должен выглядеть очень бедно, чтобы гость оставлял больше чаевых. Но, как выяснилось, это правило уже не действует: все хотят наслаждаться атмосферой ресторана и привлекательными сотрудниками.

Лучше, чтобы форменная одежда все-таки присутствовала в заведении, и официанты выглядели бы одинаково. Если в ресторане нет определенной концепции, должна быть закрытая черная обувь, которая не бросается в глаза, без «цокающих» набоек. Носки или колготки не могут выделяться ярким (красным, зеленым) цветом, если только это не является дизайнерской задумкой, как дополнение к общему внешнему виду. В качестве униформы оптимально выбрать рубашку или поло (цветовой гаммы, подходящей под стилистику заведения), передник или фартук, классическую жилетку. Лучше позаботиться о внешнем виде персонала заранее, чтобы не произошло казуса. Например, девушка-официант выходит на работу в домашних тапочках и вязаных носках (из реальных наблюдений: кафе «Жар-пицца», город Витебск).

*Физическая подготовка.* Официант – человек, который много двигается, постоянно быстро подходит к посетителям, поэтому он должен быть в хорошей физической форме. Не стоит брать на работу официантов с лишним весом, поскольку это отталкивает клиентов. Если какая-то полноватая девочка предлагает десерт, то гость может задуматься, а не будет ли он лишним. Уж такова правда жизни. Лучше выбирать спортивных молодых людей, которые к тому же реже болеют и берут больничный лист.

---

<sup>1</sup> Пример стандартов внешнего вида в приложении.

*Улыбка.* Она должна быть такой, как в Starbucks. Посетитель заходит – ему все рады, все его приветствуют; сразу кажется, что день просто замечательный. Улыбка должна быть всегда и у всех сотрудников ресторана, вне зависимости от личного настроения.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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