

**Александр
Мусатов**

АУДИТ РЕСТОРАНА

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



Включает в себя:

Контрольные формы

БЛАНКИ АНАЛИЗА

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ

ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

ПОЙМИ, КАК РАБОТАЕТ ТВОЙ РЕСТОРАН

Мусатов Александр

Операционный аудит ресторана. Пойми, как работает твой ресторан.

2017 г, - 220 с.

«Операционный аудит ресторана» - не обычная книга. Она создана как методическое пособие для руководителя, который планирует провести внутренний аудит ресторана самостоятельно, без привлечения дорогостоящих консультантов. Книга содержит в себе 25 форм для заполнения, бланк анализа полученных результатов и форму плана внедрения изменений после проведенного аудита.

Мусатов Александр (с) 2017 г

www.amusatov.com

СОДЕРЖАНИЕ

Как пользоваться книгой

Предисловие

Раздел 1. Обязанности руководства

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

- Обязанности управляющего
- Обязанности менеджеров
- Обязанности шеф-повара

Раздел 2. Сервис

- Встреча и провожание гостя
- Обслуживания Гостя за столиком
- Обслуживание Гостя за стойкой

Раздел 3. Продажи

- Планирование продаж
- Постановка целей по продажам
- Использование методов продаж

Раздел 4. Товарооборот

- Кухня
- Бар

Раздел 5. Административно-техническая оценка

- Техническое состояние-зал
- Техническое состояние_бар
- Техническое состояние_кухня

Раздел 6. Санитарная оценка

- Санитарная оценка_зал
- Санитарная оценка_бар
- Санитарная оценка_кухня

Раздел 7. Регламенты и стандарты

Раздел 8. Персонал. HR аудит

- Документация по работе с персоналом
- Отбор сотрудников
- Обучение сотрудников
- Дисциплинарная политика
- Мотивация персонала

Раздел 9. Анализ результатов

Раздел 10. План изменений

ИТАК, ВЫ ГОТОВЫ?

Эта книга представляет собой сборник оценочных форм для проведения внутреннего операционного аудита в ресторане своими силами.

В начале каждого раздела (всего их 10) я даю рекомендации по использованию этих бланков, а также по сбору данных во время проведения аудита. Рекомендую прислушиваться к ним, поскольку они основаны на многолетнем опыте проведения

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

подобного рода анализа более чем 30 ресторанов.

Заполнение бланков

Каждая форма оценки представляет из себя стандартный перечень пунктов, которые, на мой взгляд должны присутствовать в ресторане. Поэтому, ваша положительная оценка (1) того или иного пункта будет свидетельствовать о том, что вы или ваши менеджеры выполняете работу в полном объеме. Если вы ставите отрицательную оценку (0), этот пункт является вашим пунктом развития, то есть, требует изменения.

БЛАНК ПРОВЕДЕНИЯ ОПРОСА МЕНЕДЖЕРСКОГО СОСТАВА РЕСТОРАНА				
		Дата	<input type="text"/>	
		Ресторан	<input type="text"/>	
		Опрос проводил	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
БЛОК	№	ПУНКТ	ОЦЕНКА	ПРИМЕЧАНИЯ
ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ	1	Обязанности менеджеров разделены. Ведется КЛЮ	1	
	2	Должностные инструкции менеджеров прописаны	0	
	3	Фотография рабочего дня менеджера прописана	0	
	4	Утверждена организационная структура компании	0	
	5	Собрания менеджеров проводятся 1 раз в неделю	1	
	6	Менеджеры планируют свою деятельность (составляют action plan)	1	
	7	Управляющий ставит менеджерам цели 1 раз в месяц	1	
	Итого баллов			4

Виды изменений

После проведения аудита в полном объеме, вам будет необходимо подвести итоги и провести анализ полученных данных. Для этого вам нужно собрать все ваши отрицательные ответы и по каждому из пунктов принять решение:

1. Обучить персонал
2. Прописать регламент или стандарт
3. Внедрить ту или иную процедуру
4. Контролировать действующий регламенты

Отвечайте честно

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

Вы проводите этот аудит для себя, а не для чужого дяди. Вам, конечно же, интересно выявить упущенные возможности вашего ресторана. Для создания честной и полной картины, не завышайте оценки, не пишите неправды. Предупрежден - значит вооружен. Будьте во всеоружии и тогда, ваш ресторан будет показывать гораздо более высокие показатели, чем, возможно, он показывает сейчас!

Удачи вам!

ПРЕДИСЛОВИЕ

Как часто мы погружаемся в рутинную ежедневную работу и перестаем замечать важные вещи в нашей работе. Чуть ухудшился сервис, немного упали продажи, незначительно повысилось списание, администраторы стали хуже выполнять свои обязанности. Опасность постепенного и незначительного ухудшения ситуации в том, что мы зачастую не придаем этому значения. Изменения происходят незаметно.

Но, проходит время и вот, мы уже теряем прибыль, повышается текучесть кадров, администраторы уже не выполняют весь объем своей работы. В этот момент очень важно остановиться и ответить себе на вопрос: что я делаю не так?

Мужик пилит дерево, к нему подходит другой и спрашивает:

— Мужик, давно пилишь?

— 3 дня.

— А может Тебе пилу заточить?

— Некогда мне, пилить нужно.

Ответить на него и, что более важно, составить план изменений, поможет проведение внутреннего аудита в ресторане. В этой статье я постараюсь дать вам понять, что для этого нет необходимости обращаться за помощью дорогостоящих консультантов. Большой объем работы вы можете выполнить самостоятельно.

ЧТО ДАСТ ВАМ АУДИТ?

Во-первых, вы произведете срез вашей ситуации с точки зрения операционного управления. Проанализируете менеджерские функции, составите фотографию рабочего дня руководителей, сможете понять, все ли обязанности по управлению закрыты вашей командой.

Второе. Вы получите объективную оценку состояния дел на производстве, кухне, баре, в зале. Сможете оценить обслуживание гостей в различных точках впечатлений в ресторане.

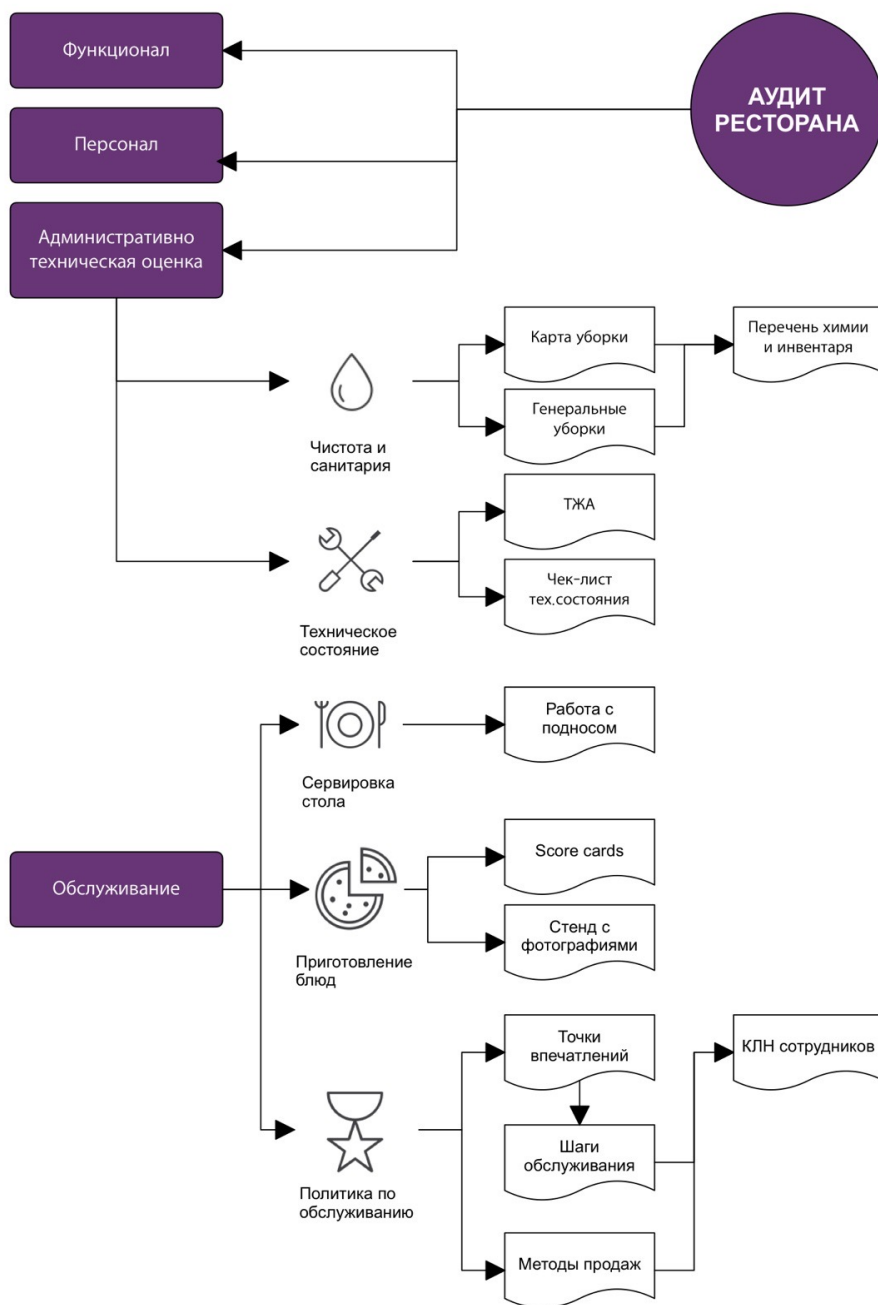
И третье. Проведя аудит и составив план изменений, после его реализации вы получите новый стимул для развития и сможете более грамотно управлять вашим заведением. Выявите упущенные возможности по зарабатыванию денег, оптимизации процессов на кухне и в баре, улучшите качество сервиса.

Прежде чем провести аудит, давайте отдавать себе отчет, что в вашем ресторане (в компании) должны быть прописаны процедуры, внедрены стандарты. Ваши менеджеры должны владеть инструментами контроля исполнения сотрудниками этих стандартов и правил. Должна быть выстроена система отчетности о выполненной работе, не говоря уже про финансовые отчеты. Немаловажным является наличие действующей и прозрачной системы коммуникации в ресторане, как вертикальной, так и горизонтальной. Наличие барьеров общения в компании не даст вам возможность грамотно управлять, ставить цели и задачи и корректировать функциональные обязанности сотрудников.

На рисунках вы увидите блок-схемы проведения аудита в ресторане, а также перечисление блоков, подлежащих анализу. Я разработал их для того, чтобы вам было наглядно виден весь объем работы по будущему аудиту.

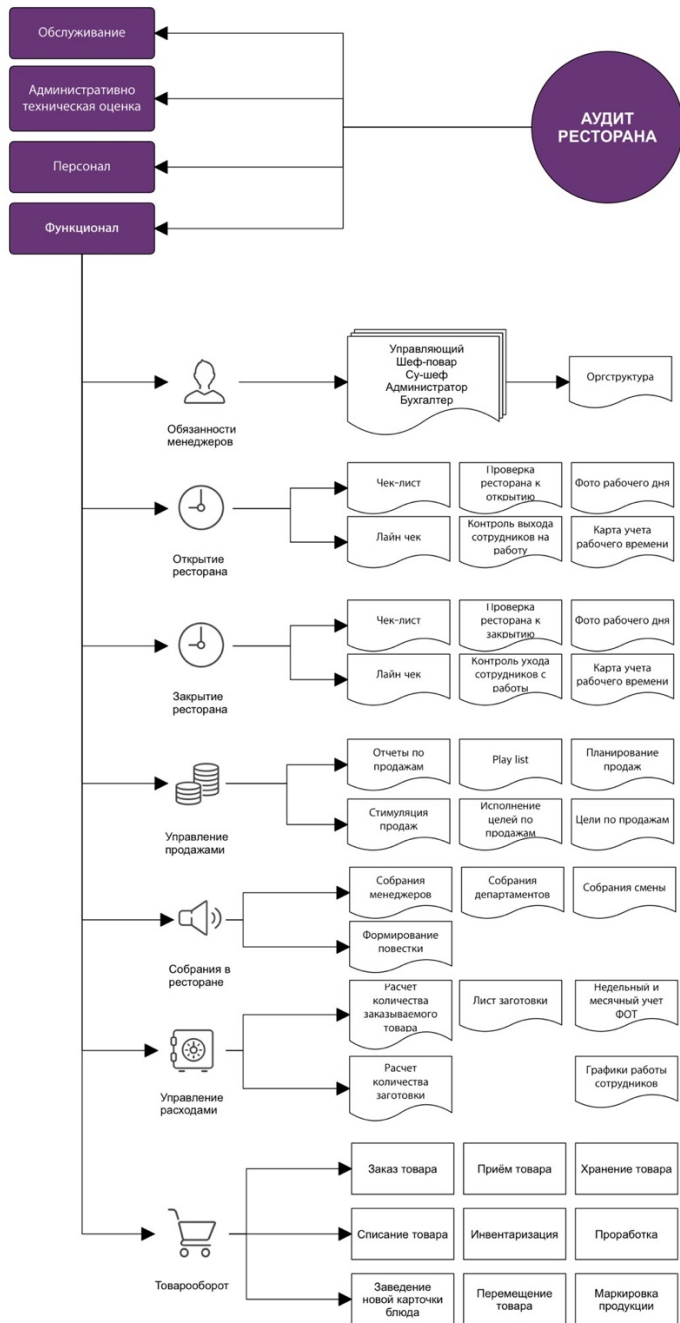
Условно, я разбил его на 4 основных блока: Функционал, Административно-техническая оценка, Обслуживание и Персонал. Всего в 4 блоках 8 разделов, которые мы с вами подробно рассмотрим в этой книге.

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА



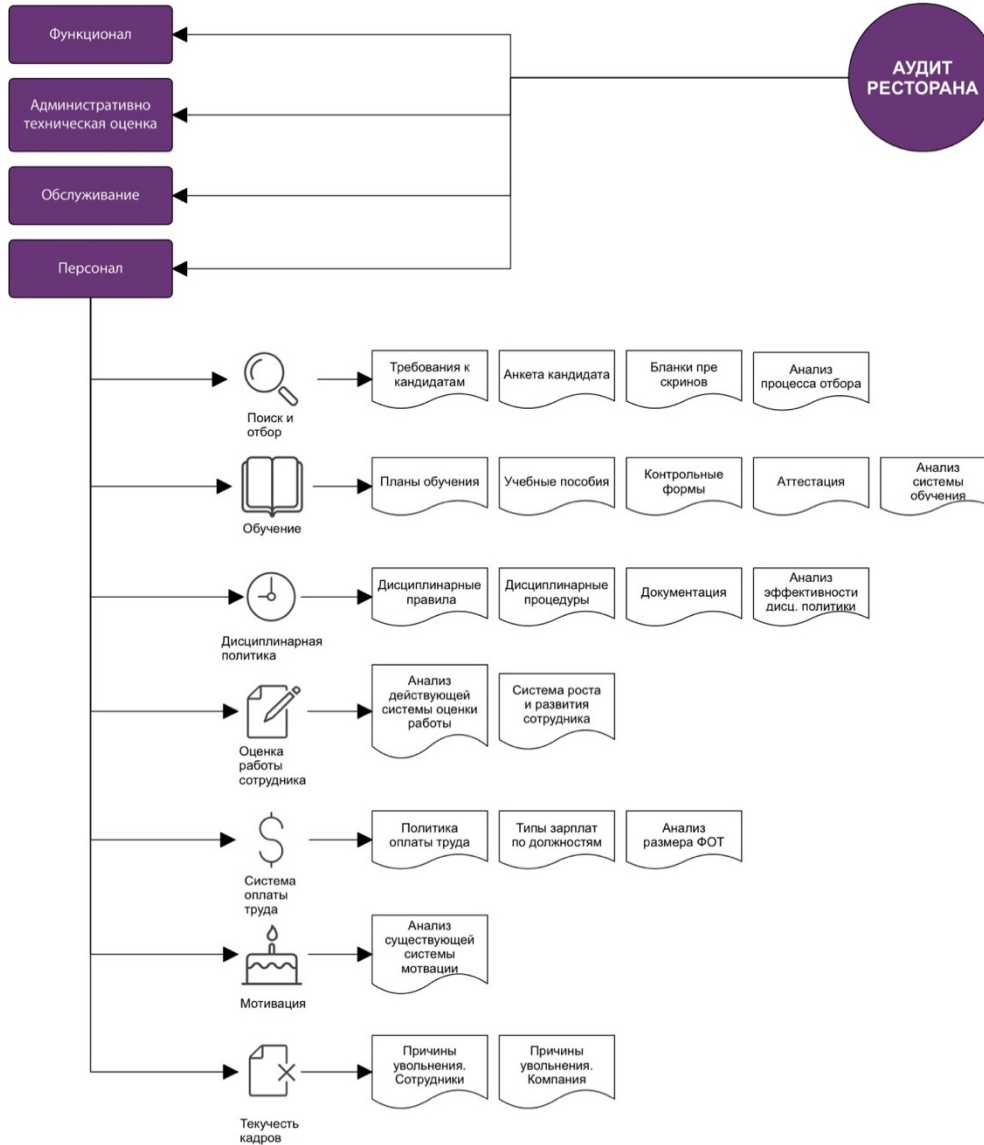
Начать я рекомендую с проведения опроса менеджерского состава ресторана, с целью сбора информации о выполняемых обязанностях руководителей. Если вы сами являетесь менеджером, вы можете заполнить этот опросник самостоятельно, в качестве самопроверки.

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА



ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

Рекомендую блок Персонал проводить в самом конце Аудита, после того, как будет проведен анализ работы всех департаментов, процессов товарооборота, продаж и сервиса. Таким образом, вы подведете финальную черту в вашем аудите. Большинство трудностей, возникающих в ресторане, связано именно с отсутствием грамотной работы с сотрудниками и последний блок аудита поможет вам в этом убедиться или, наоборот, убедить себя, что в вашей компании все работает как часы.



ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДСТВА

Начните проведение аудита с заполнения опросного листа, общаясь с

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

менеджментом своего ресторана. В первую очередь вас будет интересовать положение дел по следующим блоками, указанным в данной форме и ответов, которые вы будете получать от вашего менеджмента.

Если вы сами являетесь Управляющим, честно заполните эту форму. Помните, что вы проводите это исследование, для того, чтобы улучшить работу вашего ресторана, а не для того, чтобы показать «красивые» результаты.

Ставьте оценку «1», если пункт выполняется и оценку «0», если вы понимаете, что работа проводится не в полном объеме или не выполняется вовсе. Это для вас хорошая новость – в ближайшее время вы составите План изменений и станете более профессиональными и более эффективными руководителями.

БЛАНК ПРОВЕДЕНИЯ ОПРОСА МЕНЕДЖЕРСКОГО СОСТАВА РЕСТОРАНА				
			Дата	.
			Ресторан	
			Опрос проводил	
БЛОК	№	ПУНКТ	ОЦЕНКА	ПРИМЕЧАНИЯ
ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ	1	Обязанности менеджеров разделены. Ведется КЛО (Карты личной ответственности)		
	2	Должностные инструкции менеджеров прописаны		
	3	Фотография рабочего дня менеджера прописана		
	4	Утверждена организационная структура компании		
	5	Собрания менеджеров проводятся 1 раз в неделю		
	6	Менеджеры планируют свою деятельность (составляют action plan)		
	7	Управляющий ставит менеджерам цели 1 раз в месяц		
	Итого баллов			
ПРОДАЖИ	1	Рассчитывается план по продажам на месяц		
	2	Рассчитывается план по продажам на неделю		

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

	3	Рассчитывается план по продажам на день			
	4	Рассчитывается план по продажам на смену			
	5	Рассчитывается план по продажам на сотрудника			
	6	Официанты владеют методами продаж (оцениваемый знает не менее 5)			
	7	Ставится цель по среднему чеку			
	8	Формируется плей-лист			
	9	Используются методы стимуляции продаж для официантов			
	10	Менеджер смены контролирует исполнение целей по продажам смены			
			Итого баллов		
	РАСХОДЫ	1	Управляющий должен перечислить контролируемые расходы		
2		По каждому расходу определен метод контроля			
3		Подробно описаны процедуры Заказ товара			
4		Подробно описаны процедуры Прием товара			
5		Подробно описаны процедуры Хранение товара			
6		Подробно описаны процедуры Списание товара			
7		Подробно описаны процедуры Инвентаризация			
8		Все расхождения инвентаризации объяснены и расхождения не составляют более определенного процента			
9		Установлены нормы заказа продукции			
10		Установлены нормы списания			
11		Просчитаны нормы заготовки			
12		Внедрены и используются Листы заготовки			

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

	13	Листы заготовки анализируются еженедельно		
	14	На кухне присутствуют рецептурные книги на каждой станции		
	15	Бланки списания распечатаны и хранятся в доступном месте на кухне в необходимом количестве		
	16	Уровни заработных плат мониторятся по рынку		
	17	Нет задержек с выплатой зарплаты		
	18	Запланированный ФОТ к выручке не превышает установленных показателей		
	19	Отработанные часы заносятся в DLC и WLC		
	20	Менеджеры департаментов контролируют ФОТ еженедельно		
			Итого баллов	
КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА	1	Чек-листы открытия и закрытия ресторана созданы		
	2	Чек-листы открытия и закрытия ресторана заполняются каждый день		
	3	Лайн-чеки по каждому цеху кухни созданы		
	4	Лайн-чеки по каждому цеху кухни заполняются каждый день		
	5	Политика компании по обслуживанию прописана		
	6	Шаги обслуживания прописаны		
	7	Сотрудники обучены исполнению шагов обслуживания (есть подтверждающие документы - тесты)		
	8	Персонал обучен работе с подносом		
	9	Сервировка стола соблюдается		
	10	Персонал знает меню кухни не менее, чем на 90% (есть подтверждающие тесты)		
	11	Персонал знает меню бара не менее, чем на 90% (есть подтверждающие тесты)		
	12	КЛН сотрудников созданы		

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

	13	КЛН заполняются регулярно и дается обратная связь		
	14	Генеральные уборки проводятся регулярно (не менее 1 раза в месяц)		
	15	Внедрена и используется Карта Уборки		
	16	В ресторане специально выделенное место для хранения химии и инвентаря		
	Итого баллов			

Всего баллов	
Максимум баллов	53
Оценка	%

Вносите свои ответы в бланк. Оценивайте каждый пункт объективно. Если вы не уверены, что эта работа выполняется или руководитель знает как ее выполнять, ставьте «0». Так вы получите более полную картину необходимых изменений.

Вы можете посчитать количество баллов в конце и высчитать процент прохождения оценки. Возможно, это понадобится вам в будущем, когда вы сможете использовать эту оценочную форму для проведения последующих аудитов для сравнения достигнутых результатов с исходными показателями.

Конечно, вас в первую очередь будет интересовать пункты с оценками «0». Выпишите их в отдельный список и распределите по следующим категориям:

ПРОПИСАТЬ	НАУЧИТЬ	ВНЕДРИТЬ	КОНТРОЛИРОВАТЬ

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

Например:

ПРОПИСАТЬ	НАУЧИТЬ	ВНЕДРИТЬ	КОНТРОЛИРОВАТЬ
<i>Начинаем с нуля. Процедуры не прописаны</i>	<i>Есть инструкции, но никто не знает как их выполнять</i>	<i>Давно пришло время начать пользоваться этим инструментов</i>	<i>Давайте вернемся к соблюдению этого стандарта</i>
Составить КЛО. Распределить обязанности между менеджерами	Рассчитывать цели по продажам на день / смену / сотрудника	Использование лайн- чеков	Заполнение чек-листов

ОБЯЗАННОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО РЕСТОРАНОМ

Разберем подробно работу каждого управленца через призму выполнения ими своих обязанностей. Понятно, что невозможно составить общий документ «Обязанности сотрудников», подходящий под каждый ресторан, но следующие основные менеджерские функции должны выполняться каждым руководителем в ресторане.

Оценивайте свою работу (или своего подчиненного) по той же системе оценки:

Ставьте оценку «1», если пункт выполняется и оценку «0», если вы понимаете, что работа проводится не в полном объеме или не выполняется вовсе.

В графе «Комментарии» отмечайте для себя по каждому пункту что вам необходимо сделать – Прописать «П» стандарты, Обучить сотрудника «О», Внедрить процедуру «В» или Контролировать исполнение того или иного пункта «К».

После проведения опроса вы сможете составить список ваших дальнейших шагов по 4 направлениям:

1. Прописать стандарты (П)
2. Обучить сотрудника исполнению стандартов (О)
3. Внедрить прописанные стандарты (В)
4. Контролировать исполнение стандартов (К)

ОБЯЗАННОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО. АДМИНИСТРАТИВНАЯ РАБОТА			
№	ПУНКТ	ОЦЕНКА	ПРИМЕЧАНИЯ
1.	Организует и контролирует подготовку ресторана к открытию		
2.	Организует и контролирует закрытие ресторана		
3.	Контролирует заполнение менеджерами чек-листов открытия и закрытия		
4.	Утверждает распределение сотрудников по Карте уборки		
5.	Контролирует исполнение процедур по карте уборки		
6.	Ведет оперативную документацию, своевременно формирует отчеты для инвесторов		
7.	Контролирует исполнение дисциплинарной политики менеджерами		
8.	Подписывает Приказы о вынесении дисциплинарных взысканиях		
9.	Проводит дисциплинарные беседы с менеджерами, заполняет Бланк дисциплинарного взыскания		
10.	Контролирует исполнение сотрудниками Режимы работы		
11.	Контролирует заполнение менеджерами Карты учета рабочего времени		
12.	Контролирует актуальность информации на информационном стенде		
13.	Контролирует проведение работ по ТЖА (Технический журнала аудитов и ревизий)		
14.	Контролирует исполнение менеджерами обязанностей по КЛО – карты личной ответственности		
15.	Контролирует своевременное и качественное техническое обслуживание всего производственного и технологического оборудования.		
16.	Контролирует исправность, своевременное и качественное техническое обслуживание всего кассового оборудования и программного обеспечения.		
17.	Контролирует исправность, своевременное и качественное техническое обслуживание всего звукового оборудования.		

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

18.	Контролирует наличие всей документации, ее плановое обновление согласно регламенту прохождения проверок		
19.	Соблюдает и контролирует правильное выполнение процедур по работе с деньгами.		
20.	Анализирует лист передачи смены, чек-лист.		
21.	Контролирует наличие действующих сертификатов на все сырье.		
22.	Контролирует соответствие сертификатов, их качественную раскладку и хранение.		
	Итого баллов		
	Максимальное количество баллов	22	
	Процент прохождения оценки	%	

Ответив на все пункты, посчитайте количество баллов в бланке и выпишите их в соответствующую ячейку. Вычислите пропорцию в процентном отношении прохождения оценки по формуле:

$$(Итого\ баллов / Максимальное\ количество\ баллов) \times 100\%$$

Выпишите в таблицу ниже ваши результаты из колонки «Примечания» по следующим 4 критериям:

1. Прописать стандарты (П)
2. Обучить сотрудника исполнению стандартов (О)
3. Внедрить прописанные стандарты (В)
4. Контролировать исполнение стандартов (К)

ОБЯЗАННОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО. АДМИНИСТРАТИВНАЯ РАБОТА			
ПРОПИСАТЬ	НАУЧИТЬ	ВНЕДРИТЬ	КОНТРОЛИРОВАТЬ

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

ОБЯЗАННОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО. ПРОДАЖИ			
№	ПУНКТ	ОЦЕНКА	ПРИМЕЧАНИЯ
1.	Планирует продажи ресторана минимум на месяц (план по выручке)		
2.	Контролирует расчет менеджерами целей по продажам на день / смену / сотрудника менеджерами		
3.	Ставит и контролирует достижение менеджерами целей по среднему чеку		
4.	Анализирует показатель среднего чека по официантам		
5.	Ставит цели и контролирует достижение менеджерами целей по количеству постоянных гостей		
6.	Контролирует постановку менеджерами целей по продажам ассортимента (плей лист)		
7.	Проводит анализ продаж (Sales mix – вхождение групп блюд в чек) регулярно		
8.	Проводит анализ продуктивности официантов не реже 1 раза в месяц		
9.	Иницирует проведение тренингов по продажам и сервису для официантов и барменов		
10.	Контролирует использование методов продаж при обслуживании официантами и барменами контактной барной стойки		
11.	Контролирует заполнение менеджерами КЛН (контрольных листов наблюдения за обслуживанием) на официантов и барменов		
12.	Утверждает разработанные менеджерами программы стимуляции продаж (конкурсы, соревнования). Утверждает бюджет награждения победителей.		
	Итого баллов		
	Максимальное количество баллов	12	
	Процент прохождения оценки	%	

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

Ответив на все пункты, посчитайте количество баллов в бланке и выпишите их в соответствующую ячейку. Вычислите пропорцию в процентном отношении прохождения оценки по формуле:

$$(Итого\ баллов / Максимальное\ количество\ баллов) \times 100\%$$

Выпишите в таблицу ниже ваши результаты из колонки «Примечания» по следующим 4 критериям:

1. Прописать стандарты (П)
2. Обучить сотрудника исполнению стандартов (О)
3. Внедрить прописанные стандарты (В)
4. Контролировать исполнение стандартов (К)

ОБЯЗАННОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО. ПРОДАЖИ			
ПРОПИСАТЬ	НАУЧИТЬ	ВНЕДРИТЬ	КОНТРОЛИРОВАТЬ

ОБЯЗАННОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО. РАСХОДЫ			
№	ПУНКТ	ОЦЕНКА	ПРИМЕЧАНИЯ
1.	Формирует и утверждает бюджет по расходам (план затрат)		
2.	Планирует закупки / покупки на отчетный период (есть план покупок)		
3.	Выставляет цели (в деньгах / в процентах) перед руководителями департаментов (зал / бар / кухня) по контролируемым расходам		
4.	Контролирует исполнение бюджета по контролируемым расходам		
5.	Анализирует результаты инвентаризаций по департаментам		
6.	В случае наличия расхождения свыше запланированного процента (суммы) принимает решения по сокращению расхождений		
7.	У менеджеров выставлен целевой показатель по ФОТ		
8.	У барменеджера и Шеф-повара выставлен целевой показатель по food cost		
9.	У барменеджера выставлен целевой показатель по liquor cost		
10.	У менеджеров выставлен целевой показатель по химии / расходным материалам		
11.	Утверждает штатное расписание		
12.	Утверждает графики выхода сотрудников		
13.	Утверждает % ставки / почасовые ставки / оклады сотрудников		
14.	Выстроена система отчетности – руководители не реже 1 раза в неделю отчитываются о тратах / расходах		
	Итого баллов		
	Максимальное количество баллов	14	
	Процент прохождения оценки	%	

ОПЕРАЦИОННЫЙ АУДИТ РЕСТОРАНА

Ответив на все пункты, посчитайте количество баллов в бланке и выпишите их в соответствующую ячейку. Вычислите пропорцию в процентном отношении прохождения оценки по формуле:

$$(Итого\ баллов / Максимальное\ количество\ баллов) \times 100\%$$

Выпишите в таблицу ниже ваши результаты из колонки «Примечания» по следующим 4 критериям:

1. Прописать стандарты (П)
2. Обучить сотрудника исполнению стандартов (О)
3. Внедрить прописанные стандарты (В)
4. Контролировать исполнение стандартов (К)

ОБЯЗАННОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО. ПРОДАЖИ			
ПРОПИСАТЬ	НАУЧИТЬ	ВНЕДРИТЬ	КОНТРОЛИРОВАТЬ

ОБЯЗАННОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО. МАРКЕТИНГ			
№	ПУНКТ	ОЦЕНКА	ПРИМЕЧАНИЯ
1.			
2.			