

Станислава Стефановская,  
HRD FLG, тренер Profi Space, коуч



# Менеджмент ресторана: чему и зачем учить персонал?



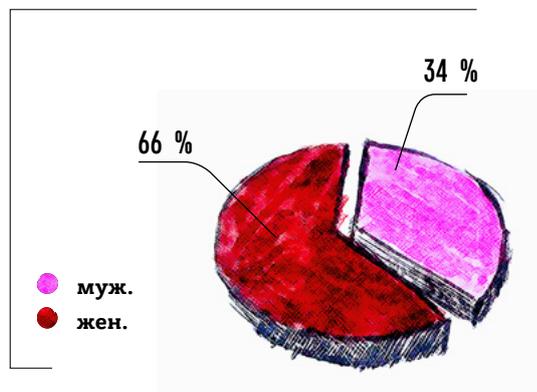
Обучение персонала в ресторанном бизнесе уже давно стало хорошей традицией. Учат всему и всех. Действительно, нет ничего надежнее для поддержания персонала в тонусе, чем регулярное его развитие. А если это обучение еще и проходит в формате ивента — с плюшками да шутками, то вообще, цены такому обучению нет. Но хочется ведь не только повышать лояльность путем проведения веселых мероприятий, но и напрямую влиять на доходность бизнеса. Так все-таки чему и зачем учить персонал?

Этот вопрос и был поднят в рамках проведенного летом 2017 года опроса среди 67 сотрудников двух

крупных ресторанов Киева. Менеджерами в данном исследовании выступили сотрудники ресторанов, которые отвечали за ведение смены — работа в зале с гостями, решение сложных ситуаций и дополнительный спектр смежных задач: контроль технической составляющей в ресторане, подбор персонала, подготовка финансовой отчетности, формирование заявки на закупку.

Эти же менеджеры (в некоторых ресторанах должность звучит как администратор) имеют права руководителя на смене и решают все возникающие в процессе организации работы ресторана вопросы.

**График №1.**  
Пол участников исследования

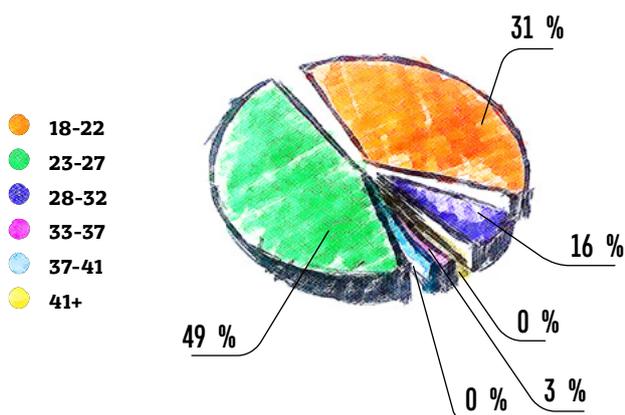


**МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ:** АНОНИМНОЕ АНКЕТИРОВАНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ РЕСТОРАНОВ.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА**

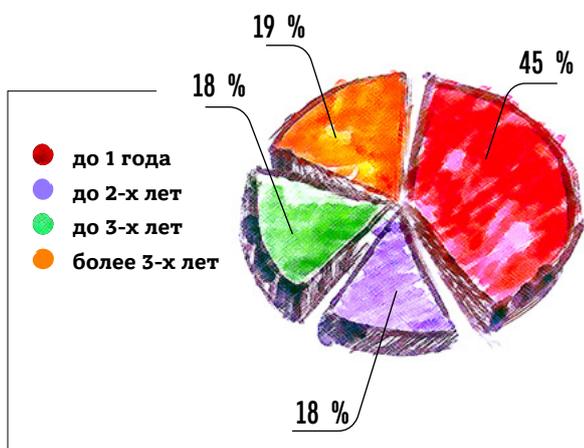
Большая часть менеджерского состава — женщины (66 %).  
 Возраст опрошенных — до 37 лет, при этом от 33 до 37 лет респондентов всего лишь 3 %.  
 Основная часть — молодые управленцы возрастом 23-27 лет (49 %).  
 31 % (1/3 всех опрошенных) — совсем молодые специалисты (18-22 года).

**График №2.**  
Возраст менеджеров



Почти половина менеджеров занимает данную должностную позицию менее 1 года. Оставшаяся половина (55 %) сотрудников практически поровну «поделена» между теми, чей опыт работы на должности менеджера составляет 2, 3 и более лет (смотри график №3).

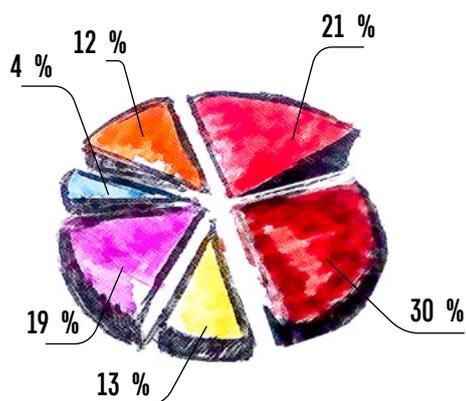
**График №3.**  
Опыт работы на позиции «менеджер»



С профильным образованием в ресторанном бизнесе на позиции менеджера работают всего лишь 13 сотрудников. Практически третья часть опрошенных имеют гуманитарное образование — 30 %, 21 % — техническое и только 4 % — среднее. Из этого следует, что 96 % менеджеров имеют высшее или среднее специальное образование, что дает нам возможность сделать предположение о важности этого аспекта для карьерного роста и работы на управленческой должности.

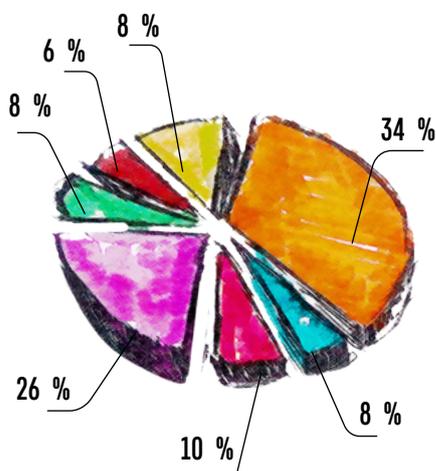
**График №4.**  
**Образование менеджеров**

Из опроса также следует, что эффективность от пройденного внешнего и внутреннего обучения испытуемые оценили на 3,2 балла. Много это или мало? Пожалуй, однозначного ответа нет. Но данный результат подводит нас к размышлению о необходимости более скрупулезно подходить как к выбору темы обучения, так и к провайдеру обучения.



- Высшее техническое
- Высшее гуманитарное
- Менеджер отеля-ресторанного бизнеса
- Среднее специальное
- Среднее
- Высшее экономическое

**График №5.**  
**Источники получения необходимой в процессе работы информации**



- Обращаюсь к старшему по должности
- Обращаюсь к операционному директору
- Звоню другу-менеджеру из другого ресторана
- Читаю стандарты работы компании
- Читаю статьи в интернете
- Читаю специализированную литературу
- Использую Google

На графике №5 представлены результаты того, как сотрудники решают возникающие в процессе работы вопросы:

- 34 % обращаются к старшему по должности, кем чаще всего для менеджера выступает управляющий/директор ресторана;
- 26 % — это те менеджеры, которые готовы использовать стандарты компании для поиска решения проблемы. На создание этих стандартов у руководства зачастую уходит много сил и времени. И то, что сотрудники пользуются готовыми подсказками своих руководителей, при этом лично не контактируя с ними, не может не радовать;
- 10 % скорее позвонят другу, чем, например, обратятся к специализированной литературе (6 %). Что, в принципе, не удивительно, учитывая ритм работы и загрузку ребят на должности менеджера.



Задавая вопрос относительно распределения 100 % рабочего времени между разными участками работы, мы хотели узнать, какую долю занимает тот или иной блок работы (график №6):

- 1) 31 % рабочего времени менеджер тратит на работу в зале. Хотя, следует отметить, что некоторые собственники думают, что все 100 % времени менеджера должен быть поглощен работой с гостем. По факту мы можем наблюдать несколько иную и, похоже, более реалистичную картину. Во-вторых,
- 2) 23 % времени у менеджера уходит на работу с персоналом. Такая статистика кажется оправданной, учитывая тот факт, что именно команда ресторана выполняет всю работу, связанную с гостеприимством и заботой о госте. Менеджер же берет на себя роль организатора процесса и лидера.
- 3) 16 % времени менеджер посвящает контролю за продуктом.
- 4) Меньше всего времени — 8 % и 9 % расходуется на работу с документами и подготовку отчетов соответственно.

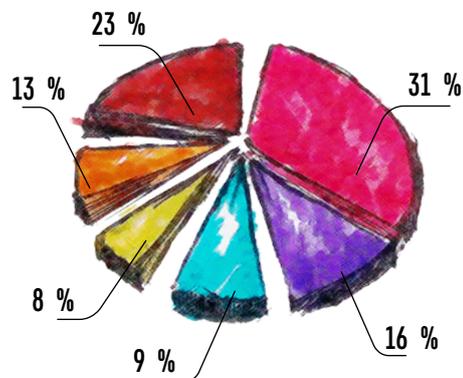
#### Распределение по степени значимости различных управленческих навыков (тем) в текущей работе:

Таблица №1. Степень значимости и актуальности этой темы для работы

1	Планирование работы и выбор приоритетов
2	Обучение и развитие персонала
3	Формирование команды и групповая динамика
4	Мотивация персонала
5	Задачи и принципы работы менеджера
6	Делегирование и постановка задач
7	Навыки контроля
8	Роль менеджера и его позиционирование
9	Методы отбора и диагностики персонала
10	Стандарты работы как инструмент управления персоналом
11	Наставническая беседа
12	Внедрение изменений
13	Горизонтальные и вертикальные коммуникации в компании
14	Прохождение кадровых проверок
15	Развитие корпоративной культуры
16	Кадровое делопроизводство (от приема до увольнения)
17	Увольнение персонала

График №6.

100 % времени распределено между участками работы



- Работа в зале с гостем, прием резервов, решение конфликтных ситуаций, реабилитация гостя
- Продукт: контроль качества продуктов, заказ продуктов
- Финансы: подготовка отчетов, аналитика
- Документация: оформление кадров, проведение документов в программу, оформление разрешительной документации
- Техническая часть: инвентаризация, контроль работы и ремонт оборудования
- Работа с персоналом: мотивация, обучение

- 1) На первом месте, несмотря на «заюзанность» темы тайм-менеджмента, оказался именно навык планирования и выбора приоритетов. Это, вероятно, объясняется многозадачностью, которая свойственна данной должности, и необходимостью одновременно решать и удерживать множество вопросов под своим контролем.
- 2) Навыки в организации обучения, формирования команды и мотивации составили второй актуальный блок.
- 3) Управленческие навыки (роль лидера и его позиционирование, делегирование и контроль) заняли третью по значимости позицию (5-8 ранг).
- 4) Менее всего интересуют менеджеров темы «Увольнения персонала», «Кадровое делопроизводство», «Развитие корпоративной культуры» и «Прохождение проверок» (17-14 ранги соответственно).  
Можно предположить, что данные темы «выпали» из фокуса внимания менеджеров в силу того, что чаще всего этими вопросами занимаются другие сотрудники компании: управляющий, менеджер по персоналу или бухгалтер, например.

Любопытно также было узнать мнение менеджеров ресторанов по поводу того, кто же должен обучать линейный персонал (график №7). 36 % и 33 % опрошенных отдали предпочтение себе и наставникам/старшим официантам соответственно. Четверть опрошенных с радостью готова делегировать данную задачу менеджеру по персоналу или тренеру компании. Данные результаты вызывают особый интерес, так как навык «Обучение и развитие персонала» был поставлен на второе место по актуальности (иными словами, есть необходимость в его регулярном использовании). Из чего напрашивается вывод, что, возможно, не обладая навыками развития персонала и испытывая тревогу (страх, неуверенность), менеджеры предпочитают передать данную задачу более компетентным специалистам. Всего лишь 5 % опрошенных готовы доверить своих подопечных внешнему тренеру, а 2 % считают, что нужно принимать на работу уже готовых сотрудников.

**График №7.**  
**Кто должен обучать сотрудников зала навыкам работы с гостями?**



**График №8. Владение профессиональными навыками (самооценка по 5-бальной шкале)**





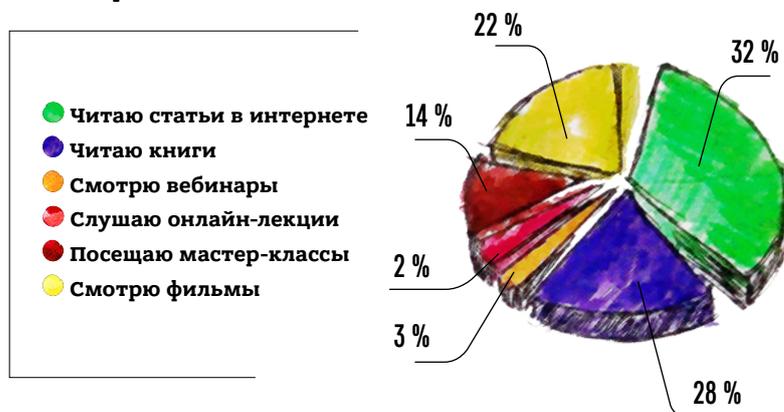
Вопрос об уровне владения профессиональными навыками менеджеров дает нам возможность проанализировать потенциальные зоны развития персонала и более предметно выбрать тему для обучения. На графике №8 видно, что, в среднем, владение всем пулом навыков менеджеры оценивают у себя на 3,9 балла. Увереннее всего опрошенные чувствуют себя в вопросах выстраивания долгосрочных отношений и готовности принимать критику (4,2 и 4,1 балла соответственно). Менее всего (на 3 балла) менеджеры готовы к взаимодействию с проверяющими органами. Показатель 3,6 балла по шкалам «Умение подбирать индивидуальные развивающие задачи для персонала» и «Навык проведения структурированного собеседования» говорит о необходимости подбора дополнительных методов обучения этим навыкам и повышения уверенности в своих силах менеджеров, которые, напомним, 23 % своего рабочего времени посвящают непосредственно работе с персоналом.

Следует отметить, что 94 % менеджеров ответили, что занимаются самообразованием:

- ✓ 32 % из них читают профильные статьи в Интернете;
- ✓ 28 % читают книги;
- ✓ 22 % смотрят фильмы;
- ✓ наименее популярные методы обучения среди менеджеров — это просмотр вебинаров (2 %) и прослушивание онлайн-лекций (3 %).

Такой низкий показатель по последним двум источникам обучения, вероятно, связан с отсутствующим стоящим контентом, а не удобством использования. Ведь как раз именно онлайн-обучение во всем мире набирает обороты и позволяет экономить время, изучая нужный материал, например, находясь в дороге или в транспорте.

**График №9.**  
**Каким образом вы занимаетесь самообразованием?**



### Итоги исследования:

1. Большая часть менеджеров ресторанного бизнеса — это молодые девушки в возрасте до 30 лет с высшим или средним специальным образованием.
  2. Обучение менеджеров происходит путем коммуникаций со старшим сотрудником и изучения материалов компании.
  3. У менеджера есть три фокуса внимания на смене: гость, персонал, продукт.
  4. Самое актуальное в работе менеджера — это эффективная организация своей работы и управление персоналом.
  5. 2/3 опрошенных считает, что обучение сотрудников зала должно происходить на рабочем месте. В то время как 25 % опрошенных менеджеров склонны делегировать данную задачу менеджеру по персоналу или внутреннему тренеру.
  6. Владение профессиональными навыками менеджеры в среднем оценивают у себя достаточно высоко — на 3,9 балла.
  7. 94 % менеджеров занимаются самообразованием, отдавая предпочтение статьям, книгам и просмотру фильмов.
- Как часто мы реально интересуемся у наших сотрудников, каких именно знаний и для чего им не хватает? Похоже, осень — самое время озадачиться этим вопросом.

Интерес, несогласие или благодарность — не имеет большого значения, что испытал читатель, прочитав данную статью. Главное — последующее за этой эмоцией желание проанализировать причины имеющихся сложностей в работе персонала в своем заведении и готовность собрать достоверную и актуальную информацию у своих ребят. Спрашивайте, слушайте, уточняйте и меняйте! Проводите свое исследование, не страшись услышать правду, поощряя сотрудников делиться своими переживаниями, и направляйте их неудовлетворенность в русло самообучения и оптимизации системы управления в целом. Удачи!