УДК 331

Л.И. СПИРИНА

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет», Уфа, Россия

E-mail: liana_spirina@mail.ru

С.С. ХАКИМУЛЛИНА

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет», Уфа, Россия

E-mail: sabinasagitovna@yandex.ru

ПОВЫШЕНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ОБУЧЕНИЮ IMPROVING CUSTOMER-ORIENTED PERSONNEL BASED ON SYSTEM APPROACH TO TRAINING

Аннотация: в статье рассматриваются особенности обучения персонала в ресторанном бизнесе. В процессе исследования были определены проблемы взаимодействия линейного персонала с клиентами и предложены мероприятия для их устранения.

Abstract: in article considers the features of personnel training in the restaurant business. In the process of the study, the problems of interaction of linear personnel with customers were identified and measures were proposed to eliminate them.

Ключевые слова: управление персоналом, обучение персонала, ресторанный бизнес, клиентоориентированность, наставничество, budding, job shadowing.

Keywords: personnel management, staff training, restaurant business, customer-oriented, mentoring, budding, job shadowing.

Сфера предоставления услуг общественного питания является одной из самых быстроразвивающихся отраслей бизнеса. Новые заведения активно подстраиваются под спрос потребителей, предоставляя повышенный комфорт, предлагая широкий ассортимент блюд, напитков и услуг. Отличительной особенностью организаций данной сферы деятельности является высокий объём трудовых операций, напрямую связанных с обслуживанием гостей и требующих прямого контакта с ними [1 2]. Наличие квалифицированного и клиентоориентированного персонала – одна из важнейших составляющих успешности ресторанного бизнеса. От слаженности и оперативности взаимодействия способности всех сотрудников, OT ИХ создать соответствующую атмосферу для гостей заведения непосредственно зависят объёмы продаж заведения. Поэтому, одной из наиболее актуальных является проблема управления персоналом ресторана.

Образование в области гостеприимства пока не в полной мере способно удовлетворить потребность отрасли в компетентных работниках, что вынуждает руководство компаний уделять особое внимание обучению

персонала [2 3]. При этом обучение может стать результативным только при системном подходе. Система обучения персонала в ресторане — это совокупность взаимосвязанных мероприятий по подготовке сотрудников для качественного обслуживания гостей и профилактики критических ситуаций.

Системному подходу Джеральд Коул дает следующее определение: «Системный подход к обучению и развитию включает логическое согласование начала деятельности с выяснением политики и ресурсов для ее поддержания, за которым следует оценка потребности в обучении. После этого проводится само обучение, за которым следует оценка результатов» [3] 1]. Специфика обучения обслуживающего персонала, предполагает обслуживания совершенствование В системе ПО постоянное направлениям как: стандарты обслуживания, командообразование, клиентоориентированность, стрессоустойчивость. техника активных эффективных продаж, психология общения.

Объектом исследования является ресторан «Gastro Gallery» («GG») – проект в городе Уфа, который представляет абсолютно новый опыт для города, сочетающий самые последние тренды ресторанной и барной индустрии. Проанализировав динамику выручки ресторана, было выявлено, что в 2018 году в ресторане «GG» наблюдалось снижение объёмов выручки и роста текучести квалифицированного персонала (табл.1). Для того, чтобы улучшить ситуацию, администрацией ресторана было принято решение не только провести ребрендинг, обновить карту бара и меню кухни, но также, кардинально обновить штат сотрудников, особенно непосредственно поддерживают контакт с гостями. Это, в первую очередь, бармены, официанты и менеджеры зала. На должности предыдущих менеджеров зала получили повышение два наиболее опытных официанта. Выбор в их пользу был сделан путём коллективного голосования. На должности официантов и барменов персонал набирался с внешнего рынка труда.

Таблица 1 Динамика основных финансово-экономических показателей ресторана «Gastro Gallery»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019 г. к 2017 г.
Выручка, тыс. руб.	62500	57423	59180	-3320
Среднегодовая численность работников, чел.	56	58	55	-1
Принято:	1	14	5	+4
Уволено:	1	12	8	+7
Производительность труда, тыс. руб. на чел.	1116,1	990,1	1076	-40,1
Средний чек гостя, руб.	2200	1300	1700	-500
Коэффициент текучести, %	1,79	20,69	14,55	+12,76

Для того, чтобы понять аспекты, которые надо совершенствовать в

отношении линейного персонала (официанты, бармены), было проведено анкетирование гостей ресторана. Оно позволило изучить вкусы и предпочтения потребителей и найти к ним правильный подход, определить преимущества и недостатки заведения, а также мотивировать гостей на повторное посещение ресторана и хорошие отзывы среди друзей.

В ходе опроса было установлено, что основными проблемами обслуживания гостей были: некомфортное время принятия заказа официантом (неумение определить готовность гостя сделать заказ); слабая консультация гостя по вопросам, касающимся меню и карты бара (недостаточное владение информацией); несоответствие пожеланий гостей по приготовлению блюд и напитков конечной их подаче. В процессе проведения исследования и анализа работы ресторана были сделаны выводы о том, что при смене основного состава был совершён ряд ошибок: недостаточная адаптация новых сотрудников к условиям работы; неразвитая и стихийная система обучения; отстранённость руководителей подразделений от процессов обучения и адаптации; отсутствие необходимых компетенций у новых менеджеров зала.

Поэтому, следующим этапом предложено построение процесса обучения на основе системного подхода (рис.1).



Рис. 1. Реализация разработки системы дистанционного корпоративного обучения

Основные мероприятия заключаются в том, чтобы разработать электронные учебные пособия для линейного персонала (официанты, бармены) и повысить квалификацию административного состава ресторана (управляющий, шеф-повар, менеджеры зала, бар-менеджер, старший бармен).

Для того, чтобы удовлетворить потребности гостей в расширении ассортимента вин и совершенствовании культуры гастрономии, предложено выбрать оптимальные курсы по подготовке сомелье и отправить на обучение

старшего бармена. Также, в результате временного переезда в Москву для обучения в Школе Вин «Энотрия», старший бармен по договоренности руководства будет проходить стажировку в баре «Винный базар».

В процессе обучения в Школе Вин и стажировки старший бармен будет консультировать бар-менеджера и шеф-повара по современным столичным трендам. После возвращения старшего бармена с обучения будет разработан курс, включающий лекции-презентации для обучения линейного персонала. По прохождении данного курса персоналом будет проведен контроль обучения, а затем дана оценка применения полученных теоретических знаний на практике.

Для корпоративного обучения административного состава (управляющего рестораном и менеджеров среднего звена) рекомендовано обратиться к дистанционному обучению на курсе «Директор ресторана» в бизнес-академии «МБА-СИТИ».

С периодичностью один раз в неделю, в заранее установленное время, предложено проводить еженедельные собрания при участии управляющего рестораном, менеджеров зала, шеф-повара и бар-менеджера. Эти собрания включают в себя обсуждение пройденного материала, текущих дел, высказывание предложений и замечаний, планирование дальнейшей деятельности ресторана.

В связи с тем, что официанты и бармены не владели достаточной информацией для удовлетворения потребностей гостей, управляющий совместно с менеджерами зала, шеф-поваром и бар-менеджером разработают методический материал. Данный методический материал будет основан на технико-технологических картах (ТТК) и содержать общую информацию об описании и характеристик блюд, напитков, реализуемых в ресторане.

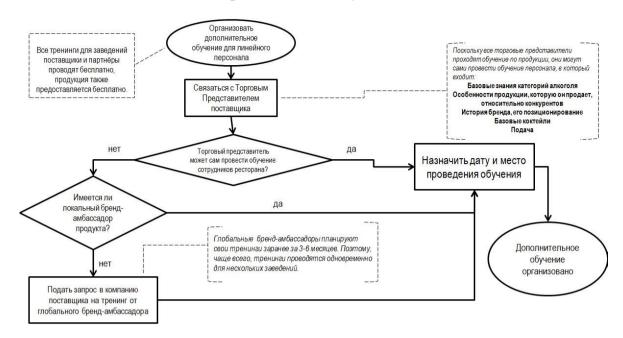
В качестве наиболее эффективного метода обучения в ресторане предложен метод наставничества, поскольку он значительным образом ускоряет процесс обучения, обеспечивает рост производительности труда, а также способствует формированию корпоративной культуры ресторана.

Для новых сотрудников разработан «Welcome!-тренинг», который проводится менеджером зала на основе методов Job Shadowing и Budding. Для мотивации квалифицированных сотрудников, применяющих Job Shadowing и Budding, назначена премия в размере 10% от заработной платы, которая выплачивается только после того, как наставляемые успешно проходят аттестацию.

К дополнительному обучению персонала ресторана также привлечены партнёры и поставщики организации. Ведь они не меньше самого заведения и сотрудников заинтересованы в том, чтобы их товары и продукты реализовывались качественно и на постоянной основе (рис.2).

Оценивать результаты всех видов обучения предложено с учётом того, что: оценка каждого сотрудника проходит отдельно, а не как части группы или отдела; переход от жёстких систем постановки многочисленных и сложных целевых показателей деятельности к более мягким, формулируемым как «основные приоритеты» в деятельности сотрудников; изменились роли и

приоритеты в деятельности руководителей. Акцент сделан на более тесное взаимодействие с сотрудниками на принципах коучинга и регулярной обратной связи для выяснения проблемных ситуаций.



Puc. 2. Структура дополнительного обучения от поставщиков и партнёров ресторана «Gastro Gallery»

Результатом совместного обучения станут внутренние методические материалы для внутреннего использования и их презентация линейному персоналу, что позволит устранить неполное владение информацией по карте бара и меню кухни обслуживающим персоналом, а также повышение квалификации административного персонала и выявление готовности к их дальнейшему развитию.

После всех проведённых мероприятий и внесённых изменений в структуру работы ресторана наблюдается увеличение среднего чека на 30%, снижение количества негативных отзывов на 80%, в том числе в Интернетресурсах, а продажи вина увеличились с 10% от общего оборота до 28%. Также проведённый повторный опрос среди гостей, показал, что 60% новых клиентов приходили после рекомендаций друзей и знакомых.

Список использованной литературы:

- 1. Клиентоориентированное управление в организациях сферы услуг: Монография / Гайнанов Д.А., Крупский А.В., Мигранова Л.И., Сайфуллина Л.Д., Спирина Л.И.; под общ. ред. д-ра экон. Наук, проф. Д.А. Гайнанова. Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2015. 148 с.
- 2. Гайнанов Д.А. Стратегическое управление потенциалом развития территориальных социально-экономических систем: методологические подходы и инструментальное обеспечение / Гайнанов Д.А., Биглова Г.Ф., Низамутдинов М.М., Гафарова Е.А., Кантор О.Г., Атаева А.Г., Орешников В.В., Мигранова Л.И., Кульмухаметов М.Ю. Уфа, 2016. с.244.

3. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2004. – 351 с.