

ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Как всякий бизнес, относящийся к сфере обслуживания, ресторанный бизнес основан на хороших межличностных отношениях между гостями и сотрудниками ресторана. Компетентность и квалификация персонала, его личные качества на 90 % определяют здесь успех фирмы. Удачно подобранный, обученный и правильно мотивированный персонал, включая менеджеров, специалистов, сотрудников, так называемой «контактной зоны», значительно повышает рейтинг ресторанов.

В качестве объекта исследования была выбрана ООО «Пивоваренная компания «Тинькофф». Она является единственной в России федеральной сетью пивных ресторанов, включающей 10 ресторанов в 8 городах страны. Первый ресторан был открыт в 1998 г. и компания быстро превратилась в одну из лучших ресторанных сетей на территории РФ благодаря выверенной политике руководства. Уникальность ресторанов заключается в том, что в одном помещении размещаются ресторан и пивоваренный завод. Посетители могут наблюдать за его работой через стеклянные перегородки.

Изначально сеть строилась как бизнес-структура с операционным менеджментом, поэтому, и после выхода из акционеров основателя фирмы О.Тинькова, политика бренда не изменилась. Операционная модель менеджмента предполагает наличие определенных внутренних стандартов и правил в осуществлении организационно-управленческих процедур. Они имеются и в области управления персоналом, что представляет ценный опыт и для других участников ресторанного рынка.

В центральном офисе имеется кадровая служба, разрабатывающая основные технологии управления персоналом. Периферийные рестораны в своем штате имеют менеджера по персоналу, который организует работу на местах. При планировании численности работников и найма новых сотрудников учитывается общая численность сотрудников каждого подразделения, а также еженедельные и ежемесячные показатели текучести кадров. Подбор персонала в штат ресторана осуществляет менеджер по персоналу. Информация об имеющихся вакансиях размещается в таких печат-

* © Гасанова Г.Э., 2012

ных изданиях, как «Работа для Вас», «Ваша работа» или на сайтах rabota.ru, superjob.ru. Собеседование с кандидатами проводится в несколько этапов. На первичное собеседование с менеджером по персоналу приглашаются соискатели, резюме которых наиболее полно отражаются основные требования к должности. Вторичное собеседование направлено на более детальное выявление профессиональных качеств соискателя и желания работать. Оно проводится руководителем того подразделения, в котором будет работать соискатель, и позволяет руководителю принять окончательное решение о приеме сотрудника на работу. В случаях с приемом на работу сотрудников руководящего звена и офисного персонала технология подбора более сложная. Собеседование проводится в три этапа. Первичный этап – анализ резюме директором по персоналу и телефонное интервьюирование соискателя. Второй этап – личное собеседование соискателя с директором по персоналу, а также с руководителем службы безопасности компании. Третий этап – личное собеседование с руководителем компании или его заместителями. Окончательное решение о приеме принимается руководителем «Тинькофф».

С принятыми работниками (в основном это касается официантов) проводится первичное обучение. На каждого вновь нанятого сотрудника разработан план обучения. В плане отражены знания, умения и навыки работника, которые он должен приобрести к концу своего обучения. Срок обучения – один месяц. На этот период работник закрепляется за руководителем подразделения, который одновременно является и его куратором. По истечении месячного срока проводится аттестация работника. Постоянно проводится повышение квалификации сотрудников. В основном, это затрагивает персонал сервисной службы и поваров. Обучение официантов реализуется в форме регулярных тренингов, поваров – в виде стажировки. Тренинги для официантов проводятся 3 – 4 раза в год выездными специалистами московского офиса. Внутренние тренинги среди сервисного персонала проводятся руководителями подразделений по мере необходимости в связи с появлением в меню новых блюд и напитков, усовершенствованием или внедрением новых стандартов обслуживания и т.п.

В компании «Тинькофф» разработаны единые механизмы стимулирования и повышения мотивации сотрудников. Данные механизмы включают в себя: бесплатное питание, ежемесячные премии, дополнительные денежные вознаграждения за продажу пива и блюд месяца.

Несмотря на то, что в фирме достаточно проработаны процедуры кадрового менеджмента, тем не менее, она сталкивается с рядом кадровых проблем. Наиболее острой из них является текучесть кадров. Например, в

ресторане «Тинькофф» в г. Самара при общей численности персонала 89 человек в 2011 г. ежеквартально увольнялись более 30 человек. Текучесть кадров наиболее выражена среди официантов. Большинство сотрудников увольняются в первые месяцы работы. Среди недостатков, выявленных в системе управления персоналом в самарском ресторане «Тинькофф», на текучесть кадров наибольшее влияние, с нашей точки зрения, оказывают следующие:

- отсутствие системы в управлении адаптаций персонала и карьерой сотрудников,
- стандартная схема проведения собеседования с соискателями, недостаточное внимание к личностным характеристикам соискателей,
- неэффективность деятельности по созданию внешнего кадрового резерва,
- отсутствие программ нематериального стимулирования сотрудников.

Предлагаемые нами методы и формы мотивации персонала направлены на его закрепление в организации и включают как материальные, так и нематериальные мотиваторы. В системе материального стимулирования мы предлагаем введение накопительных бонусов, начисляемых за отдельные элементы хорошей работы, в том числе и за стаж работы в организации. Нематериальное стимулирование должно быть подчинено выработке лояльности персонала, его «эмоциональной привязанности» к организации. Среди них полезными были бы регулярные встречи директора или менеджера с персоналом, в том числе в форме тематических встреч «за чашечкой кофе». Это позволит поднять взаимную информированность о состоянии дел на предприятии, выявить нужды персонала. Последняя задача может быть решена и через регулярные анонимные опросы. В анкету целесообразно включать вопросы по условиям и содержанию работы, оценке руководства и др. В западных компаниях уделяется немало внимания формированию эмоциональной привязанности персонала к организации. Их опыт говорит о том, что изучение истории компании, ее преимуществ и мифов, положительных примеров заботы о персонале – необходимое звено как адаптации персонала, так и превращения его в преданных фирме сотрудников.