

УДК 338.467.6

## АНАЛИЗ СИСТЕМ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА ДЛЯ РЕСТОРАННЫХ СТАРТАПОВ ПРИМОРСКОГО КРАЯ

<sup>1</sup>Просекин А.К., <sup>2</sup>Клочко И.Л., <sup>2</sup>Шкуропацкая В.К.

<sup>1</sup>ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»,  
Владивосток, e-mail: 2653154@gmail.com;

<sup>2</sup>ФГОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»,  
Владивосток, e-mail: imyak@mail.ru

В статье выполнен анализ существующих систем обучения сотрудников индустрии гостеприимства и предложены подходы по совершенствованию организации и проведения мероприятий по повышению квалификации персонала. Авторами выделены приоритетные направления в содержании программ и формы обучения персонала, а также проблемы, ограничивающие систематическое обучение организациями самостоятельно. В ходе исследования проведен опрос сотрудников тренинговых центров и образовательных институтов на предмет наличия решения существующей проблемы в обучении персонала малых предприятий индустрии гостеприимства, на основании которого установлено отсутствие готового решения для имеющихся проблем. В работе выдвинута гипотеза о том, что институциональный подход, выраженный в объединении малых предприятий индустрии гостеприимства с целью организации определенной формы и содержания образовательного процесса является оптимальным решением для предприятий сервиса, в том числе на этапах стартапа.

**Ключевые слова:** сервис, рестораны, тренинги, обучение, стартап

## AN ANALYSIS OF THE EDUCATION SYSTEM OF SERVICE COMPANIES FOR RESTAURANT START-UPS IN PRIMORSKIY REGION

<sup>1</sup>Prosekin A.K., <sup>2</sup>Klochko I.L., <sup>2</sup>Shkuropatskaya V.K.

<sup>1</sup>Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education Far Eastern Federal University,  
Vladivostok, e-mail: 2653154@gmail.com;

<sup>2</sup>Federal Educational Institution of Higher Education Vladivostok State University  
of Economics and Service, Vladivostok, e-mail: imyak@mail.ru

This article validates the cooperation of small businesses (cafes and restaurants) as one of the solutions for the organization of regular training sessions for the employees. Within the guiding principles of this work, the authors prioritize major topics covered by the training sessions as well as the structure of such training. They also list problems that prevents small businesses from organizing employee training within the company itself. During the research, they conducted a poll, which identified possible solutions for small hospitality business training problems. It was concluded that organized training for multiple small enterprises at the same time is the best solution for the identified problem.

**Keywords:** services, restaurants, workshops, training, start-up

**Методология исследования.** Общая методология исследования базировалась на важнейших положениях философии о диалектике социального, культурного и образовательного пространств. Применение герменевтического философского метода позволило адаптировать большую часть иностранной литературы как теоретическую базу для выполнения исследования.

Для решения поставленных задач и выдвижения гипотезы были использованы следующие методы: теоретический анализ литературы по менеджменту в индустрии гостеприимства, практической литературы, опрос (анкетирование, беседа), наблюдение, методы изучения и обобщения имеющегося опыта, методы статической обработки результатов [2]. Для достижения высоких результатов исследования были применены общена-

учные методы; методы историко-логического, системно-функционального, сравнительного анализа, индукции и дедукции.

**Литературный обзор.** Теоретические основы исследования представлены основополагающими работами отечественных и зарубежных ученых, рестораторов, бизнесменов по вопросам управления в индустрии гостеприимства, профессионального обучения и бизнеса.

Сфера общественного питания – динамично развивающаяся сфера бизнеса в Приморском крае Российской Федерации. Несмотря на то, что ресторанный и гостиничный бизнес в валовом региональном продукте не превышает такие отрасли, как торговля, строительство, рыболовство, обрабатывающие производства и др., предпринимателей все больше и больше привлекает

высокая рентабельность (в редких случаях до 50%) и быстрый срок окупаемости (до 3-х лет) проектов индустрии гостеприимства [4]. Однако при всей привлекательности сферы большинство проектов являются убыточными или имеют серьезные организационные проблемы, препятствующие развитию бизнеса.

Первая причина низкой рентабельности проектов заключается в неумении грамотно сформулировать и реализовать на практике собственную концепцию развития, что, как правило, определяется низким уровнем стратегического менеджмента и планирования. Отсутствие сформулированной бизнес-стратегии, неопределенность функциональной стратегии приводят к неисполнению финансовых и иных целей. Отчасти это связано с отсутствием практических компетенций у самих предпринимателей и наемных менеджеров, выпускающихся без или с минимальным практическим опытом ведения бизнеса в ресторанной сфере [3]. В условиях усиливающейся конкурентной борьбы в ресторанной сфере определяющими фактором успеха становятся стратегическое планирование, а также своевременная корректировка целей бизнеса согласно выбранным стратегиям, которые базируются в том числе на обучении персонала

Следующая причина – переоценка собственных возможностей и нежелание менять стратегию в результате тактических проигрышей при реализации бизнес плана. Как правило, встречается среди нанятых по контракту менеджеров, пытающихся реализовать базовую модель ведения бизнеса без ориентации на местного потребителя и конкурентов.

Возможно выделить еще одну причину убыточности работы предприятия в рассматриваемом сегменте, это убеждение, что ресторанный бизнес – это легкий бизнес. В погоне за диверсификацией прибыли с одного проекта, предприниматели уверены, что в ресторанном бизнесе их также ждет успех. Причина такого заблуждения – в неправильном проецировании фрейма уже успешно реализованного проекта из другой сферы бизнеса. Данные заблуждения рождают ошибки в тактическом управлении ключевыми процессами. Видимая гостю работа управляющего с линейным персоналом зала строится на фундаменте профессионализма сотрудников техноструктуры (товаровед, технолог, бухгалтер-калькулятор, бухгалтер, заведующий производством, кладовщик, логист). Работа подготовительного производства спрятана от потребителя, что создает ложное представление о количестве процессов в ресторанном бизнесе.

Неоспоримым фактом является и то, что общие с другими сферами дисциплины в ресторанном бизнесе, которыми необходимо управлять (маркетинг и реклама, персонал, производство, логистика и дистрибуция, продажи, финансы и налоги, недвижимост и инфраструктура), имеют свои особенности, присущие исключительно только сфере гостеприимства [5].

На основе вышеизложенного можно выделить основные причины несостоятельности открывающихся ресторанных проектов, которые заключаются в просчетах стратегического и тактического характера и которые не позволяют рестораторам выводить собственные проекты на должный уровень рентабельности бизнеса.

Проблемы, связанные с компетенциями линейного персонала и менеджмента, провоцируют предпринимателей на поиск нового инструментария управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности [1]. Среди такого инструментария необходимо отдельно выделить обучение сотрудников в ресторанном бизнесе на начальных этапах своего развития. Предприниматели, как правило, ограниченные в ресурсах, нуждаются в новых формах как собственного обучения, так и своего персонала. Однако качественно обучать сотрудников самостоятельно могут не все, не имея должных навыков и методологической базы, так же, как и расширять штат персонала за счет внедрения позиций «тренинг-менеджера», «менеджера по персоналу» или «менеджера по сервису».

Крупные рестораны и управляющие компании во Владивостоке достигают высокого уровня сервисного обслуживания за счет создания собственных корпоративных учебно-тренинговых центров с профессиональным штатом внутренних тренеров, которые занимаются обучением линейного персонала. Менеджмент таких компаний, как правило, удовлетворяет потребность в развитии компетенций на открытых тренингах, которые собирают людей разного возраста, разных профессий с разными целями и задачами. В формате открытого обучения персонал заводит полезные знакомства и получает стимул к эффективной деятельности. Однако профильных тренингов проводится не так много, как требуется, а стоимость посещения одного тренинга ввиду большой стоимости перелета Москва – Владивосток неоправданно высокая.

Предприятия малого бизнеса осознают, что наличие собственной системы обучения со штатными тренерами – дорого и неразумно. Участие в открытых тренингах

отдельных сотрудников также не решает проблемы, так как линейный персонал не получает качественного и адресного обучения. Возникает вопрос – как быть предприятиям малого бизнеса, стартапам, чтобы конкурировать с крупными управляющими компаниями на динамично развивающемся конкурентном рынке?

Для решения сформулированных авторами вопросов было проведено анкетирование среди рестораторов города и их сотрудников, на основе которого установлен перечень проблем и путей решения, связанных с обучением персонала.

В результате опроса руководителей и персонала 30 кафе и ресторанов, а также сотрудников 30 учебно-тренинговых центров города Владивостока, была сформулирована гипотеза, которая определяет наиболее актуальные форму и содержание обучения сотрудников ресторанных стартапов в России сегодня, которая позволит избежать ошибок в управлении персоналом начинающим рестораторам. Полученные в работе результаты могут быть использованы как начинающими рестораторами, так и руководителями обучающих центров не только во Владивостоке, но и за его пределами

Участие в опросе приняли предприятия, подходящие под отвечающие следующие критериям выборки: расположение в центре города, количество посадочных мест от 30, не входящие в состав управляющих компаний, имеющие не более трех заведений по городу, обучающие персонал самостоятельно, с режимом работы не более 17 часов в день, являющиеся самостоятельной бизнес-единицей в случае расположения на территории гостиниц, торговых центров, учебных заведений, либо ведущие независимую от них финансовую политику, средний чек от 800 рублей на человека, с рентабельностью ниже 25%.

Результаты исследования не распространяются на кафе/рестораны, не попадающие под критерии выборки.

По результатам опроса 90% респондентов сообщили, что обучают персонал, в то время как только у 14% предприятий имеется штатный сотрудник, ответственный за обучающие тренинги. Большинство опрошенных обучает персонал, перекладывая эту обязанность на других сотрудников, либо обучение носит формальный характер и заключается в проведении собраний, не всегда несущих четкие цели, задачи, форматы и содержания дискуссий. В то же время большинство предприятий ресторанного бизнеса не оснащены необходимой учебной и методической базой для профессиональ-

ного обучения [3] и результатов такого обучения – роста уровня компетенций сотрудников – не наблюдается.

Еще одной особенностью ресторанных стартапов является то, что отладка неизвестных до открытия технологических процессов и процессов настраивания управленческого учета эмпирическими методами отнимает большую часть времени и сил начинающего ресторатора, у которого не остается ресурсов для занятия своим персоналом. Кроме того, совмещение сразу нескольких должностей сотрудниками, ввиду занятости собственника или управляющего, отсутствие четкого распределения задач по функциональным подразделениям, нехватка квалифицированных кадров и отсутствие обратной связи гостей не позволяет менеджерам адекватно воспринимать уровень компетенции своего персонала для выстраивания долгосрочной программы обучения. Невозможность своевременно выявить проблему подтверждается тем фактом, что тайные покупатели, оценивая знания линейного персонала стандартов сервиса, навыков коммуникации и расширения услуги, отметили в 70% случаев уровень сервиса как «удовлетворительный» и ниже, хотя сами менеджеры оценили уровень сервиса в своих заведениях на порядок выше.

Менеджеры отметили, что в работе персонала действительно имеются нерешенные проблемы, за решение которых 47% опрошенных руководителей кафе готовы платить от 20 до 40 000 рублей.

На основе проведенного исследования также было установлено, что самые актуальные темы, в направлении которых требуется обучать персонал, – это сервис, технология, коммуникация, маркетинг и менеджмент.

Весь перечень сформулированного проблемного поля был разделен на две категории: это проблемы, связанные с технологией (деловой уровень сервиса, технология приготовления и подачи блюд и напитков, маркетинговая аналитика и отчеты, реклама, CRM инструменты работы с гостями) и коммуникацией (эффективная коммуникация, личный и скрытый уровни сервиса, позиционирование ресторана и услуги для гостя).

Опрос сотрудников 30 тренинговых и обучающих центров города показал отсутствие программ для начинающих рестораторов. В результате чего была предложена концепция формата и содержания корпоративного обучения для стартапов кафе и ресторанов, которая определяет структуру корпоративного института для компаний малого и среднего бизнеса

и инструменты для организации внутренних систем обучения.

В основу модели образовательной программы были положены следующие принципы, важные для молодых рестораторов:

1. Индивидуальный подход: программа обучения должна быть содержательно ориентирована на потребности и начальный уровень ресторатора и его сотрудников.

2. Отсутствие перегрузки образовательного процесса: обучающие сессии длятся не более 4-х часов / 2 раза в неделю и содержат только те знания и инструменты, которые необходимы в работе персоналу.

3. Участие в обучении принимают специалисты с опытом работы в индустрии гостеприимства.

4. Одна сессия – один инструмент: в практической части обучающей сессии не должно отрабатываться больше одного инструмента, подхода, способа, приема.

5. Всесторонний подход: система обучения должна сочетать групповые формы работы, индивидуальный коучинг, возможность получать консультации как на месте так и посредством онлайн конференций, воркшопов, банки идей и мозговые штурмы.

6. Количество участников в группе не должно превышать 15 человек.

7. Стоимость обучения в месяц для одной компании не должна превышать 40 000 рублей.

В основу гипотезы лег институциональный подход, в рамках которого оптимальным вариантом результативного обучения персонала является объединение 3–5 предприятий с целью найма одного тренинг-менеджера для организации перманентной оценки персонала, мотивации персонала к обучению и подбора оптимального содержания дистанционного обучения через интернет.

Образовательный процесс предлагается организовать в три этапа: оценка, тренинг и последующая поддержка.

В рамках оценки лучше всего подойдут упрощенные варианты онлайн тестирования, процедуры «тайный гость» и очные интервью 360 градусов 1 раз в 2 месяца.

Тренировочная программа должна быть создана по модульному принципу и включать следующие блоки:

1. Организация просмотра вебинаров по темам коммуникации, сервиса, маркетинга и менеджмента от специалистов сферы HoReCa региона и страны, либо корпоративная покупка записанных видеосессий на данную тематику.

2. Обучающие сессии на территории заказчика. Для закрепления материала на территории ресторана 1 раз в неделю долж-

ны проводиться мини-тренинги, продолжительностью до 3-х часов. Для подобных обучающих сессий должны отбираться только те инструменты, которые необходимы персоналу для решения конкретной ситуации на основании проведенной оценки.

Для поддержки персонала используются повторная оценка, проводимая раз в 1–2 месяца, а также формирование общей институциональной библиотеки на тему коммуникации, сервиса, маркетинга и менеджмента в ресторанной сфере. При необходимости темы тренингов, вебинаров, частота оценки, а также содержание библиотеки может меняться.

Новая система корпоративного институционального обучения, состоящая из занятий на территории заказчика, системы дотренинговой и посттренинговой оценки, вебинаров и библиотеки, позволит максимально мотивировать персонал для интеграции изученных на сессии инструментов с практикой повседневной работы, а за счет участия нескольких ресторанных стартапов – экономить бюджеты каждого ресторана в отдельности. Правильная стратегия и системное обучение – ключ к успеху небольших компаний, правильное предложение для маленьких компаний – ключ к успеху обучающих компаний и тренинговых центров.

Подобная система может быть приемлемой не только для тренинговых компаний или обучающих центров, которые примут на вооружение потребности ресторанных стартапов и реализуют новую программу по обучению сотрудников кафе и ресторанов, но и для владельцев самих заведений. Три-пять кафе, формально объединившись для организации обучения, смогут нанять одного профессионального тренера / корпоративного менеджера по персоналу, который будет проводить как общие курсы для сотрудников новичков, так и проводить оценку, пополнять библиотеку и организовывать просмотры вебинаров.

Таким образом, в процессе исследования установлено, что имеющиеся на рынке формы обучения персонала не подходят для ресторанных стартапов, ограниченных в бюджетах и недостаточно компетентных для обучения персонала самостоятельно. В итоге было выдвинуто предположение, что ресторанные стартапы нуждаются в новой форме обучения. Гипотетически была предложена форма и содержание обучающей программы, которая могла бы объединить несколько ресторанных стартапов с целью повышения квалификации менеджмента и линейного персонала, а также увеличения конкурентных преимуществ.

**Список литературы**

1. Малышкина Е.А. Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур на рынке ресторанный бизнеса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Тамбов, 2009. – 158 с.
2. Осин В.С. Профессиональная подготовка студентов к управлению персоналом в сфере гостеприимства: дис... канд. пед. наук: 13.00.08. – М., 2002. – 347 с.
3. Рожниковский А.В. Проблема подготовки кадров и повышения квалификации для сферы гостеприимства // Среднее профессиональное образование. – 2007. – № 4. – С. 3–5.
4. Щеголев А.В. Анализ структуры и динамики расходов Владивостокского городского округа // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 42. – С. 149–153.
5. Shock Patti J. Marketing in restaurant business / P.J. Shock, J.T. Bowen, J.M. Stephanelli. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004. – 240 p.

**References**

1. Malyshkina E.A. Obespechenie konkurentosposobnosti predprinimatelskih struktur na rynke restorannogo biznesa: 08-00-05. Tambov, 2009. 158 p.
2. Osin V.S. Professionalnaya podgotovka studentov k upravleniyu personalom v sfere gostepriimstva: 13-00-08. Moskva, 2002. 347 p.
3. Rozhnikovskij A.V. Problema podgotovki kadrov i povysheniya kvalifikacii dlya sfery gostepriimstva // Srednee professionalnoe obrazovanie, 2007. no. 4. pp. 3–5.
4. Shchegolev A.V. Analiz struktury i dinamiki raskhodov vladivostokskogo gorodskogo okruga // Aktualnye voprosy ekonomicheskikh nauk, 2015. no. 42. pp. 149–153.
5. Shock Patti J. Marketing in restaurant business / P.J. Shock, J.T. Bowen, J.M. Stephanelli. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004. 240 p.