



Як створити дієву систему сервісу в умовах дефіциту кадрів та падіння кваліфікації

Стратегії для лідерів ресторанного
та готельного бізнесу


Бржезицька Ганна

Експерт з управління персоналом, розвитку людей і створення сервісних команд



- Понад 20 років досвіду роботи на позиціях HRD та керівник L&D у провідних компаніях та готельно-ресторанних мережах України.
- Практичний досвід побудови HR систем з нуля, формування ефективних сервісно-орієнтованих команд.
- Сертифікований бізнес-тренер (2007).
Понад 1000 проведених тренінгів та курсів.
- Сертифікований бізнес-коуч EFC (2014).
- Магістр психології (2004).





Головний виклик у готельно-ресторанному бізнесі – це люди.

А точніше їх нестача, і не тільки професійних кадрів, фізична нестача...

Ринок праці кардинально змінився. А от підходи до управління людським капіталом в багатьох компаніях ні.



Трудові ресурси

Попит на послуги



Доступні кадри



Застарілі методи управління



Дефіцит персоналу

Укомплектована Команда



Та чи це єдина причина відсутності стабільного сервісу?

А коли є укомплектована команда, а з сервісом все одно біда?

Насправді причина в тому, що **немає системи управління сервісом і немає керівника** який її створює та підтримує.



ФУНДАМЕНТ СИЛЬНОЇ СИСТЕМИ СЕРВІСУ

Я переконана, що будь-яка сильна система сервісу тримається на трьох ключових опорах (китах):
Люди + Навчання + Мотивація, тобто:

СИЛЬНА СИСТЕМА СЕРВІСУ



1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

Ефективний підбір, адаптація, розвиток та утримання талановитих співробітників, які підіпнують цінності компанії.



2. СИСТЕМА НАВЧАННЯ

Постійне навчання та вдосконалення навичок, що відповідають стандартам сервісу та потребам бізнесу.



3. СИСТЕМА МОТИВАЦІЯ

Створення стимулюючого середовища, яке визнає досягнення та надихає на високі результати.

І ці елементи завжди працюють тільки в зв'язці.

ПРАКТИЧНІСТЬ | ЕКСПЕРТИЗА | ДОВІРА

Люди – Хто? Кого шукати? Де шукати?

Перше питання навіть не «де знайти», а хто у вас займається підбором?

Люди приходять на людей. Перша людина, з якою контактує кандидат - це обличчя компанії, амбасадор бренду.





І тут важливо пам'ятати не тільки **ми обираємо**, але й **нас обирають**.

Звичайно, легше залучити сильних кандидатів, коли у вас вже є відомий бренд. Але якщо його немає?



Вашим головним магнітом стає людина, яка займається підбором.

І це вже не просто «закрити вакансію». Це продати ідею, атмосферу, можливості.

-  Це дуже лояльна людина, яка:
 -  - розуміє бізнес і вірить у компанію
 -  - може передати не тільки функціонал, а цінності, візію і можливості розвитку
 -  - вміє зацікавити



Негативні кейси:



- ✘ Коли підбір «вішають» на адміністратора без навчання, ресурсів і додаткової мотивації.



- ✘ Коли рекрутер працює формально:
- не заглиблюється в суть ролі
 - не враховує формат закладу, не думає про «метч»
 - ⚠ не вміє зацікавити кандидата



І в результаті — вакансії ніби закриті, але люди не затримуються.

Бо підбір — це не адміністративна функція. Це бізнес-функція, яка напряду впливає на результат.

Кого шукати? Дуже важливо мати реалістичний портрет кандидата!

Не «ідеального», а релевантного!




Крайність 1: Нереалістичні запити

Бо іноді запити звучать так: «до 30 років і з 20-річним досвідом» — і це вже про відрив від реальності.

Крайність 2: Беремо всіх підряд

І наступна крайність – беремо всіх підряд, хто згодний працювати. Чим створюємо коло плинності, перевантажуємо менеджмент, втрачаємо сервіс.



Єдиний вихід – беремо без досвіду, але за умови.  Інвестуємо в навчання та розвиток

Умова №1 – критерії відбору

Головними критеріями відбору для створення сервісних команд мають бути:

— *Soft skills* — сервісність як внутрішня установка — співпадіння цінностей — мотивація

І в першу чергу – емпатія, комунікабельність, здатність працювати з людьми і для людей.



Умова №2 - наявність системи навчання

Ідеально, коли є: • система адаптації • розроблені навчальні програми
• тренер, наставник • прописані стандарти роботи

Але часто, на жаль, реальність інша: людину просто «кидають у процес» — і дивляться, чи впливає. Не впливає – не підходить!



КИДАЮТЬ У ПРОЦЕС

БЕЗ ІНСТРУКЦІЙ

НЕМАЄ ПІДТРИМКИ

ВИЖИВАННЯ

БЕЗ ІНСТРУКЦІЙ

СТРЕС І ХАОС

НЕ ВИПЛИВАЄ - НЕ ПІДХОДИТЬ!

Ключовий висновок: Інвестуйте в системне навчання для стабільності та якості сервісу. Змініть реальність.

Де шукати?

Традиційні методи пошуку:



1. Job-сайти – грамотний підхід до розміщення вакансій, проведення інтерв'ю, оцінки та відбору.

(Якщо немає рекрутера, пройти курс з підбору персоналу або звернутись до професіоналів)



2. Власні соцмережі
Instagram / TikTok / Facebook – круто коли створюється цікавий контент, де демонструється атмосфера закладу, ставлення до персоналу і гостей.



5. Навчальні заклади
(коледжі, профтехи, вузи)



3. Локальні групи
FB, ТГ канали і т.д.



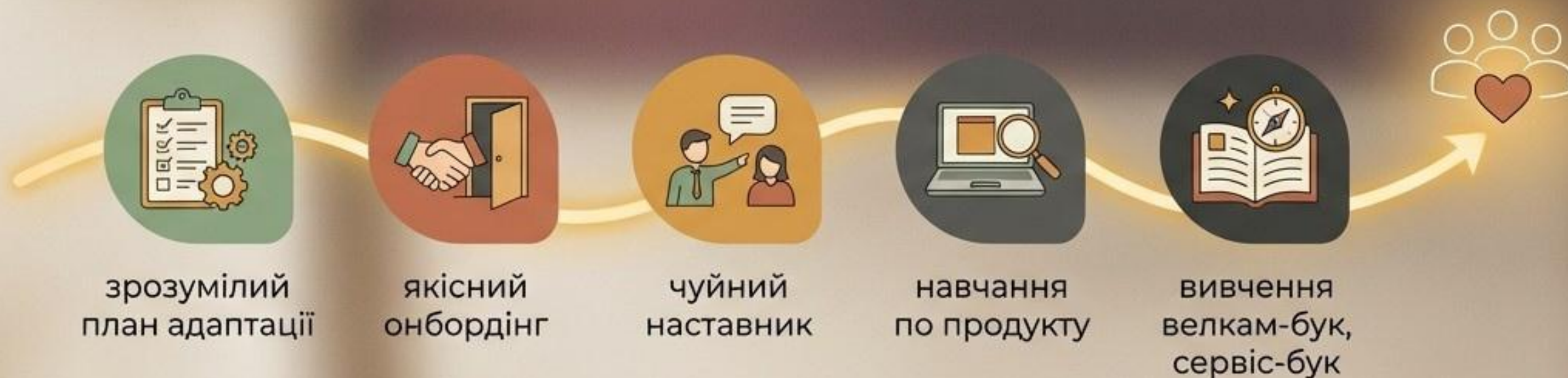
4. Рекомендації від персоналу і гостей.
Наприклад: «приведи друга» + бонус за приведеного співробітника \$50–100 (виплата після 1–2 місяців роботи)



6. Лагідний хантінг + креатив
(Кейс: пошук «Буфетниці»)

Навчання (Коли? Хто? Чому саме)

Немає системи навчання — немає стабільного сервісу.



Коли навчати?


1. На вході в компанію і в процесі адаптації:
 - зрозумілий план адаптації,
 - якісний онбордінг + чуйний наставник,
 - навчання по продукту,
 - вивчення велкам-бук, сервіс-бук

Саме в перші дні людина вирішує: «я залишаюсь тут чи ні».


2. У процесі адаптації та подальшої роботи (регулярне навчання), тренінги:

- стандарти сервісу
- продажі
- комунікація з гостем
- робота в команді
- емоційний інтелект

Бо сервіс — це навичка, яка потребує постійного підсилення.



СТАНДАРТИ
СЕРВІСУ




ПРОДАЖІ



КОМУНІКАЦІЯ
З ГОСТЕМ



РОБОТА
В КОМАНДІ



ЕМОЦІЙНИЙ
ІНТЕЛЕКТ



3. Корекційне навчання (щоденна робота)

Це те, що реально формує рівень команди:

- 5-хвилини перед зміною
- розбір ситуацій і помилок
- формат 1:1
- зворотній зв'язок

Саме тут відбувається «дошліфовка» сервісу.



Хто навчає?

Найважливіший момент – це якісний онбордінг в перші дні під керівництвом грамотного наставника!



Але в реальності, умовах дефіциту персоналу сервіс тримається на керівнику. 80% проблем у сервісі - це управління. Частіше люди йдуть не з роботи. Вони йдуть від керівника.



Кейс «Оцінка керівників»

Чому саме навчати?

В першу чергу - ВАШИМ стандартам, бо без них система сервісу не існує.
І тут важливо щоб стандарти, були створені саме під ваш заклад:

АДАПТАЦІЯ



— мають бути адаптовані під ваш формат і концепцію

ЖИВІ СТАНДАРТИ

НАВЧАННЯ



— мають бути живими, а не «для галочки»



— і найголовніше — мають бути люди, відповідальні за їх оновлення, навчання команди

КОНТРОЛЬ



і контроль дотримання у щоденній роботі

Питання в тому, чи ними користуються і чи дотримується персонал стандартів щодня?
Стандарти повинні не існувати. Вони повинні працювати.

Регулярне навчання і тренінги по темам:

- Бездоганний сервіс
- По продукту (меню, бар, особливості)
- Комунікація з гостями
- Інструменти та методи продажів
- Робота зі складними ситуаціями



Бездоганний сервіс



Знання продукту



Комунікація



Продажі



Складні ситуації



Навчання це не витрата часу і інших ресурсів, це інвестиція в стабільність сервісу.

Мотивація

Матеріальна мотивація



Нематеріальні фактори



Розвиток



Повага



Атмосфера



Колектив



Середовище

1. Мотивація — це не тільки гроші. Головна помилка будувати чисто матеріальну систему мотивації. Завжди знайдеться місце, де заплатять трохи більше.

2. Дефіцит персоналу - це не лише про відсутність людей, а про відсутність місць, де люди хочуть працювати. Люди приходять у середовище. І якщо середовище не підходить - жодна мотивація не допоможе, вони підуть.



1. Прозора і справедлива система оплати



Людина має чітко розуміти:

- скільки вона заробляє (ставка + бонуси)
- за що саме вона отримує бонуси, % (чіткі KPI)
- як вона може заробляти більше (перспектива)
- можливість впливати на свій дохід.



2. Нематеріальна мотивація



Правда: люди частіше йдуть
не через гроші, а через ставлення .

3. Людність і гнучкість

Не можна мотивувати всіх однаково

Комусь важливі гроші і стабільність

Комусь атмосфера, графік і баланс

Комусь повага, розвиток і досягнення

Те, що працює з поколінням X - не працює з поколінням Z.



ЗМІНА ПРІОРИТЕТІВ

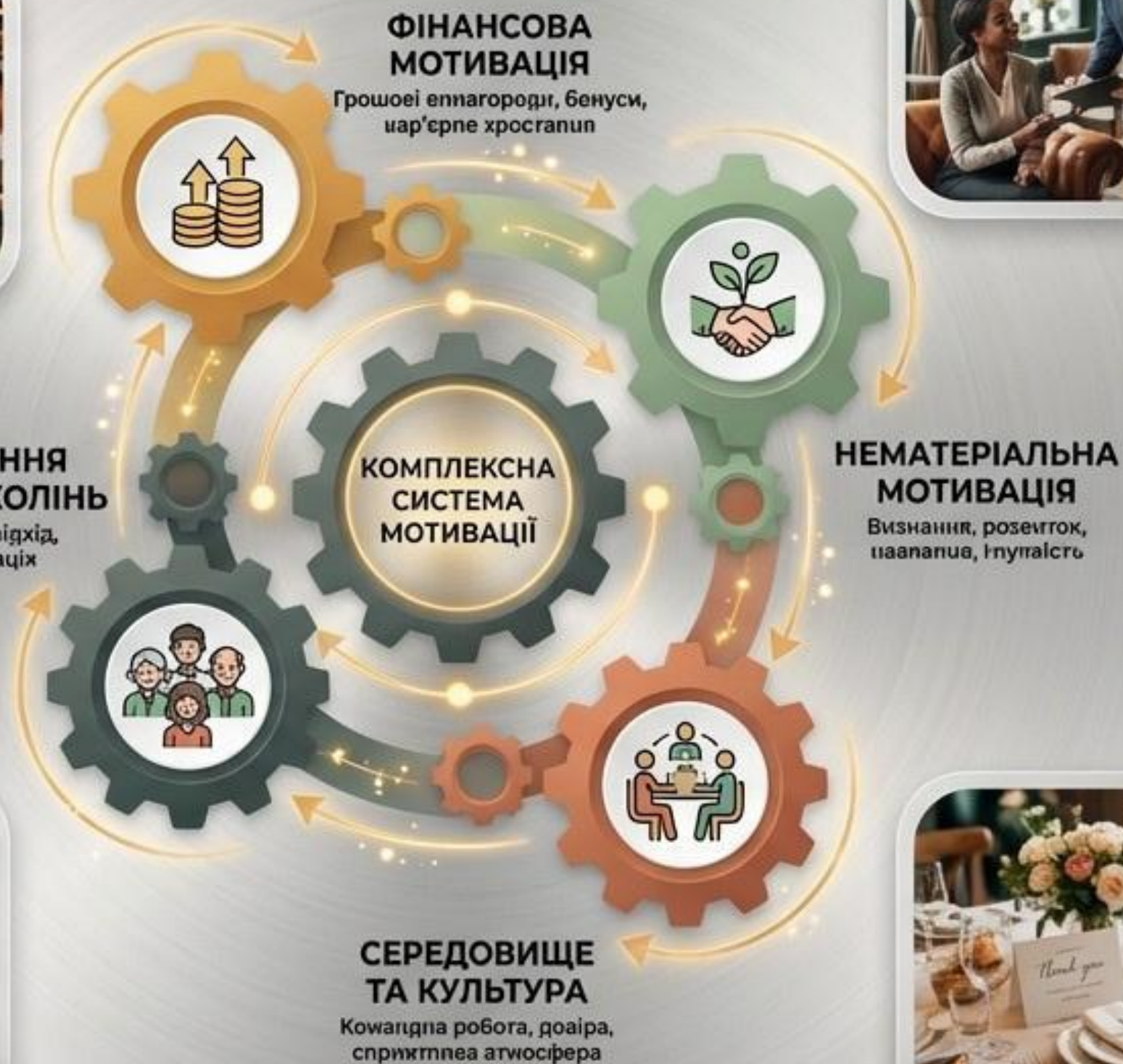


Сильна система мотивації — це не «один «один інструмент», який працює для всіх.

Це варіативна, комплексна система, де поєднуються:

- зрозуміла фінансова мотивація
- розвинена нематеріальна мотивація
- сприятливе середовище і культура взаємовідносин

І це система, яка враховує мотивацію різних поколінь.



СТАРИЙ ПІДХІД



Традиційний найм.
Виснажений персонал.
Нереальне очікування
Токсичний перфекціонізм власника



ДЕФІЦИТ ПЕРСОНАЛУ —
ЦЕ НОВА РЕАЛЬНІСТЬ.
АЛЕ ЦЕ НЕ ПРИЧИНА
ДЛЯ СЛАБКОГО СЕРВІСУ.

ЦЕ ПРИЧИНА МІНЯТИ СИСТЕМУ
І ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ.

НОВА РЕАЛЬНІСТЬ



Системні зміни.
Інвестиції в людей.
Технології та навчання.
Гнучкість та адаптація.

**РИНОК ПРАЦІ ВЖЕ ЗМІНИВСЯ.
ПИТАННЯ ТІЛЬКИ В ОДНОМУ: ЧИ ЗМІНИЛИСЬ ВИ?**

Що потрібно міняти, щоб створювати сервісні команди навіть в умовах дефіциту кадрів?

1. Ставлення до персоналу. Людяність.



Ресурс



Партнер

Людина більше не «ресурс». Це партнер у створенні сервісу і безумовно потребує людяного ставлення.

2. Посилювати роль керівника, постійно розвиватись



Керівник - бос



Лідер, наставник

Керівник – це лідер, наставник, людина, яка створює середовище, в якому хочеться залишатись. Розуміє потреби не тільки гостей, а і свого персоналу.

ЩО ПОТРІБНО ЗМІНЮВАТИ + Посилювати



3. Підбір

Підбір більш активний. Не чекати, поки хтось відгукнеться, а шукати шляхи залучення, комунікувати, зацікавити.



4. Навчання з нуля

Не очікувати «готових» людей - брати без досвіду і навчати, вирощувати. І тут виграють ті, у кого є система навчання.



5. Мотивація

Створювати справедливу, комплексну, персоніфіковану мотивацію, яка враховує мотивацію різних поколінь.

Висновки



ЕФЕКТИВНА СЕРВІСНА СИСТЕМА



ЛЮДИ

Системний відбір
та адаптація



НАВЧАННЯ

Практичні навички
та розвиток



МОТИВАЦІЯ

Визнання та
залучення

Головний висновок: Побудова ефективної сервісної системи в умовах кадрового дефіциту вимагає системних змін у трьох ключових сферах (Люди, Навчання, Мотивація) та кардинального перегляду управлінського мислення.



- **Зміна мислення керівників:** від оперативного гасіння пожеж до стратегічної побудови системи.



- **Фокус на людях:** інвестиції в розвиток та добробут команди як основу успіху.



- **Інтеграція процесів:** забезпечення безшовної взаємодії між відбором, навчанням та мотивацією.



- **Постійне вдосконалення:** впровадження культури зворотного зв'язку та адаптації.



Контакти



<https://www.instagram.com/annabrzhezitska>



<https://www.facebook.com/brzhezytska.hanna>



+995 557461911 (Telegram, WhatsApp, Viber)



+38 0965650968



@ANNABRZHEZITKA