***«Администратор ресторана. Увольнение сотрудников»***

В городе N менее года назад открылся модный ресторан японской кухни. Интерес публики к новому заведению, хорошая кухня, уютная атмосфера и реклама сделали свое дело. Ресторан достаточно быстро стал популярным. Тем не менее, собственники ресторана хотели бы видеть более эффективные показатели работы и лучшие финансовые результаты.

На должность директора назначен опытный руководитель И.В. Ему 34 года, в ресторанном бизнесе работает уже более 10 лет. Это обстоятельный человек, к делу относится ответственно. Характер спокойный, рассудительный, достаточно мягкий. Помимо данного проекта он занимается открытием еще двух новых ресторанов.  
В должности администратора ресторана около пяти месяцев работает Е.Н. Ей 23 года. Е.Н. прошла путь от помощника официанта до менеджера заведения. Ранее порядка четырех лет работала официантом и хостес в других ресторанах города. Е.Н. человек энергичный, инициативный, амбициозный. С директором у нее сложились хорошие отношения, он доверяет ей. В связи с большой загруженностью и занятостью И.В. в других проектах, функции управляющего рестораном практически полностью легли на плечи Е.Н.

С момента вступления в должность Е.Н. разработала четкую систему стандартов для персонала, ввела штрафные санкции и бонусную схему поощрения, провела маркетинговый анализ работы конкурентов, занялась активной рекламной кампанией, продвижением корпоративного сайта, предложила на постоянной основе ввести систему доставки и т.д. С приходом Е.Н. на должность администратора среднемесячная выручка заведения увеличилась на 30%.

Вместе с тем, Е.Н. достаточно жесткий человек с тяжелым характером. В общении с персоналом она часто использует крик, оскорбления, позволяет себе переходить на личности. Ее претензии не всегда обоснованны. Над рабочим столом Е.Н. висит табличка с надписью «Есть два мнения: мое и неправильное», что очень емко характеризует ее стиль руководства.

Само собой разумеющееся, что персонал недоволен подобным положением дел. Моральная обстановка в коллективе сложилась крайне негативная. Все это привело к тому, что в один из дней сразу восемь официантов написали заявления об увольнении с одинаковой формулировкой: «из-за неуважительного отношения администратора».

Ситуация быстро приобрела оттенок скандала. В связи с чрезвычайностью и необычностью всей ситуации в целом, после разговора собственников с официантами, написавшими заявления, им разрешили уволиться без отработки. Остальной персонал, с интересом наблюдавший за поведением коллег, также стал подумывать об увольнении, поскольку из-за того, что, целая смена покинула ресторан, нагрузка на каждого официанта теперь возросла вдвое. Кроме того, зная характер своего руководителя, официанты стали предчувствовать ужесточение мер.

Собственники заведения (пять человек), проживающие в другом городе, и приезжающие в ресторан лишь 1-2 раза в месяц с проверкой, ранее не знали о проблеме конфликта между администратором и персоналом. К данной ситуации они отнеслись неоднозначно. Большая часть высказалась негативно, один человек (главный инвестор проекта) высказался в защиту Е.Н. в связи с личными симпатиями к ней. В конечном итоге, право решать вопрос относительно дальнейшей судьбы Е.Н. предоставили директору.

***Вопросы и решения:***

***1. Что стоит предпринять в сложившейся ситуации директору ресторана? Следует ли ему уволить Е.Н.?***

Безусловно, возникла напряженная ситуация, однако, считаю, что увольнять Е.Н. не стоит.

***2. Что стоит предпринять в случае оставления Е.Н. в должности?***

* а) Директору ресторана необходимо поговорить с Е.Н. в контексте ее понимания происходящей ситуации. Крайне важно, чтобы она поняла и приняла, что произошедшее с ней не является неблагоприятным стечением обстоятельств, а следствием ее управленческих ошибок.
* б) Провести оценку компетенций Е.Н. по методике 360 градусов. Определить слабые и сильные стороны.
* в) Опираясь на данные оценки, составить индивидуальный план развития, в котором будут определены конкретные действия, направленные на развитие профессиональных компетенций Е.Н., например, ее навыков эффективных коммуникаций. Определить, что конкретно по-другому она будет делать на работе, кто и как это будет оценивать, запланировать обучающие мероприятия (тренинги, семинары), изучение литературы, др. Обучающие мероприятия предлагаю оплатить по схеме 30 / 70, то есть 30% от стоимости обучения должна будет оплатить сама Е.Н., остальное предлагаю оплатить работодателю.
* г) Минимум 3 месяца директору ресторана необходимо будет плотно работать с командой ресторана в целом и с Е.Н. в частности в режиме коучинга и наставничества. И если получится сделать из Е.Н. настоящего руководителя,  в дальнейшем можно будет действительно передоверить ей организацию работы ресторана.
* д) Оговорить с Е.Н., что, к примеру, через полгода будет проведена повторная оценка по методике 360 градусов, а также специализированная оценка психологического климата в коллективе. По результату двух этих оценок будет приниматься решение о соответствии Е.Н. занимаемой должности (перевод на более низкую должность).

Важно понимать, что Е.Н. может на данном этапе со всем согласиться, но планомерно подыскивать себе другую работу и через какое-то время уволится. Что бы вероятность такого развития событий снизить, предлагаю директору филиала вести разговор, делая акцент на два момента: первый – «я в тебя верю, ты справишься», второй – «перед тобой стоит трудная задач, решив которую ты как руководитель вырастешь на три головы».

***3. Возможно ли как-то повлиять на ее стиль общения с персоналом?***

Изменение стиля руководства и общения с сотрудниками – то обязательство, которое директору ресторана необходимо взять у Е.Н. Если ее понимание ситуации сводится к тому, что она делала все правильно, а вокруг, извините, одни дураки, то с ней все же придется расстаться сразу. Однако, хочется верить, что она человек мудрый и изберет путь кайдзен.

***4. Как удержать оставшихся сотрудников и избежать их дальнейшего увольнения?***

Директору ресторана собрать весь коллектив, включая Е.Н. для того, чтобы:

* а) Директору ресторана И.В. частично признать свою вину за случившееся. Вина директора безусловно присутствует, поскольку ситуация является прямым следствием отсутствия необходимого контроля со стороны директора за ситуацией в ресторане и нечетко поставленных задач, если таковые вообще ставились. Доверять сотрудникам очень важно (в данном случае Е.Н.), но все же выборочно, отдельные аспекты работы необходимо проверять и контролировать. Важно, чтобы у каждого сотрудника была возможность связаться с руководителем по действительно значимому вопросу, а здесь, так понимаю, все было завязано на администраторе. Особый акцент в выступлении сделать на то, что в ближайшее время директор будет значительно больше времени уделять работе данного ресторана.
* б) Администратору ресторана Е.Н. признать, что в процессе администрирования работы ресторана ей были допущены ряд серьезных ошибок и просчетов, на предмет которых были сделаны соответствующие выводы и с учетом которых будет скорректирован ее стиль управления.
* в) Администратору Е.Н. обозначить, в какие сроки планируется «заполнить» 8 вакантных мест. В моей отрасли – это не более месяца, в ресторанном бизнесе, вероятно, где-то также.
* г) Вывесить на информационную доску в ресторане сообщение с е-мейлом и мобильным телефоном директора с комментарием обращаться с любыми вопросами, предложениями, пожеланиями.
* д) Директору оговориться о том, что планируется открытие и других ресторанов сети и, после того как штат данного ресторана будет полностью укомплектован, возможны, как горизонтальные, так и вертикальные карьерные перемещения внутри компании.
* е) провести так называемую «корпоративку» для целей командообразования.

***5. Что можно сделать для улучшения морального климата в коллективе?***

Все вышеназванное. Если администратор перезагрузит свои отношения с коллективом с точки зрения новой для нее управленческой парадигмы, нормализация морально-психологического климата – вопрос времени.

***6. Как избежать повторения подобного рода ситуации в дальнейшем?***

К сожалению, при работе с людьми подобные ситуации исключить на 100% невозможно, но вероятность их возникновения снизить возможно, если четко прописать стандарты работы не только низового персонала, но и руководящих сотрудников. Подобные примеры есть и в зарубежной и в отечественной практике.