Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**ТЕМА «Стратегия подбора администраторов на примере ресторанного бизнеса»**

Выпускная квалификационная работа

студента 4 курса программы бакалавриата

по направлению «Менеджмент»,

профиль — Управление человеческими ресурсами

**Никулина Петра Михайловича**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**



*(подпись)*

Научный руководитель:

**Изображение выглядит как зарисовка, рукописный текст, линия

Автоматически созданное описаниеДенисов Александр Федорович**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2023

**ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Я, Никулин Петр Михайлович, студент 4 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление 38.03.02 — Менеджмент, профиль — УЧР), подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Стратегия подбора администраторов на примере ресторанного бизнеса», представленной в офис бакалаврской программы для публичной защиты, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно, что согласно п.12.4.14 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ», «обнаружение в ВКР студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления ГАК оценки «неудовлетворительно».



\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента) \_\_\_29.05.2023\_\_\_(Дата)\_\_\_\_\_\_

Содержание

[Введение 4](#_Toc136293104)

[Глава 1:Теоретический обзор 5](#_Toc136293105)

[1.1 Стратегия подбора персонала 5](#_Toc136293106)

[1.2 Подбор персонала (Рекрутмент) 6](#_Toc136293107)

[1.3 Виды подбора персонала (рекрутмента) 6](#_Toc136293108)

[1.4 Методы, проведения внешнего рекрутмента 10](#_Toc136293109)

[1.5 Инструменты цифрового рекрутмента 16](#_Toc136293110)

[1.6 Факторы, которые могут влиять на формирование стратегии подбора 18](#_Toc136293111)

[1.7 Метрики, как элемент стратегии подбора 24](#_Toc136293112)

[1.8 Стратегия подбора администраторов 27](#_Toc136293113)

[Глава 2: Анализ ресторанного бизнеса в россии 32](#_Toc136293114)

[2.1 Общая характеристика ресторанного бизнеса 32](#_Toc136293115)

[2.2 Анализ ресторанного бизнеса в России 36](#_Toc136293116)

[2.3 Важнейшие факторы, влияющие на разработку стратегии администраторов в ресторанном бизнесе 40](#_Toc136293117)

[2.3 Ошибки администраторов в ресторанном бизнесе 51](#_Toc136293118)

[Глава 3: Разработка стратегии подбора Для ресторанного бизнеса 55](#_Toc136293119)

[3.1 Исследование структуры подбора кандидатов на должность администратора в ресторане 55](#_Toc136293120)

[3.2 Рекомендации 65](#_Toc136293121)

[Заключение 68](#_Toc136293122)

[Источники 71](#_Toc136293123)

# Введение

В современном мире сфера услуг, в частности ресторанный бизнес, является очень популярной и прибыльной, но также и рискованной отраслью. Высокий потенциал доходности привлекает множество предпринимателей и усиливает конкуренцию, что повышает риски для бизнеса. Согласно статистике, только 15 из 200 ресторанов могут считаться успешными, а эффективное управление персоналом остается актуальной проблемой.

Цель данной ВКР - провести анализ системы подбора администраторов в ресторанном бизнесе Санкт-Петербурга и Москвы, выявить узкие места и разработать стратегии для их устранения. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: анализ теоретических и эмпирических материалов по управлению персоналом в ресторанном бизнесе, опрос ресторанов в двух городах для выявления проблем в подборе управляющего персонала, выделение закономерностей по разным типам предприятий и разработка рекомендаций для нивелирования проблем.

**Формат работы**: консультационный проект

**Предмет исследования**: стратегия подбора администраторов

**Объект исследования:** ресторанный бизнес

Актуальность данной работы заключается в том, что до 2020 года ресторанный бизнес уверенно развивался и имел стабильный темп роста, несмотря на множество заведений, которые закрывались из-за допустимых управленческих ошибок. Однако с марта 2020 года ресторанный бизнес столкнулся с огромными трудностями из-за пандемии COVID-19, и по сегодняшний день сталкивается с такими вызовами как: уход иностранных поставщиков продуктов и оборудования, падание реальных доходов населения и нехваткой квалифицированных кадров . Исходя из этого, ресторанам необходимо разработать новую стратегию подбора администраторов, для последующей борьбы со всеми возникающими трудностями и развитию индустрии.

# Глава 1:Теоретический обзор

В начале следует отметить, что 90% современных HR-терминов заимствованы из английского языка, потому что кадровая отрасль и профессия зародились и сформировались впервые в англоговорящих странах.

Соответственно, согласно статьям в сети интернет на ресурсах vc.ru, skillbox.ru и ancor.ru понятие «подбор персонала» имеет то же самое значение, что и «рекрутмент» и является непосредственным переводом, следовательно в дальнейшем в работе данные понятия могут быть использованы как синонимы.

Таким образом, в данной работе «подбор персонала» - «рекрутмент», «стратегия подбора (персонала)» - «стратегия рекрутмента»

## Стратегия подбора персонала

Стратегию подбора персонала можно определить как комплексный план или подход, который организация разрабатывает и реализует для привлечения, вовлечения и отбора подходящих кандидатов на работу. Она предполагает тщательный отбор и интеграцию различных компонентов и методов из разных областей рекрутмента в соответствии с конкретными потребностями, целями и сложившимися обстоятельствами компании.

Стратегия подбора персонала — это не универсальное решение, а скорее индивидуальная система, учитывающая уникальные требования организации, ее текущую ситуацию и внешние факторы, которые могут повлиять на ее рост и развитие. Эти внешние факторы могут варьироваться от отраслевых тенденций и рыночных условий до более широких макроэкономических влияний.

Разработка стратегии подбора персонала начинается с тщательного анализа внутренней среды компании, включая ее организационную структуру, культуру, состав персонала и существующий кадровый резерв. Этот анализ помогает выявить пробелы и проблемы, которые необходимо решить с помощью эффективных методов подбора персонала. Кроме того, решающую роль в формировании стратегии играют текущие цели компании, планы роста и прогнозируемые потребности в талантах.

Кроме того, проводится оценка внешних условий, чтобы понять динамику рынка, отраслевые тенденции и наличие квалифицированных кандидатов. Этот анализ помогает определить потенциальные кадровые резервы, конкуренцию за таланты и любые возникающие проблемы или возможности, которые могут повлиять на процесс подбора персонала.

После завершения внутреннего и внешнего анализа организация может приступить к разработке стратегии подбора, выбирая и интегрируя конкретные виды, методы и технологии из огромного количества доступных в области рекрутмента.

## Подбор персонала (Рекрутмент)

Для полного понимания понятия стратегии рекрутмента необходимо понять само определение рекрутмента и какие его виды, методы и технологии, оно включает в себя в целом и отдельно, касаясь ресторанного бизнеса.

"Рекрутмент — это систематический и объективный процесс выбора лиц, обладающих необходимыми знаниями, навыками и умениями для успешного выполнения конкретной работы" (John M. Ivancevich, 2010)

"Рекрутмент — это процесс оценки и выбора кандидатов на работу, обладающих необходимой квалификацией, навыками и способностями для эффективного выполнения работы" (Cascio, 2018).

"Рекрутмент — это процесс сбора и оценки информации о кандидатах на работу с целью принятия решений о том, каких людей следует нанять или повысить в должности" (Десслер, 2017).

Исходя из приведенных выше определений, рекрутмент — это систематический и объективный процесс оценки кандидатов на работу на основе их знаний, навыков и способностей для определения наилучшего соответствия конкретной должности. Он включает в себя определение характеристик, имеющих отношение к работе, и использование основанных на фактах методов для оценки и отбора наиболее подходящих кандидатов на должность.

## Виды подбора персонала (рекрутмента)

Разделить по видам рекрутмент можно основываясь непосредственно на уровень должности, которую необходимо закрыть HR отделу или владельцу бизнеса.

Линейный рекрутмент или рекрутмент начального уровня

Подбор линейного персонала — это критически важный процесс для компании, поскольку он напрямую влияет на успех организации. Под линейным персоналом понимаются сотрудники, которые участвуют в производстве или поставке товаров и услуг, также линейные сотрудники часто являются первой точкой контакта с клиентами и отвечают за то, чтобы клиенты были удовлетворены продукцией или услугами организации, тем самым обосновывается их важность, так как их работа оказывает прямое влияние на конечный результат организации. Часто в качестве линейного персонала являются люди, которые не имеют опыта работы в соответствующей области или имеют очень небольшой опыт. Соответственно на данный уровень должности обычно принимаются недавние выпускники, стажеры или практиканты. Таким образом, основная цель подбора линейного персонала - найти кандидатов, которые имеют потенциал для роста в организации

Management selection или подбор персонала профессионального уровня

Подбор персонала профессионального уровня — это подход к подбору персонала, направленный на выявление и найм качественных специалистов, имеющих весомой опыт в отрасли и руководителей среднего звена в организации. Одним из ключевых аспектов отбора профессионального уровня является определение конкретных навыков и качеств, необходимых для данной должности. Для этого необходимо провести анализ работы, чтобы определить основные функции, знания и способности, необходимые для данной должности. Кроме того, организации могут учитывать личностные качества и ценности, которые важны для успеха на этой должности.

Подбор персонала руководящего уровня

Подбор персонала руководящего уровня — это специализированный подход к подбору персонала, ориентированный на руководителей высшего звена, таких как генеральные директора, операционные директора, финансовые директора и другие высокопоставленные руководители. При таком подходе поиск осуществляется сторонним агентством или специальной внутренней командой, которая специализируется на подборе руководителей. Фирмы по поиску руководителей используют свои связи и исследовательские навыки для выявления потенциальных кандидатов и обращаются к ним напрямую, даже если они не находятся в активном поиске работы. Процесс подбора персонала на руководящие должности обычно включает в себя сочетание услуг фирм по поиску руководителей, профессиональных сетей, рекомендаций сотрудников и личных связей. Как правило, при executive search используется,такой метод рекрутмента, как хэдхантинг.

Также рекрутмент можно разделить на внешний и внутренний.

Внутренний подбор персонала — это процесс выявления и заполнения вакансий в организации существующими сотрудниками. Этот подход имеет ряд преимуществ и недостатков, которые рассмотрены ниже.

Преимущества внутреннего найма:

Одним из наиболее значительных преимуществ внутреннего подбора является его экономическая эффективность. Внутренний подбор требует меньше инвестиций в плане времени и ресурсов по сравнению с внешними методами подбора. Организации не нужно тратить деньги на рекламу, отбор и собеседование с кандидатами извне.

Внутренний подбор персонала предоставляет сотрудникам возможности для карьерного роста и развития, что может повысить их удовлетворенность работой и лояльность к организации. Когда сотрудники видят, что в компании есть возможности для карьерного роста, они с большей вероятностью останутся на своих текущих должностях.

Внутренние сотрудники уже знакомы с культурой, политикой и процедурами компании, что делает их процесс адаптации более быстрым и гладким по сравнению с внешними кандидатами.

Внутренний подбор повышает вероятность найти кандидатов, соответствующих культуре и ценностям компании. Нынешние сотрудники уже понимают культуру организации, и их соответствие ей является известной величиной.

Внутренний рекрутмент может повысить моральный дух и мотивацию сотрудников, поскольку он демонстрирует, что организация ценит и вознаграждает эффективность и потенциал сотрудников.

Недостатки внутреннего подбора:

Внутренний подбор ограничивает круг кандидатов текущими сотрудниками, что может привести к отсутствию разнообразия в рабочей силе. Это может привести к формированию однородной культуры, которая может не способствовать инновациям и творчеству.

Поскольку при внутреннем подборе персонала рассматриваются только существующие сотрудники, это может ограничить возможности организации по привлечению свежих идей и перспектив из-за пределов компании.

Внутренний подбор персонала может создать предвзятое отношение к существующим сотрудникам, в результате чего упускаются возможности нанять кандидатов, которые могут лучше подходить для данной работы.

Внутренний подбор может вызвать напряжение и недовольство среди сотрудников, которые не были выбраны на эту должность, что приведет к негативному влиянию на динамику коллектива.

Внутренний рекрутмент может привести к отсутствию разнообразия мышления и опыта, что потенциально может привести к застою и самоуспокоенности в организации.

Таким образом, внутренний подбор имеет ряд преимуществ и недостатков, которые организации должны учитывать при заполнении вакансий. Хотя он экономически эффективен и может способствовать удержанию сотрудников, он также ограничивает круг кандидатов и может привести к отсутствию разнообразия в рабочей силе. Для того чтобы организация получила выгоду от внутреннего рекрутмента, очень важно иметь справедливый и прозрачный процесс отбора, который учитывает как внутренних, так и внешних кандидатов.

Внешний подбор персонала — это процесс найма людей извне организации для заполнения открытых вакансий. Это может быть достигнуто через различные каналы, такие как объявления о вакансиях, кадровые агентства или рефералы. Хотя у внешнего найма есть свои преимущества, он также имеет некоторые недостатки.

Преимущества внешнего подбора:

Привлекая внешних кандидатов, организации получают доступ к более широкому кругу талантливых сотрудников, что может привести к формированию более разнообразной и квалифицированной рабочей силы. Внешние кандидаты могут привнести в организацию различные навыки, опыт и взгляды, что может привести к росту инноваций и креативности.

Нанятые со стороны сотрудники могут привнести в организацию свежие идеи и взгляды. Эти новые идеи могут помочь организации улучшить свои продукты или услуги, повысить эффективность и сохранить конкурентоспособность на рынке.

Внешний рекрутмент может быть экономически эффективным способом заполнения открытых вакансий, особенно для начального уровня или младших должностей. Рекрутинговые агентства, доски объявлений и платформы социальных сетей могут предоставить организациям экономически эффективный способ быстро и эффективно охватить большое количество кандидатов.

Нанимаемые со стороны сотрудники могут уже обладать необходимыми навыками и квалификацией для работы, что может сократить необходимость в длительном обучении. Это может сэкономить время и деньги организации.

Нанимая внешних кандидатов, организации могут получить конкурентное преимущество перед своими соперниками. Нанятые со стороны сотрудники могут привнести в организацию богатые знания и опыт работы в отрасли, что может помочь организации оставаться впереди.

Недостатки внешнего подбора:

Внешний подбор может быть трудоемким процессом, особенно на должности высокого уровня или специализированные должности. Организации может потребоваться разместить объявление о вакансии, просмотреть резюме, провести собеседования и проверку биографических данных, что может занять значительное количество времени.

Существует риск того, что внешние сотрудники могут не подойти, несмотря на все усилия организации по подбору подходящего кандидата. Внешние сотрудники могут не вписаться в культуру организации, не обладать необходимыми навыками или квалификацией, или не показать ожидаемых результатов.

Подбор внешних кандидатов может нарушить динамику коллектива, особенно если новый сотрудник воспринимается существующими членами коллектива как угроза. Это может привести к недовольству, конфликтам и снижению производительности.

Внешний рекрутмент может привести к ухудшению морального состояния существующих сотрудников, особенно если они считают, что внутренние кандидаты были упущены из виду в пользу внешнего найма. Это может привести к снижению удовлетворенности работой, увеличению текучести кадров и негативному влиянию на общую культуру организации.

## Методы, проведения внешнего рекрутмента

*Хэдхантинг*

Хэдхантинг — это метод подбора персонала, при котором рекрутеры или хедхантеры ищут потенциальных кандидатов, которые в настоящее время работают и, возможно, не находятся в активном поиске новых возможностей трудоустройства. Эти кандидаты, как правило, являются опытными профессионалами, обладающими специальными навыками и знаниями, которые пользуются большим спросом в соответствующих отраслях. Основная цель хэдхантинга - выявление и привлечение лучших кандидатов на руководящие должности в организациях.

Роль хэдхантинга в процессе подбора персонала очень велика. Он помогает организациям найти лучших специалистов в отрасли, которые, возможно, не находятся в активном поиске новых возможностей трудоустройства. Хэдхантинг позволяет рекрутерам выявлять и нацеливать кандидатов, обладающих необходимым набором навыков и опытом, требуемым для данной должности. Это особенно важно при подборе персонала на руководящие должности, где требуются специальные навыки и опыт. Хэдхантинг также помогает организациям сохранять конфиденциальность в процессе подбора персонала, поскольку личность кандидата раскрывается только на поздних этапах процесса.

Преимущества хэдхантинга:

Одним из наиболее значительных преимуществ хэдхантинга является возможность доступа к пассивным кандидатам, которые не находятся в активном поиске новых возможностей трудоустройства. Эти кандидаты часто являются лучшими исполнителями на своих текущих должностях и обладают навыками и опытом, необходимыми для работы. Хэдхантинг позволяет организациям нацеливаться на таких кандидатов и привлекать их лучшими возможностями трудоустройства.

Хэдхантинг особенно полезен для подбора специализированного персонала на руководящие должности. Эти должности требуют специальных навыков и опыта, и хэдхантинг позволяет рекрутерам выявлять и нацеливать кандидатов, обладающих необходимым опытом.

Процесс подбора персонала может быть деликатным, поэтому конфиденциальность имеет большое значение, особенно при подборе персонала на руководящие должности. Хэдхантинг позволяет организациям сохранить конфиденциальность, сохраняя личность кандидата в тайне до более поздних этапов процесса подбора персонала.

Хэдхантинг позволяет рекрутерам выявлять и нацеливаться на лучших кандидатов в отрасли. Эти кандидаты, как правило, являются лучшими исполнителями на своих текущих должностях, обладают необходимыми навыками и опытом, а также хорошо вписываются в культуру организации. Это приводит к более качественному найму, что в итоге повышает эффективность работы организации.

Недостатки хэдхантинга:

Хэдхантинг является дорогостоящим методом подбора персонала, поскольку он требует значительного времени и ресурсов для выявления и нацеливания потенциальных кандидатов. Стоимость найма хедхантера также выше, чем у традиционных методов подбора персонала.

Хэдхантинг ограничен пулом кандидатов, которые в настоящее время работают и, возможно, не находятся в активном поиске новых возможностей трудоустройства. Этот круг кандидатов ограничен, и может быть трудно найти подходящих кандидатов на должность.

Хэдхантинг может вызывать этические проблемы, поскольку он предполагает нацеливание на людей, которые в настоящее время работают и, возможно, не находятся в активном поиске новых возможностей трудоустройства. Это может быть расценено как браконьерство и может испортить отношения между хедхантером и нынешним работодателем кандидата.

Хэдхантинг — это длительный процесс подбора персонала, который включает в себя несколько этапов, в том числе выявление потенциальных кандидатов, установление первых контактов, проведение собеседований и согласование предложений. Этот процесс может отнимать много времени и может привести к затягиванию процесса подбора персонала.

В заключение следует отметить, что хэдхантинга играет важную роль в процессе подбора персонала, особенно при подборе на руководящие должности. Он позволяет организациям найти лучших специалистов в отрасли и сохранить конфиденциальность в процессе подбора персонала. Однако хэдхантинга является дорогостоящим методом подбора персонала и может вызывать вопросы этического характера. Важно взвесить преимущества и недостатки хэдхантинга и определить, является ли он наиболее подходящим методом подбора персонала для нужд организации.

*Кадровые агентства*

Кадровые агентства — это фирмы, которые предоставляют компаниям кандидатов на открытые вакансии. Они занимаются поиском, отбором и рекомендацией кандидатов менеджерам по подбору персонала, которые затем решают, приглашать ли их на собеседование. Кадровые агентства могут быть отраслевыми, ориентированными на определенный тип работы или набор навыков, или универсальными, работающими в различных отраслях и на разных должностях.

Кадровые агентства или агентства по трудоустройству, играют важную роль в процессе подбора персонала для компаний любого размера. Использование кадровых агентств с годами увеличилось в связи с высоким спросом на квалифицированных кандидатов и необходимостью для компаний экономить время и деньги в процессе найма.   
Одним из основных преимуществ является экономия времени и ресурсов в процессе найма. Кадровые агентства имеют налаженные сети и базы данных кандидатов на работу, что означает, что они могут быстро и эффективно найти квалифицированных кандидатов на открытые вакансии. Это экономит время и расходы компаний на размещение объявлений о вакансиях, просмотр резюме и проведение первичного отбора.  
Еще одним преимуществом использования услуг кадровых агентств является наличие у них опыта в процессе найма. Кадровые агентства обладают глубоким пониманием рынка труда, отраслевых тенденций и передовой практики отбора и подбора кандидатов. Этот опыт позволяет им выявлять лучших кандидатов на должность и предоставлять ценную информацию менеджерам по найму.

Хотя кадровые агентства предлагают компаниям множество преимуществ, существует и критика их использования.

Одно из критических замечаний заключается в том, что кадровые агентства не всегда ставят во главу угла потребности кандидата на работу. Агентствам по подбору персонала обычно платит компания-работодатель, поэтому они могут быть более склонны рекомендовать кандидатов, отвечающих потребностям компании, а не кандидата. Кроме того, кадровые агентства не всегда предоставляют кандидатам прозрачную информацию о работе или компании, в которую они обращаются.

В заключение следует отметить, что кадровые агентства играют важную роль в процессе подбора персонала для компаний. Они предлагают ряд преимуществ, включая экономию времени и средств, а также опыт в процессе подбора. Кадровые агентства следуют стандартному процессу при поиске и рекомендации кандидатов, и существует несколько типов кадровых агентств, из которых можно выбрать подходящее. Несмотря на критику использования кадровых агентств, они остаются популярным выбором для компаний, которые ищут сотрудников.

*Кампусный метод*

Кампусный метод , также известный как рекрутмент в университетах, — это процесс найма свежих выпускников или будущих выпускников колледжей и университетов на должности начального уровня. Это популярный метод подбора персонала для компаний всех размеров и отраслей, и он играет важную роль в процессе подбора персонала.

Кампусный рекрутмент предоставляет работодателям доступ к большому количеству талантливых и образованных людей. Это позволяет компаниям обращаться к разнообразным группам студентов с разным уровнем образования, что облегчает поиск подходящего кандидата на работу.

Кампусный рекрутмент является экономически эффективным по сравнению с другими методами подбора персонала. Работодатели могут сэкономить на рекламе и расходах на подбор персонала, поскольку они могут обратиться к большому количеству кандидатов в одном месте.

Свежие выпускники приносят в организацию новые идеи и взгляды, что может помочь компаниям оставаться конкурентоспособными на рынке. Они полны энтузиазма, энергичны и стремятся учиться, что делает их ценным активом для любой организации.

Найм свежих выпускников через рекрутмент в кампусе может принести компании долгосрочные выгоды. Это может привести к созданию резерва будущих лидеров и сотрудников, что снизит потребность во внешнем найме в будущем.

В тоже время есть и недостатки : выпускники имеют ограниченный опыт работы, что может быть недостатком для компаний, ищущих опытных кандидатов. Для обучения и развития новых сотрудников может потребоваться время и ресурсы, что может оказаться сложной задачей для некоторых компаний.

Высокий уровень текучести кадров: согласно исследованию, проведенному Обществом по управлению человеческими ресурсами, текучесть кадров среди сотрудников начального уровня высока (SHRM, 2019). Это может стать недостатком для компаний, поскольку они вкладывают время и ресурсы в обучение новых сотрудников только для того, чтобы они ушли через некоторое время.

Набор сотрудников в университетском кампусах может привести к отсутствию разнообразия на рабочем месте. Компании, как правило, нанимают людей из одних и тех же университетов или колледжей, что приводит к отсутствию разнообразия в плане биографии и опыта.

Подбор персонала в университетских кампусах может отнимать много времени как у работодателей, так и у кандидатов. Работодателям необходимо посетить несколько кампусов, провести собеседования и оценить кандидатов, что может быть длительным процессом.

В заключение следует отметить, что рекрутмент в кампусах играет важную роль в процессе подбора персонала, предоставляя компаниям доступ к большому количеству талантливых людей по более низкой цене. Он также может обеспечить долгосрочные преимущества для компаний, такие как подготовка будущих лидеров и сотрудников. Однако у него есть и некоторые недостатки, такие как ограниченный опыт, высокий уровень текучести кадров и ограниченное разнообразие.

*Цифровой рекрутмент*

Цифровой рекрутмент — это метод подразумевает использование всех возможных цифровых технологий для привлечения, отбора и найма кандидатов на работу. В последние годы цифровой рекрутмент становится все более популярным.

Цифровой рекрутмент позволяет организациям охватить более широкую аудиторию, включая пассивных соискателей, которые, возможно, не ищут работу, но могут быть открыты для новых возможностей. Объявления о вакансиях в Интернете могут быть размещены на различных платформах и веб-сайтах, что повышает вероятность привлечения разнообразных кандидатов.

Цифровой рекрутмент может быть более эффективным и экономичным, чем традиционные методы подбора персонала. Объявления о вакансиях в Интернете можно создавать и распространять быстро и легко, а организации могут проводить отбор и собеседования с кандидатами удаленно, что сокращает необходимость в командировках и других расходах.

Цифровой рекрутмент может обеспечить лучший опыт работы с кандидатами, позволяя им подавать заявления о приеме на работу, не выходя из дома, и предоставляя им больше информации об организации и требованиях к работе. Это может привести к более позитивному восприятию организации и, как следствие, к более высоким показателям удержания и вовлеченности.

Цифровой рекрутмент дает организациям возможность собирать и анализировать данные о процессе найма, включая такие показатели, как количество кандидатов, время подбора и стоимость найма. Это может помочь организациям выявить области для улучшения и принять решения, основанные на данных, относительно их стратегий найма.

Однако, цифровой рекрутмент может уменьшить количество личного взаимодействия между кандидатами и рекрутерами, что может затруднить оценку личности кандидата и его соответствия организационной культуре. Это может привести к несоответствию между кандидатом и организацией, в результате чего повышается текучесть кадров.

При цифровом подборе персонала могут возникнуть проблемы с отбором кандидатов, поскольку определить подлинность и точность информации, предоставленной кандидатом в Интернете, может быть сложнее. Кроме того, использование систем отслеживания кандидатов для отбора резюме может привести к тому, что квалифицированные кандидаты могут быть пропущены, если в них не указаны нужные ключевые слова.

Цифровой рекрутмент может увековечить предвзятость, особенно если организации слишком сильно полагаются на ATS или инструменты отбора в социальных сетях. Эти инструменты могут непреднамеренно дискриминировать кандидатов на основании таких факторов, как раса, пол и возраст.

Цифровой рекрутмент также может представлять риски кибербезопасности, особенно если конфиденциальная информация о кандидатах хранится или передается в режиме онлайн. Организации должны принимать меры для обеспечения безопасности и защиты информации о кандидатах.

В целом, цифровой рекрутмент имеет много преимуществ, включая расширение охвата, экономию времени и средств, а также улучшение опыта работы с кандидатами. Однако важно знать о потенциальных недостатках, таких как ограниченное личное взаимодействие, проблемы с проверкой, предвзятость и риски кибербезопасности, и принимать меры по снижению этих рисков. Организации, которые найдут правильный баланс между цифровыми и традиционными методами найма, скорее всего, будут наиболее успешны в привлечении и удержании лучших талантов.

В силу популярности цифрового рекрутмента на сегодняшний день и тесной связи данного вида рекрутмента с практической частью работы, хотелось бы рассмотреть инструменты цифрового рекрутмента более детально.

## Инструменты цифрового рекрутмента

Цифровые инструменты подбора персонала — это технологии для облегчения процесса поиска, привлечения и отбора кандидатов на открытые вакансии. Эти инструменты призваны сделать процесс подбора персонала более эффективным, результативным и точным. В последние годы наблюдается значительный рост использования цифровых инструментов подбора персонала в связи с развитием технологий и потребностью организаций в улучшении процессов подбора персонала.

Существуют различные цифровые инструменты подбора персонала, включая системы отслеживания кандидатов, доски объявлений, социальные сети, видеоинтервью и онлайн-оценки. Эти инструменты предоставляют работодателям ряд преимуществ, включая повышение эффективности, доступ к большему числу кандидатов и снижение затрат. Кроме того, цифровые инструменты подбора персонала оказались более эффективными в прогнозировании эффективности работы по сравнению с традиционными методами подбора персонала, такими как собеседования и рассмотрение резюме.

Одним из наиболее часто используемых цифровых инструментов подбора персонала является система отслеживания кандидатов (ATS). ATS — это программное обеспечение, предназначенное для управления и оптимизации процесса подбора персонала. Они автоматизируют различные задачи, такие как проверка резюме и составление графика собеседований, и предоставляют централизованную базу данных для хранения информации о кандидатах. Было установлено, что ATS повышают эффективность процесса подбора персонала и сокращают время найма для организаций (Galanaki, 2002).

Доски объявлений о вакансиях, такие как Headhunter, CберПодбор и LinkedIn, являются еще одним популярным цифровым инструментом подбора персонала. Доски вакансий позволяют организациям размещать вакансии и получать заявки от большого числа кандидатов. Было установлено, что доски объявлений эффективны для привлечения пассивных кандидатов, которые не находятся в активном поиске работы, но могут быть заинтересованы в новой возможности трудоустройства

Платформы социальных сетей, такие как Facebook, Twitter и Instagram, также стали важными инструментами цифрового рекрутмента. Социальные сети позволяют организациям рекламировать вакансии и взаимодействовать с кандидатами в более неформальной и персонализированной манере. Кроме того, социальные сети можно использовать для оценки соответствия кандидата требованиям и культурного уровня, просматривая его профиль в социальных сетях (Parry & Tyson, 2011).

Видеоинтервью - еще один инструмент цифрового рекрутмента, который приобрел популярность в последние годы. Видеоинтервью позволяет организациям проводить первичные собеседования с кандидатами дистанционно, сокращая необходимость в личных собеседованиях и экономя время и командировочные расходы. Кроме того, что видеоинтервью повышает точность оценки кандидатов, поскольку позволяет рекрутерам оценить невербальные сигналы и язык тела

Онлайн-оценки - еще один цифровой инструмент подбора персонала, который можно использовать для оценки навыков, личности и когнитивных способностей кандидатов. Эти оценки могут дать более объективную и точную оценку способностей кандидатов по сравнению с традиционными методами подбора персонала (Schmidt & Hunter, 1998).

В заключение следует отметить, что цифровые инструменты подбора персонала стали необходимы организациям для привлечения и отбора лучших талантов. Эти инструменты обеспечивают целый ряд преимуществ, включая повышение эффективности, снижение затрат и повышение точности оценки кандидатов. Наиболее часто используемые цифровые инструменты подбора персонала включают системы отслеживания кандидатов, доски объявлений, социальные сети, видеоинтервью и онлайн-оценки. По мере развития технологий, вероятно, будут появляться новые цифровые инструменты подбора персонала, что еще больше улучшит процесс подбора персонала.

## Факторы, которые могут влиять на формирование стратегии подбора

*Макроэкономические факторы*

Макроэкономические факторы, такие как рост ВВП, уровень инфляции, процентные ставки и государственная политика, оказывают значительное влияние на набор персонала в различных отраслях. Это влияние проявляется в количестве открытых вакансий, типе доступных рабочих мест и квалификации, требуемой для этих рабочих мест.

Одним из наиболее значимых макроэкономических факторов, влияющих на подбор персонала, является темп роста ВВП. Когда экономика растет, компании, как правило, расширяют свою деятельность, что создает больше возможностей для трудоустройства. Напротив, во время экономического спада компании могут сокращать численность персонала, замораживать прием на работу или иметь меньше вакансий, что создает дополнительные трудности для соискателей. Таким образом, темпы роста ВВП играют важную роль в определении спроса на рабочую силу и количества доступных вакансий.

Еще одним важным макроэкономическим фактором, влияющим на подбор персонала, является уровень инфляции. Инфляция — это скорость, с которой цены на товары и услуги увеличиваются с течением времени. Когда инфляция высока, это может привести к увеличению затрат на рабочую силу для компаний, что может заставить их сократить численность персонала или остановить прием на работу. И наоборот, когда инфляция низкая, компании могут охотнее нанимать новых сотрудников, поскольку стоимость рабочей силы ниже.

Процентные ставки также играют важную роль в найме персонала. Когда процентные ставки низкие, компаниям дешевле занимать деньги, что облегчает им финансирование расширения производства и найм новых сотрудников. И наоборот, когда процентные ставки высоки, компании могут реже брать деньги в долг, что может привести к сокращению найма.

Государственная политика также может повлиять на найм персонала. Например, изменения в иммиграционном законодательстве могут повлиять на наличие квалифицированной рабочей силы в определенных отраслях. Кроме того, такие меры, как налоговые льготы или субсидии, могут стимулировать компании нанимать больше работников.

В заключение следует отметить, что макроэкономические факторы играют важную роль в определении спроса на рабочую силу и количества доступных вакансий. Понимание того, как эти факторы влияют на найм, может помочь соискателям и работодателям принимать более обоснованные решения.

*Отраслевая специфика*

Отраслевая специфика играет решающую роль в процессе подбора персонала, поскольку различные отрасли требуют специфических наборов навыков и знаний. Процесс подбора персонала — это стратегический и систематический процесс, целью которого является выявление и привлечение квалифицированных кандидатов на конкретную вакансию. В этом процессе необходимо учитывать такие отраслевые факторы, как требования к должности, культура компании и организационная структура.

Одним из основных способов влияния отраслевой специфики на процесс подбора персонала являются требования к должности. В каждой отрасли требуются различные навыки и квалификация для выполнения определенных рабочих функций. Например, кандидат, претендующий на работу в технологической отрасли, должен обладать знаниями в области языков кодирования, разработки программного обеспечения и анализа данных. Аналогично, кандидат, претендующий на работу в сфере здравоохранения, должен обладать знаниями в области медицинских процедур и ухода за пациентами. Требования к работе в каждой отрасли значительно отличаются, и для привлечения квалифицированных кандидатов очень важно, чтобы специалисты по подбору персонала четко понимали эти требования.

В процессе подбора персонала необходимо также учитывать культуру компании и ее соответствие отрасли. Культура компании — это ценности, убеждения и практика, которые определяют поведение организации. Важно убедиться, что ценности и убеждения кандидата совпадают с ценностями и убеждениями компании. Например, кандидат, увлекающийся инновациями и творчеством, хорошо подойдет для технологической компании, которая ценит творчество и инновации. С другой стороны, кандидат, страстно желающий заботиться о пациентах и помогать другим, подойдет для компании в сфере здравоохранения, которая ценит заботу о пациентах.

Организационная структура - еще один отраслевой фактор, влияющий на процесс подбора персонала. Организационная структура компании определяет роли и обязанности сотрудников и их подчиненных. Важно убедиться, что навыки и квалификация кандидата соответствуют требованиям роли и вписываются в организационную структуру. Например, кандидат с отличными лидерскими качествами будет хорошо подходить для руководящей должности в компании. Аналогично, кандидат с сильными аналитическими навыками подойдет на должность, требующую анализа данных.

Научные статьи и публикации подтверждают важность отраслевой специфики в процессе подбора персонала. Анализ должностей является важнейшим компонентом процесса подбора персонала, поскольку он помогает определить конкретные навыки и знания, необходимые для работы. Аналогичным образом, культура компании является важным фактором, влияющим на процесс подбора персонала. Они обнаружили, что культурное соответствие между кандидатом и компанией может привести к повышению удовлетворенности работой и снижению текучести кадров.

Проведенное Cable and Judge (1996), подчеркивает важность организационной структуры в процессе подбора персонала. Они обнаружили, что кандидаты, которые считают, что их навыки хорошо сочетаются с требованиями роли, с большей вероятностью примут предложение о работе. Кроме того, организационная структура влияет на отношение и поведение сотрудников, что может повлиять на эффективность работы.

В заключение следует отметить, что отраслевая специфика играет важную роль в процессе подбора персонала. Требования к должности, культура компании и организационная структура — все это важные факторы, которые необходимо учитывать при подборе квалифицированных кандидатов. Компании должны четко понимать специфические требования своей отрасли, чтобы успешно привлекать и удерживать квалифицированных кандидатов. Литература, рассмотренная в данном эссе, подтверждает важность отраслевых особенностей в процессе подбора персонала, и компаниям необходимо учитывать эти факторы в своих стратегиях подбора персонала.

*Брендинг работодателя*

Брендинг работодателя — это процесс разработки и продвижения уникальной индивидуальности организации с целью привлечения и удержания талантов. В контексте подбора персонала брендинг работодателя имеет весомое значение, поскольку он может повлиять на качество кандидатов, время, необходимое для заполнения вакансий, и общую стоимость подбора персонала.

Одним из ключевых аспектов брендинга работодателя является создание положительного имиджа организации. Этого можно достичь, подчеркивая культуру, ценности и миссию организации. Это означает, что бренд работодателя должен отражать реальность рабочего места, а не быть просто маркетинговой уловкой для привлечения кандидатов. Создавая аутентичный бренд работодателя, организация может привлечь кандидатов, которые хорошо вписываются в культуру компании и с большей вероятностью останутся в ней надолго.

Еще одним важным аспектом брендинга работодателя является создание сильного присутствия в Интернете. В современную цифровую эпоху многие соискатели используют онлайн-платформы для изучения потенциальных работодателей. Интернет резко повысил узнаваемость организаций, а также количество и качество кандидатов. Поэтому наличие сильного онлайн-присутствия, включая хорошо оформленный карьерный веб-сайт и активные аккаунты в социальных сетях, может повысить узнаваемость организации и привлечь более широкий круг квалифицированных кандидатов.

Брендинг работодателя также может оказать значительное влияние на время, необходимое для заполнения вакансий. Сильный бренд работодателя может сократить время заполнения вакансий, поскольку квалифицированные кандидаты с большей вероятностью будут подавать заявки". Привлекая больший пул квалифицированных кандидатов, можно упростить процесс найма и быстрее заполнить вакансии.

Наконец, брендинг работодателя может повлиять на стоимость подбора персонала. Сильный бренд работодателя может снизить затраты на подбор персонала за счет привлечения более квалифицированных кандидатов и снижения потребности в услугах кадровых агентств. Сокращая потребность в услугах кадровых агентств, организация может сэкономить на оплате услуг рекрутеров и снизить общие затраты на подбор персонала.

В заключение следует отметить, что брендинг работодателя играет важнейшую роль в подборе персонала. Создавая аутентичный бренд работодателя, обеспечивая сильное присутствие в Интернете и привлекая большее количество квалифицированных кандидатов, организации могут упростить процесс найма, сократить время заполнения вакансий и снизить общую стоимость найма.

*Рынок труда*

Рынок труда играет важнейшую роль в процессе подбора персонала, поскольку он влияет на наличие и качество пула кандидатов, из которых работодатели могут выбирать.

Одним из ключевых факторов, влияющих на рынок труда, является спрос и предложение. Количество доступных вакансий и количество квалифицированных кандидатов влияет на то, сколько времени потребуется для заполнения вакансии, на размер заработной платы, которую можно предложить, и на уровень конкуренции между работодателями. При нехватке работников в определенной области работодателям может потребоваться предложить более высокую зарплату или более привлекательные льготы, чтобы привлечь лучших специалистов. С другой стороны, при избытке работников работодатели могут иметь больше возможностей для заключения сделок и предлагать более низкую заработную плату или меньшие льготы.

Еще одним фактором, влияющим на рынок труда, является участие в рабочей силе. Это процент трудоспособного населения, которое либо занято, либо активно ищет работу. Изменения в участии рабочей силы могут повлиять на предложение свободных работников и уровень конкуренции между работодателями. Например, если численность рабочей силы уменьшится из-за выхода на пенсию или отсутствия свободных рабочих мест, работодатели могут столкнуться с трудностями при заполнении открытых вакансий.

Демографические показатели также играют определенную роль на рынке труда и в процессе найма. Возраст, пол и уровень образования имеющейся рабочей силы могут влиять на типы доступных рабочих мест и квалификацию, которую ищут работодатели. Например, по мере того как прошлое поколение достигает пенсионного возраста, может возникнуть нехватка работников в определенных отраслях или на определенных должностях, что может усложнить для работодателей поиск квалифицированных кандидатов.

В заключение следует отметить, что рынок труда является важнейшим фактором в процессе подбора персонала, поскольку он влияет на спрос и предложение свободных работников, участие в рабочей силе и демографические показатели. Работодатели должны знать об этих факторах и соответствующим образом корректировать свои стратегии найма, чтобы привлечь и удержать лучших кандидатов.

*Текучесть кадров*

Текучесть кадров — это движение сотрудников в организации и их уход из нее в течение определенного периода. Высокий уровень текучести кадров может иметь негативные последствия для организаций, включая увеличение расходов на подбор и обучение персонала, снижение производительности и морального духа оставшихся сотрудников. Поэтому управление текучестью кадров является важной частью процесса найма.

Однако процесс подбора персонала не заканчивается после того, как идеальный кандидат принят на работу. Удержание сотрудников также имеет решающее значение для успеха организации, а текучесть кадров является ключевым фактором в удержании сотрудников.

Высокий уровень текучести кадров может иметь значительные издержки для организаций, включая расходы на подбор и обучение персонала и потерю производительности. Когда сотрудник уходит, организация должна набрать и обучить замену, что может быть дорогостоящим и отнимать много времени. Более того, новый сотрудник может сразу же оказаться не таким продуктивным, как ушедший, что приведет к временному снижению общей производительности. В долгосрочной перспективе высокий уровень текучести кадров также может подорвать моральный дух и мотивацию оставшихся сотрудников, что усложняет их удержание.

И наоборот, низкий уровень текучести кадров может иметь положительные последствия для организаций, включая снижение затрат на подбор и обучение персонала, повышение производительности и улучшение морального состояния оставшихся сотрудников. Когда сотрудники чувствуют, что их ценят и вовлекают в работу, они с большей вероятностью останутся в организации и внесут свой вклад в ее успех.

Поэтому управление текучестью кадров является важной частью процесса найма. Чтобы снизить текучесть кадров, организации должны сосредоточиться на создании позитивной рабочей среды, предлагать конкурентоспособные компенсации и пакеты льгот, предоставлять возможности для карьерного роста, а также признавать и поощрять вклад сотрудников. Более того, эффективные программы подготовки и обучения могут помочь новым сотрудникам освоиться в организации и стать продуктивными членами команды.

В заключение следует отметить, что текучесть кадров является важнейшим фактором в процессе подбора персонала, и эффективное управление ею необходимо для успеха любой организации. Создавая позитивную рабочую среду, предлагая конкурентоспособные компенсации и льготы, предоставляя возможности карьерного роста и признавая вклад сотрудников, организации могут снизить текучесть кадров и удержать лучших специалистов.

*Кадровый резерв*

Кадровый резерв можно разделить на две категории: активный и пассивный резерв. В активный резерв входят кандидаты, которые подали заявление на работу в организации, но не были выбраны, а пассивный резерв состоит из людей, которые не подавали заявления на работу, но были определены как потенциальные кандидаты на основе их навыков и опыта. Как активный, так и пассивный резерв можно поддерживать с помощью различных стратегий подбора персонала, таких как ярмарки вакансий, социальные сети и сайты профессиональных сетей.

Одним из преимуществ поддержания кадрового резерва является сокращение времени и затрат, связанных с процессом подбора персонала. При появлении вакансии организация может быстро обратиться к резерву и определить потенциальных кандидатов, которые уже прошли предварительный отбор и оценку на предмет соответствия занимаемой должности. Это может сэкономить организации значительное количество времени и денег, которые были бы потрачены на объявление о вакансии, отбор резюме и проведение первичных собеседований.

Еще одно преимущество кадрового резерва заключается в том, что он помогает организации поддерживать разнообразие персонала. Благодаря активному поиску потенциальных кандидатов из различных источников, организация может гарантировать, что ее персонал является инклюзивным и отражает разнообразие общества, которое она обслуживает. Это может способствовать укреплению репутации организации и улучшению ее способности привлекать и удерживать талантливых сотрудников.

Кроме того, кадровый резерв может помочь улучшить качество процесса найма. Сохраняя резерв потенциальных кандидатов, организация может проводить более тщательную и всестороннюю оценку навыков, опыта и квалификации каждого кандидата. Это может помочь обеспечить выбор лучшего кандидата на каждую вакансию, а также снизить риск предвзятости и дискриминации в процессе найма.

Однако важно отметить, что кадровый резерв не является гарантией успеха в процессе найма. Резерв необходимо регулярно обновлять и оценивать, чтобы он оставался актуальным и эффективным. Кроме того, резерв не должен рассматриваться как замена комплексной стратегии подбора персонала, включающей другие источники талантов, такие как объявления о вакансиях и рекомендации сотрудников.

В заключение следует отметить, что кадровый резерв является важным компонентом процесса подбора персонала, который может помочь организациям определить и сохранить резерв потенциальных кандидатов на будущие вакансии. Поддерживая разнообразный и инклюзивный резерв, организации могут улучшить свои возможности по привлечению и удержанию талантливых сотрудников, а также сократить время и расходы, связанные с процессом найма. Однако важно регулярно оценивать и обновлять резерв, чтобы он оставался эффективным и актуальным.

## Метрики, как элемент стратегии подбора

Метрики рекрутмента важны для оценки эффективности процесса подбора персонала в организации. Эти метрики помогают HR-специалистам понять эффективность кампаний и стратегий по набору персонала, определить области улучшения и принять решения, основанные на данных, для оптимизации процесса набора персонала.

Одной из часто используемых метрик рекрутмента является метрика времени до заполнения. Эта метрика измеряет время, затраченное на заполнение вакансии с момента размещения объявления о вакансии. Время заполнения вакансии является критически важным показателем для оценки эффективности стратегии подбора персонала. Длительный период времени до заполнения вакансии может указывать на то, что существуют проблемы с привлечением нужных кандидатов или процесс найма идет медленно, и необходимо предпринять шаги для улучшения этого процесса.

Еще одним важным показателем рекрутмента является стоимость найма. Этот показатель измеряет затраты на подбор персонала на каждого нанятого сотрудника. Затраты на подбор персонала могут включать в себя плату за рекламу, зарплату рекрутера и плату за размещение вакансий на досках объявлений. Показатель "затраты на найм" может помочь HR-специалистам оценить эффективность процесса найма и определить пути снижения затрат на найм. По мнению Филлипса и Гулли (2015), показатель "затраты на одного сотрудника" также может помочь организациям сравнить затраты на различные методы и стратегии подбора персонала.

Метрики рекрутмента также могут включать показатели, связанные с качеством кандидатов. Например, метрика качества найма измеряет эффективность работы новых сотрудников на своих должностях. Измеритель качества подбора может быть сложным для измерения, поскольку для него требуются данные о работе новых сотрудников в течение определенного периода времени. Однако эта метрика может дать представление об эффективности процесса найма в привлечении нужных кандидатов.

Показатели подбора персонала важны для любой организации, чтобы отслеживать эффективность процесса найма и убедиться, что они нанимают нужных кандидатов для своей компании. Однако после того, как новые сотрудники приняты на работу, не менее важно измерить их эффективность, чтобы убедиться, что они соответствуют ожиданиям компании и способствуют ее росту. Мы обсудим различные метрики найма, которые измеряют производительность новых сотрудников и их источники.

Время до продуктивности: Время до продуктивности измеряет время, необходимое новому сотруднику для достижения ожидаемого уровня продуктивности. Важно отслеживать эту метрику, поскольку она дает представление об эффективности процесса приема на работу и о том, насколько быстро новые сотрудники адаптируются к рабочей среде. Источник этого показателя можно найти в программном обеспечении для управления производительностью или проанализировать данные из информационной системы управления персоналом (HRIS).

Коэффициент удержания: Коэффициент удержания — это процент сотрудников, которые остаются в компании в течение определенного периода времени. Это важный показатель, поскольку он измеряет эффективность процесса подбора персонала в поиске сотрудников, соответствующих культуре компании и требованиям к работе. Показатель удержания можно получить из HRIS или опросов сотрудников.

Удовлетворенность сотрудников: Удовлетворенность сотрудников измеряет уровень удовлетворенности работой среди сотрудников. Это важный показатель, поскольку он напрямую влияет на производительность, текучесть кадров и общую культуру компании. Удовлетворенность сотрудников может быть измерена с помощью опросов или обратной связи, проводимых отделом кадров.

Качество работы: Качество работы измеряет качество продукции, производимой новыми сотрудниками. Это важный показатель, поскольку он показывает, насколько хорошо новые сотрудники адаптируются к культуре работы и процессам компании. Качество работы может быть измерено с помощью аттестации, проверок контроля качества или отзывов клиентов.

Выполнение работы: Производительность труда измеряет, насколько хорошо сотрудники выполняют свои должностные требования и справляются с возложенными на них обязанностями. Это важный показатель, так как он показывает, насколько эффективным был процесс найма в поиске подходящих кандидатов на работу. Эффективность работы может быть измерена с помощью аттестации, обратной связи от менеджеров или руководителей групп, а также данных из HRIS.

Эффективность обучения: Эффективность обучения измеряет, насколько хорошо сотрудники адаптируются к обучению, предоставляемому компанией. Это важный показатель, поскольку он показывает, насколько эффективно программы обучения компании помогают новым сотрудникам выполнять свои должностные обязанности. Эффективность обучения может быть измерена через обратную связь с тренерами или через анализ данных HRIS.

В заключение следует отметить, что измерение эффективности работы новых сотрудников с помощью метрик найма важно для любой организации, чтобы убедиться, что они нанимают правильных кандидатов и предоставляют им необходимую поддержку для успешного выполнения своих обязанностей. Эти показатели могут быть получены из различных источников, таких как HRIS, опросы, сеансы обратной связи и обзоры эффективности. Отслеживая эти показатели, организации могут принимать обоснованные решения относительно своих программ найма и обучения, что приведет к повышению продуктивности и удовлетворенности персонала.

Наконец, метрики рекрутмента могут включать показатели, связанные с многообразием и инклюзивностью. Например, метрика многообразия найма измеряет процент новых сотрудников из разных слоев общества. Организации все больше признают важность многообразия и инклюзивности на рабочем месте, и эта метрика может помочь им оценить эффективность их усилий по подбору персонала, ориентированного на многообразие.

Таким образом, можно сделать вывод,что метрики рекрутмента играют важную роль в оценке эффективности процесса подбора персонала. Время заполнения вакансии, стоимость найма, качество найма, соотношение кандидатов и найма, а также разнообразие найма - вот некоторые из часто используемых показателей найма. HR-специалисты могут использовать эти показатели для выявления областей, требующих улучшения в процессе подбора персонала, принятия решений на основе данных и оптимизации процесса подбора персонала.

В итоге, рекрутмент, как отдельный процесс, включает в себя множество видов, методов, технологий и метрик оценки. Cтратегия рекрутмента, в свою очередь, является выбором определенного набора компонентов из всех сфер рекрутмента который организация использует для привлечения и найма новых сотрудников. Основывается данный выбор на анализе компании, ее целей и состояния на данный момент, а также внешних условий,которые могут влиять на развитие организации. Эта стратегия является важнейшим компонентом процесса управления человеческими ресурсами, поскольку она может существенно повлиять на успех усилий организации по подбору персонала. Хорошо продуманная стратегия подбора персонала может помочь организации привлечь и удержать лучших специалистов, в то время как плохо выполненная стратегия может привести к высокой текучести кадров и трудностям с поиском подходящих кандидатов на открытые вакансии.

## Стратегия подбора администраторов

Стратегии подбора администраторов играют решающую роль в успехе организации. Администраторы отвечают за управление различными операционными аспектами, координацию задач и обеспечение эффективного функционирования организации. Процесс подбора персонала для администраторов сложен из-за многогранности их функций и важности поиска кандидатов с нужным набором навыков, опытом и культурным соответствием. Хорошо продуманная стратегия подбора персонала может помочь организациям привлечь и нанять наиболее подходящих администраторов, что приведет к положительным результатам для организации в целом.

Важность стратегии подбора администраторов:

Выявление подходящих талантов: Сильная стратегия подбора персонала помогает выявить кандидатов, которые обладают необходимыми навыками, квалификацией и опытом, требуемыми для успешной работы на административных должностях. Она гарантирует, что отобранные администраторы обладают знаниями и компетенциями, необходимыми для выполнения обязанностей и решения задач, связанных с их должностью.

Повышение эффективности работы организации: Администраторы отвечают за обеспечение бесперебойной работы организации. Хорошо продуманная стратегия найма может помочь выявить администраторов, обладающих отличными навыками организации и управления временем. Наем людей с такими способностями может внести значительный вклад в рационализацию процессов, сокращение узких мест и повышение общей эффективности организации.

Развитие лидерских качеств: Администраторы часто занимают руководящие должности в организации, контролируя работу команд и направляя их членов. Эффективная стратегия подбора персонала позволяет выявить кандидатов, обладающих сильным лидерским потенциалом, что дает организации возможность готовить и развивать будущих лидеров из своих рядов.

Культурное соответствие: Каждая организация имеет свои уникальные ценности, культуру работы и этос. Стратегия набора персонала позволяет организациям оценить культурное соответствие потенциальных администраторов. Наем людей, которые соответствуют ценностям и культуре организации, может способствовать созданию позитивной рабочей среды, повышению вовлеченности сотрудников и долгосрочному успеху организации.

Сложность стратегии подбора администраторов:

Выявление различных наборов навыков: ожидается, что администраторы должны обладать разнообразными навыками, включая организаторские способности, навыки решения проблем, коммуникативные навыки и умение работать в режиме многозадачности. Разработка стратегии подбора персонала, позволяющей выявить кандидатов со сбалансированным набором навыков, может оказаться непростой задачей. Точная оценка этих навыков в процессе найма требует хорошо продуманных оценок, собеседований и проверки рекомендаций.

Привлечение лучших талантов: Конкуренция за квалифицированных администраторов может быть жесткой, особенно в высококонкурентных отраслях или при найме на руководящие должности. Организациям необходимо разрабатывать стратегии найма, которые эффективно демонстрируют бренд работодателя, продвигают ценности организации и подчеркивают преимущества работы с ними. Привлечение лучших талантов требует проактивного и стратегического подхода к подбору персонала.

Оценка опыта и квалификации: Администраторам часто требуется сочетание образования, профессиональных сертификатов и соответствующего опыта работы. В процессе подбора персонала необходимо точно оценить квалификацию и опыт кандидатов, чтобы убедиться, что они соответствуют требуемым стандартам. Такая оценка может включать просмотр резюме, проведение собеседований и тестов или оценок навыков.

Возможные результаты стратегии подбора администраторов:

Успешный прием на работу: хорошо реализованная стратегия подбора персонала повышает вероятность успешного найма. Привлекая квалифицированных и подходящих кандидатов, организации могут заполнить административные должности людьми, обладающими необходимыми навыками и опытом. Такие успешные сотрудники способствуют росту, производительности и общему успеху организации.

Повышение эффективности работы организации: Наем администраторов, которые подходят организации и обладают необходимыми компетенциями, может привести к повышению эффективности работы организации. Эффективные администраторы оптимизируют операции, внедряют эффективные процессы и обеспечивают сильное руководство, что может повысить производительность, удовлетворенность сотрудников и финансовые результаты.

Снижение текучести кадров и удержание талантов: Эффективная стратегия подбора персонала может помочь найти кандидатов, которые соответствуют культуре, ценностям и целям организации. Наем администраторов, которые хорошо вписываются в экосистему организации, снижает вероятность текучести кадров и способствует удержанию сотрудников. Такой результат способствует стабильности в организации и минимизирует затраты, связанные с набором и обучением новых администраторов.

Повышение репутации организации: Успешная стратегия подбора персонала, постоянно привлекающая высококлассных администраторов, может укрепить репутацию организации как работодателя, которого выбирают. Положительные отзывы из уст в уста и сильный бренд работодателя привлекают талантливых специалистов, ищущих административные должности, что еще больше укрепляет кадровый резерв организации.

В заключение следует отметить, что стратегия подбора администраторов имеет огромное значение, поскольку эти люди оказывают значительное влияние на деятельность организации, ее эффективность и культуру. Сложность заключается в выявлении кандидатов с нужным набором навыков, опытом и культурным соответствием. Хорошо реализованная стратегия может привести к успешному найму, повышению эффективности работы организации, снижению текучести кадров и улучшению репутации организации.

Результаты не качественной стратеги подбора администраторов

Стратегия найма администраторов может иметь несколько негативных результатов и последствий, если она не будет реализована эффективно. Эти негативные результаты могут повлиять на общее функционирование организации или учреждения и помешать ее прогрессу и успеху. Некоторые из потенциальных негативных результатов несовершенной стратегии подбора администраторов:

Некомпетентные администраторы: если стратегия подбора персонала не позволяет точно оценить навыки, квалификацию и опыт, необходимые для административных должностей, это может привести к назначению некомпетентных администраторов. Некомпетентные администраторы могут принимать неверные решения, не обладать необходимыми лидерскими качествами и неспособны эффективно управлять своими командами. Это может привести к снижению производительности, ухудшению морального состояния сотрудников и, в конечном итоге, повлиять на общую эффективность работы организации.

Отсутствие разнообразия: Ошибочная стратегия подбора персонала может способствовать отсутствию разнообразия на административных должностях. Если процесс отбора предвзятый или ограничен определенным кругом кандидатов, это может привести к отсутствию представителей различных слоев общества, опыта и взглядов. Это может препятствовать инновациям, ограничивать творческий потенциал и создавать однородную административную культуру, которая может неэффективно удовлетворять потребности разнообразных сотрудников и студентов.

Высокие показатели текучести кадров: Стратегия подбора персонала, не направленная на привлечение и удержание талантливых администраторов, может привести к высокой текучести кадров. Если администраторам не предоставляется адекватная поддержка, возможности профессионального развития или благоприятная рабочая среда, они могут искать лучшие возможности в других местах. Высокая текучесть кадров может нарушить стабильность организации, привести к потере институциональных знаний и создать ощущение нестабильности среди сотрудников.

Негативная организационная культура: Администраторы играют решающую роль в формировании организационной культуры учреждения. Если в стратегии подбора персонала не учитывается культурное соответствие или согласование ценностей, это может привести к назначению администраторов, которые не разделяют видение или этику организации. Это может привести к конфликтам, отсутствию сотрудничества и токсичной рабочей среде, что негативно скажется на моральном состоянии сотрудников и удовлетворенности работой.

Упущенные возможности для инноваций: Стратегия подбора персонала, не ставящая во главу угла поиск инновационно мыслящих и решающих проблемы сотрудников, может помешать организации адаптироваться и процветать в быстро меняющейся среде. Администраторы отвечают за внедрение инноваций и реализацию новых инициатив. Если в процессе подбора персонала не удается выявить кандидатов с опытом инновационной деятельности или перспективным мышлением, организация может упустить ценные возможности для роста и совершенствования.

Ущерб репутации: Плохие стратегии подбора персонала могут нанести ущерб репутации организации, особенно если они приводят к назначению администраторов, которые занимаются неэтичной или сомнительной практикой. Администраторы часто являются лицом организации, и их действия отражаются на учреждении в целом. Случаи ненадлежащего поведения, плохого управления или некомпетентности могут привести к потере доверия со стороны заинтересованных сторон, включая сотрудников, студентов, родителей и широкую общественность.

Чтобы смягчить эти негативные последствия, необходимо разработать надежную стратегию набора персонала, которая учитывает конкретные потребности и цели организации, использует справедливые и прозрачные процессы отбора, подчеркивает многообразие и инклюзивность, а также уделяет приоритетное внимание выявлению и выращиванию компетентных и дальновидных администраторов. Для постоянного совершенствования процесса найма и обеспечения назначения администраторов, способных эффективно руководить и вносить вклад в успех организации, следует внедрять регулярную оценку и обратную связь.

# Глава 2: Анализ ресторанного бизнеса в россии

## 2.1 Общая характеристика ресторанного бизнеса

Ресторан - это заведение общественного питания с широким ассортиментом изысканных блюд, включая блюда на заказ и фирменные блюда, винные, ликероводочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с развлекательными мероприятиями.

Ресторанный бизнес - это сфера предпринимательской деятельности, связанная с организацией и управлением рестораном или другим заведением общественного питания, направленная на удовлетворение потребностей людей во вкусной, разнообразной и здоровой пище. Как и любой бизнес, ресторанный комплекс в первую очередь заинтересован в получении максимальной прибыли при минимальных затратах.

Рестораны играют важную роль в жизни человека. Помимо удовлетворения физиологических потребностей в пище, посещение ресторана выполняет важную социальную функцию.

Ресторанный бизнес отличается от всех других видов бизнеса. Это предприятие, сочетающее в себе искусство и традиции, операционные механизмы и маркетинговый опыт, философию обслуживания и концепцию формирования потенциальной аудитории.

Из года в год ресторанный бизнес развивается стремительно - существует серьезная конкуренция за посетителей. Это заставляет администраторов продумывать не только основную стратегию и стиль ресторана, но и детали, которые делают заведение уникальным и неповторимым.

Только при формировании грамотно разработанной концепции и последовательной реализации всех составляющих ресторанного бизнеса, гарантирован успех в развитии предприятия.

Деятельность ресторана представляет собой сложную систему организации производства и реализации продукции, ориентированную на удовлетворение запросов конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ.

Эти программы включают мероприятия по повышению качества продукции, расширению ассортимента услуг, в том числе развлекательного характера, изучению потребителей, конкурентов и рыночной среды, обеспечению ценовой политики, формированию спроса и стимулированию сбыта, рекламе, оптимизации каналов распределения и организации сбыта, расширению ассортимента представляемых услуг.

Как и любой другой бизнес, ресторанный бизнес требует бизнес-плана, менеджмента, маркетинговых исследований и разработки собственной стратегии.

С учетом потенциальных посетителей разрабатывается профиль ресторана - он определяется концепцией заведения, которая характеризует его имидж, ассоциируется с определенным сегментом рынка.

Как и в любом бизнесе, успех в ресторанном деле связан с множеством микро- и макроэкономических факторов, однако осложняет ситуацию тот факт, что рестораны - это одно из немногих мест, где работают все органы чувств, порождающие общее чувство удовлетворения. Соответственно, эффективная работа ресторана складывается из множества экономических факторов и расчетов, а также всего того, что может оценить клиент (гость). Ранжирование по типам ресторанов продолжает постоянно расширяться: сегодня можно встретить как рестораны с белыми скатертями и винным меню на три страницы, так и модные закусочные для веганов в центре города, которые предлагают ягодно-травяные коктейли. Несмотря на то, что каждый ресторан имеет свою определенные атмосферу и стиль, по прежнему их можно идентифицировать по определенным общим признакам.[[1]](#footnote-1)

Признаки классификации ресторанов:

Мы можем отличить каждый ресторан друг от друга по различным признакам. Ниже представлены общие характеристики, которые можно использовать для классификации заведения:[[2]](#footnote-2)

1.     Формат.

- Fast Food

- Fast Casual

-Casual Dining

-Fine Dining

2.     Средний Чек.

- Очень высокий

- Высокий

- Средний

- Низкий

3.     Меню.

- Тип кухни.

- Качество ингредиентов.

- Подача блюд.

Однако важно отметить, что классификация ресторанов не обязательно должна соответствовать определенным критериям, поскольку не существует общепринятой типологии ресторанов. При оценке ресторанов учитываются различные факторы, такие как внутренняя инфраструктура, кухня, обслуживание и атмосфера. Хотя стандартной типологии может и не быть, большинство экспертов сходятся во мнении, что большинство ресторанов можно разделить на различные типы.

К основным типам ресторанов относятся:

Рестораны премиум-класса:

Рестораны премиум-класса требуют четко определенной концепции, которая прослеживается во всем заведении. Такие рестораны поддерживают высокий уровень качества обслуживания и предлагают широкий ассортимент блюд, включая экзотические и сложно приготовленные варианты. Рестораны премиум-класса также отличаются уникальным стилем в оформлении интерьера, атмосфере, музыке и обслуживании. Как следствие, цены на их услуги соответственно высоки.

Обычные заведения:

Заведения Casual характеризуются расслабленной и неформальной атмосферой. Они предлагают менее формальный обед и, как правило, имеют разнообразное меню с множеством вариантов.

Современные рестораны (модерн):

Современные рестораны в стиле модерн отличаются нетрадиционным декором и использованием современных элементов. Эти рестораны являются модными и ориентируются на современный опыт питания. Многие из них придерживаются экологических протоколов и предлагают уникальную, здоровую кухню, часто сочетая различные международные кулинарные традиции.

Рестораны фьюжн:

Рестораны фьюжн сочетают ингредиенты и технологии приготовления блюд из различных кулинарных традиций мира. Шеф-повара часто объединяют традиционные элементы различных кулинарных школ. Важно отметить, что настоящий фьюжн возникает при сочетании, казалось бы, несовместимых ингредиентов и стилей приготовления. Например, сочетание русских блинов с японскими роллами будет считаться фьюжн. Интерьеры ресторанов в стиле фьюжн демонстрируют слияние контрастных элементов, сложные цветовые схемы, обилие декоративных элементов, сочетание материалов и фактур, а также тщательное освещение.

Экорестораны:

Экорестораны позиционируют себя как заведения, в которых особое внимание уделяется экологически чистой пище и сочетанию технологий и природы. Основа этих заведений - "зеленое" меню, в котором основное внимание уделяется органическим и растительным продуктам. В дизайне интерьера часто используются натуральные материалы, например, деревянные столы и стулья, деревянные или каменные полы, пышный зеленый декор, керамическая посуда и цветочные композиции на столах.

Рестораны семейного стиля:

Рестораны семейного типа ориентированы на семьи и создают комфортную и гостеприимную обстановку. Как правило, они предлагают меню с блюдами, которые можно разделить и подать на несколько персон.

Рестораны быстрого питания:

В ресторанах быстрого питания приоритетом является быстрое и доступное обслуживание. Их модель работы часто предполагает самообслуживание, минимализм в оформлении интерьера и мебель, которая не позволяет клиентам задерживаться. Эти заведения полагаются на заранее подготовленные или быстро обработанные блюда, которые подаются клиентам.

Кафе:

Кафе известны своей непринужденной атмосферой и обычно предлагают разнообразные напитки, легкие блюда и десерты. Они популярны как места для встреч или для отдыха за чашечкой кофе.

Pop-рестораны (на вынос):

Pop-up рестораны - это временные заведения, которые работают в нетрадиционных местах или на определенных территориях, где традиционные рестораны могут быть неэффективны. Они служат различным целям, таким как тестирование новых тенденций или концепций, проведение благотворительных мероприятий, привлечение потенциальных клиентов и предоставление шеф-поварам творческой свободы при составлении меню.

Кроме того, рестораны можно классифицировать по их размеру и структуре собственности:

Ресторанные сети и холдинги: Эти заведения являются частью более крупной сети или корпорации, что позволяет централизовать поставки, стандартизировать меню, проводить целевые рекламные акции и минимизировать затраты за счет эффекта масштаба.

Независимые рестораны: Независимые рестораны работают автономно и обладают большей гибкостью в стратегии и тактике. Они ориентируются на свою конкретную целевую клиентскую базу и могут легче адаптироваться к изменениям на ресторанном рынке.

Стоит отметить, что ресторанная индустрия постоянно развивается, что приводит к появлению новых типов ресторанов, обусловленных меняющимися предпочтениями и запросами потребителей.

Следовательно, каждый ресторан имеет свои отличительные черты, которые определяют его конкурентоспособность на рынке. При этом при выработке стратегии позиционирования необходимо правильно выбрать направленность ресторана. Отличительные черты могут проявляться в концепции ресторана при его создании или внедряться после, в процессе работы.

## 2.2 Анализ ресторанного бизнеса в России

История ресторанного бизнеса в России долгая и сложная, охватывающая несколько столетий социальных и экономических изменений. Рестораны играли значительную роль в социальной и культурной жизни России, служа местами отдыха, бизнеса и развлечений.

Истоки ресторанного бизнеса в России восходят к XVIII веку, когда в Москве был основан первый "Гостиный двор" (купеческий двор). Это были крупные торговые комплексы, в которых размещались магазины, рестораны и другие предприятия, и они быстро стали популярными местами сбора городской элиты. Рестораны того времени были в основном ориентированы на подачу традиционных блюд русской кухни, таких как супы, тушеное и жареное мясо, которые часто сопровождались водкой и другими алкогольными напитками.

По мере модернизации и индустриализации России в 19 веке развивался и ресторанный бизнес. Появление среднего класса создало новый спрос на заведения общественного питания, которые отвечали более изысканным вкусам и предлагали более широкий выбор блюд. В частности, французская кухня стала популярной среди аристократии и высшего класса, и многие рестораны стали предлагать меню, вдохновленные французской кухней.[[3]](#footnote-3)

В начале XX века ресторанная индустрия продолжала развиваться и диверсифицироваться, открывались новые рестораны в таких крупных городах, как Москва и Санкт-Петербург. Однако большевистская революция 1917 года и последующее создание Советского Союза оказали значительное влияние на ресторанный бизнес. Частная собственность на предприятия, включая рестораны, была отменена, отрасль была национализирована и поставлена под строгий государственный контроль. Акцент в ресторанах сместился с роскоши и изысканности на обеспечение основных продуктов питания для масс.

В постсоветскую эпоху в России происходила постепенная приватизация и либерализация ресторанной индустрии. После распада Советского Союза в 1991 году у предпринимателей появилось много новых возможностей для создания собственного бизнеса, в том числе и ресторанов. Западная кухня, которой в советское время практически не было, становилась все более популярной, и появилось новое поколение шеф-поваров и рестораторов, стремящихся экспериментировать с новыми вкусами и стилями.

Сегодня ресторанный бизнес в России развивается, и в нем представлено большое разнообразие заведений на любой вкус и бюджет. Рестораны высокой кухни, кафе и сети быстрого питания широко распространены, а во многих российских городах есть оживленные ресторанные сцены с разнообразными блюдами местной и международной кухни. Однако отрасль не лишена проблем, включая высокие операционные расходы, конкуренцию со стороны других предприятий, а также влияние экономической и политической нестабильности на потребительские расходы.

Агентство Traino посчитала количество кафе, ресторанов, баров, пабов, фастфудов и фуд-кортов в 11 европейских городах: Париже, Лондоне, Вене, Берлине, Мюнхене, Барселоне, Риме, Праге, Будапеште, Москве и Петербурге.

По абсолютному числу заведений лидирует Лондон (20 835). За ним следует Париж (19 359), Берлин (15 977) и Москва (12 452). В Петербурге Tranio насчитала 8471 кулинарно-питейных точек – это больше, чем в Барселоне, Риме, Будапеште и Праге.

Самая большая концентрация баров, кафе и ресторанов зафиксирована в Вене (518 заведений на 100 000 человек). За ней следует Прага (504) и Мюнхен (438). Рейтинг замыкает Москва с показателем: 101 заведение на 100 000 человек.

Петербург опередил столицу России. В нем общепита в пересчете на количество населения в 1,5 раза больше (157 на 100 000 человек). Его опережает Лондон (232), Рим (248), Барселона (252) и Париж (274).

Различия в структуре заведений питания в Европе и в России заметны, отмечают исследователи. Больше половины заведений Парижа, Вены, Барселоны, Праги и Мюнхена составляют рестораны, в российских городах велика доля фастфуда. Однако по насыщенности территории заведениями общепита можно судить о качестве городской среды и степени социальной и экономической активности населения.

Ресторанный рынок России  еще далек от насыщения. Очевидно, что основой для его развития является, прежде всего, уровень доходов населения, который упал, в связи с финансово-экономической ситуацией последних лет. В то же время емкость данного рынка еще достаточно велика. В ресторанном бизнесе существуют отчетливые перспективы для развития вширь. С ростом предприятий питания различных форматов растет конкуренция. Для формирования конкурентных преимуществ и обеспечения эффективной работы предприятия в настоящем и будущем необходима разработка научно обоснованных рекомендаций по повышению эффективности стратегического управления и функционирования предприятия. Новейшие научные разработки и методики их внедрения, а так же данные по их практической эффективности способны консолидировать консалтинговые предприятия, необходимость которых становиться все более очевидным в современных условиях обостряющейся конкуренции.

Многие представители отрасли подтверждают данное состояние индустрии: «Рестораны и бары должны развиваться скорее качественно, чем количественно. А для этого нужно повышать уровень профессиональных навыков персонала», - считает президент Федерации рестораторов и отельеров Северо-Запада Леонид Гарбар

Председатель комиссии по промышленности, экономики и предпринимательству городского парламента Алексей Макаров отмечает: «Хотя для Петербурга сфера гостеприимства стратегически важна, пока никакой отдельной программы по стимулированию ее развития нет. Однако отрасль входит в список наиболее пострадавших от пандемии, и ее представители вправе рассчитывать на льготные кредиты и другие меры поддержки городских властей».

Однако, несмотря на это, вопрос о привлекательности ресторанного бизнеса в России, остается открытым. Единственное, в чем сходятся мнения специалистов, это то, что ресторанный бизнес не требует столь серьезных инвестиций, как в производственную сферу. По оценкам экспертов, в среднем стартовые вложения рестораторов составляют около 1 000 долларов США за квадратный метр торговой площади. При квалифицированном подходе к созданию концепции заведения, грамотной ценовой и управленческой политике средний срок окупаемости проекта составит от 1 до 2 лет, а рентабельность может составить от 20 до 60%.

Хотелось бы отметить , что российский ресторанный бизнес  еще очень молод. Новая эра отечественной ресторанной индустрии началась 30  лет назад, когда государство утратило монополию на  общественное питание и с тех пор рынок услуг питания России имеет устойчивую тенденцию к росту, а также становится модной сферой для инвестиций, – инвестируют в этот бизнес представители нефтяной и газовой промышленности, пивоваренные компании, знаменитости и спортсмены.

Однако зачастую оказывается, что инвестиции не оправдываются, и проекты гибнут. Система проработки бизнеса в сфере общепита в других странах оттачивалась столетиями, а в России ресторанному бизнесу 32 года. Рынок невероятно молодой и ввиду этого неопытный. «Открыть ресторан — это как сыграть в азартную игру. Может окупиться быстро, а может окупаться годами или прогореть. Часто затратная часть и потенциальная прибыль рассчитаны таким образом, что ресторан будет околонулевым даже при полном заполнении», — рассуждает Данил Герасимиди, владелец консалтинго­-гастрономического агентства Gastronorma.

По статистике в течение года после открытия по тем или иным причинам разоряются восемь из десяти предприятий общественного питания. Во многом развитие ресторанного бизнеса в России происходило спонтанно, методом проб и ошибок, а научные методы организации и управления в этой сфере  практически не были востребованы.

По мнению специалистов, питание в кафе и ресторанах окончательно перестало ощущаться россиянами как некий изыск и роскошь, став вещью обыденной. Расширяя свой бизнес, рестораторы объединяются в холдинги, создавая сетевые проекты, многие из которых начинают развиваться и в регионах.

Сегодня ресторанный рынок консолидируется, мелкие игроки вытесняются более крупными. В течение последних нескольких лет наметилась тенденция слияний-поглощений, в результате которых на рынок выходят новые бренды или продолжают активно развиваться прежние, но претерпевшие ряд преобразований. В ближайшие годы эта тенденция сохранится, и помимо центральных регионов, постепенно охватит крупные российские города. Для того чтобы эффективно функционировать профессионалам в ресторанном бизнесе всегда приходится предчувствовать и быстрее реагировать на постоянно изменяющуюся ситуацию на рынке.

Для  развития российского ресторанного бизнеса характерны определенные сложности, такие как: текучесть персонала, недостаток профессиональных кадров, техническое несоответствие многих помещений под размещение предприятий питания, необходимость в получении огромного количества согласований и разрешительной документации, зависимость от продуктовой инфляции и конъюнктуры рынка. Нехватка кадров, нежелание работодателей вкладывать деньги в обучение персонала, сдерживает развитие ресторанной отрасли в целом. Без постоянного притока профессионалов поварского искусства, торгового сервиса трудно оценивать перспективы.

Кроме потенциальных рисков рестораторам приходится учитывать и тенденции экономики. Ведь макроэкономические факторы мощно влияют на развитие ресторанного бизнеса в городах России. Эксперты прослеживают зависимость между развитием заведений элитного или среднего сегмента рынка общепита и развитием крупного или среднего (мелкого) бизнеса.

Учитывая молодость этой отрасли, в России предприниматели часто сталкиваются с неудачами, связанными с множеством факторов, однако за последние 2 года преобладали макроэкономические факторы, такие как: пандемия Коронавируса, Специальная Военная операция, а также частичная мобилизация.

Именно поэтому для того, чтобы принимать правильные управленческие решения, в ресторанном бизнесе, администратор должен обладать компетенциями по анализу макросреды и пониманием, как именно она влияет на внутреннюю и внешнюю среду его компании (ресторана) и ввиду этого быстро координировать работу своего заведения.

## 2.3 Важнейшие факторы, влияющие на разработку стратегии администраторов в ресторанном бизнесе

До пандемии в ресторанной отрасли наблюдалась стабильность, о чем свидетельствуют данные РБК. В 2019 году оборот достиг примерно 1,7 трлн рублей, темпы роста за год составили +6%. Примечательно, что по сравнению с докризисными показателями 2014 года рост составил 4,7%. Этот рост был обусловлен изменением потребительского поведения: все больше людей стали ужинать вне дома и пользоваться услугами доставки еды. Количество ресторанов, кафе и баров увеличивалось с каждым годом, при этом основной рост обеспечивали сетевые заведения. В 2018 году было открыто 2 979 новых сетевых заведений, затем 2 642 в 2019 году. В 2019 году на долю сетевых концепций пришлось около 26% российского рынка. К концу первого квартала 2020 года ресторанный рынок вырос на +3,1% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

По оценкам BusinesStat, посещение кафе и ресторанов в России выросло на 18,4% с 2016 по 2019 год, достигнув 2 864 млн посещений. На этот рост повлияла экспансия сетевых компаний, использующих модель франчайзинга, а также рост заведений доступного ценового и территориального сегмента. Однако полная блокировка, осуществленная в ответ на пандемию, привела к рекордному снижению оборота рынка на 49,7% во втором квартале. Темпы падения замедлились до -20% в III квартале благодаря возобновлению работы торговых центров, уменьшению распространения вируса и улучшению потребительского спроса. Однако с началом второй волны инфекций и новыми ограничениями трафик снова снизился. Сергей Хитров, руководитель аналитической группы РБК, заявил, что в IV квартале рынок продолжит снижаться, ожидаемое снижение составит 17,4%. Если бы не вторая волна пандемии, падение ограничилось бы 3-4%, поскольку люди устали от ограничений и хотели вернуться к нормальной жизни. В итоге, к концу года оборот ресторанного рынка снизился на 21,3%. В период карантина (с 30.03.2020 по 01.06.2020) предприятия общественного питания были вынуждены приостановить работу и не могли обслуживать клиентов. После снятия ограничений они смогли частично возобновить работу, но при этом должны были соблюдать требования Роспотребнадзора. В условиях экономического кризиса восстановление клиентов ресторанов шло медленно, и к концу года количество посетителей так и не достигло уровня 2019 года. Некоторые заведения с трудом справлялись с недостатком посетителей и были вынуждены закрыться, в результате чего ресторанный рынок страны сократился на 16,2%, составив к концу 2020 года 2 399 млн посещений.

Сегмент ресторанов премиум-класса особенно пострадал от периода самоизоляции, поскольку в них часто работали высокооплачиваемые шеф-повара, использовалось импортное оборудование, и они сталкивались с высокими расходами на аренду. Доставка еды на дом, единственная доступная услуга во время карантина, оказалась нерентабельной в таких условиях, что привело к закрытию некоторых предприятий. В результате сектор Fine Dining сократился на 20,5%, а количество посещений уменьшилось с 44 миллионов до 35 миллионов.

Посещения заведений Fast Food, Fast Casual и Casual Dining сократились в среднем на 16,3% в 2020 году. К концу года количество посещений заведений Fast Food составило 1 810 млн, Fast Casual - 385 млн, а Casual Dining - 169 млн.

В 2022 году рынок столкнулся с экономическими санкциями, что привело к нехватке оборотных средств и нарушениям в цепочке поставок. Это привело к исчезновению или значительному росту цен (в среднем в 1,5-2 раза) на импортные товары, такие как экзотические морепродукты и фрукты."Дмитрий Левицкий**,** основатель Hurma Management Group, которая управляет ресторанами Riesling Boyz, «Русалочка», Take It Easy и другими высказыватся следующим образом: «У нас выручка и посещаемость практически не упали. Но я знаю по разговорам с коллегами, что это все очень ситуативно. В разных сегментах ситуация различается.[[4]](#footnote-4)

Например, сильно просели те, кто работает в торговых центрах, потому что после ухода магазинов из России посещаемость ТЦ очень упала. Также просели заведения, которые работали на офисников. Рабочие пространства так и остались полупустыми после пандемии, а из-за последних событий какие-то офисы закрылись, кого-то временно распустили.В сегменте высокого класса и в сегменте, который работал на туристический поток, самая сильная просадка Гораздо сложнее крупным сетевым компаниям, где десятки или сотни заведений работают под одним брендом. Они не могут быть настолько мобильны, им поменять поставщика или блюдо гораздо сложнее: нужно найти поставщика, который сможет в нынешней ситуации обеспечивать большие объемы продукции, надо его утвердить, переобучить множество сотрудников и так далее. Поэтому по ним ударило гораздо больше, чем по нам».

«За рубежом поставщики отказываются работать с российскими счетами, получать деньги из российских банков: у нас есть прецедент, когда английский производитель фарфора отказался принимать оплату даже с европейского аккаунта», — говорит о сложностях с открытием новых заведений Виталий Шиманский, владелец ресторанов Buro Tsum, Grace Bistro, Buono, Sixty и Christian.

Ограничения не прошли незамеченными для ресторанного бизнеса — влияние оказывали колебания курсов валют, усложнение логистики и приостановка работы на рынке ряда алкогольных поставщиков. Кроме продуктов, в зоне риска оказалось и профессиональное оборудование.

Рустам Айдиев, исполнительный директор Национального союза хлебопечения сообщил, что зависимость хлебопекарных производств в крупных городах России от импортного оборудования, прежде всего ввозимого из стран ЕС, достигает 80—90%, в регионах — 50—70%.

Елена Пинская, директор по маркетингу ресторанного холдинга Pinskiy&Co, отмечает, что рынок ждут определенные изменения в плане востребованных концепций: сильнее всего пострадает средний ценовой сегмент, который уйдет в масс-маркет и фастфуд.

«Во многих ресторанах пришлось пересматривать отдельные позиции меню: продукты или были недоступны, или цены на них оказались столь завышенными, что оставлять блюдо в меню было просто нерентабельно, так как стоимость для клиента получалась уже некомфортной».

Российский ресторанный бизнес, по ее мнению, будет развиваться, но недооценивать негативный эффект от прекращения отношений с Западом все-таки не стоит.

После объявления частичной мобилизации число заказов в московских ресторанах упало на 17% по сравнению с неделей ранее и на 27% по сравнению с аналогичной неделей 2021 года. Выручка заведений общепита снизилась на 18% год к году и неделя к неделе, сообщает «Коммерсантъ» со ссылкой на подсчеты  Focus Technologies.

Существенное снижение посещаемости — на 15-20% — отметили совладелец сети «Теремок» Михаил Гончаров и основатель сети гастробаров «Раковая» Евгений Ничипурук. Последний добавил, что 27 сентября выручка упала на 50%, а некоторые бары практически опустели. О сокращении выручки в Москве на 8-15% сообщили в группе  «Росинтер» (сети IL Patio, TGI Fridays, «Планета суши», «Шикари» и другие).

«Посещаемость сократилась в среднем на 9%», сказал генеральный директор сети Gagawa Ленар Кутлин. В «Шоколаднице» отметили, что посещаемость немного снизилась в минувшие выходные, но в понедельник восстановилась. Основатель One Price Coffee Сергей Румянцев сообщил, что в кофейнях сети выручка снизилась на минувшей неделе на 1,5% неделя к неделе и на 6,5% год к году.

Руководитель направления исследований и консалтинга Focus Technologies Михаил Васильев считает, что россияне начали корректировать потребительское поведение в том числе на фоне мобилизации. Гончаров указывает на отъезд многих за границу,  а Ничипурук на отказ от походов в ресторан из-за стресса. Кутлин и Гончаров отметили снижение трафика в основном в заведениях в торговых центрах.  По данным Focus Technologies, индекс посещаемости на 1000 кв.м. торговых площадей — Mall Index — с 21 по 25 сентября в ТЦ Москвы снизился неделя к неделе на 4%.

Рестораторы не ждут улучшения ситуации. Они планируют сокращать расходы: уменьшить число смен официантов и поваров, исключить из меню блюда, которые требуют больших списаний сырья,  провести переговоры с поставщиками и арендодателями о скидках и рассрочке оплаты. После трех месяцев низких продаж заведениям может грозить закрытие, что возможно и сейчас — из-за мобилизации шеф-поваров и сушефов. [[5]](#footnote-5)

На этом фоне бизнес очень осторожно инвестирует в новые проекты ресторанной сферы. Многие игроки предпочитают ставить свои задумки на стоп.

Максим Жуков, председатель комитета по общественному питанию субъектов малого и среднего предпринимательства регионального отделения ["Деловой России"](http://whoiswho.dp.ru/cart/company/2936556/), уверен, что на данный момент можно считать необдуманным не только запуск проектов в высоком ценовом сегменте, но и вообще любой вход в ресторанный бизнес.

«Как показал мой личный опрос, достаточно большого количества предпринимателей в сфере общественного питания, все, кто рассматривал планы дальнейшего развития своего бизнеса, приостановили их. Кто уже успел войти в стройку с большим объёмом инвестиций, начатые проекты заканчивают. Те, кто подписал договоры аренды новых помещений, но ещё не успел произвести инвестиции, свои соглашения либо заморозили, либо расторгли. Сейчас все занимаются работой над оптимизацией уже имеющихся проектов», — утверждает эксперт. Схожего мнения придерживается и [Виталий Свидовский](http://whoiswho.dp.ru/cart/person/565234/), генеральный директор и совладелец сети ресторанов русской кухни ["Теремок"](http://whoiswho.dp.ru/cart/company/79815/). По его словам, в крупные проекты нужно инвестировать очень осторожно, ориентируясь, в первую очередь, не на массовость, а на уникальность. В ресторане должна быть фишка, которой нет у других, — то, что вызовет интерес гостей.

Однако, по словам [Никиты Ананьева](http://whoiswho.dp.ru/cart/person/1935178/), создателя Opetit и Santе, люди не могут отказаться от еды ни при каких обстоятельствах. Тем не менее дорогие рестораны всегда сильнее чувствуют любые изменения, даже не столь глобальные, как происходят сейчас.

«В нынешней ситуации частые гости подобных заведений с большой степенью вероятности осуществили релокацию, так как их возможности заведомо выше. К тому же, кажется, что сейчас крайне плохое время для инвестиций. С точки зрения бизнеса наибольшей проблемой является невозможность планирования и отсутствие понимания, что будет завтра. Безусловно, кризисы зачастую являются возможностью для резкого скачка. Однако это очень зависит от сферы и в известной степени связано с удачей. Полагаю, что сейчас новые инвестиции в сферу общепита будет производить значительно меньшее количество людей, чем обычно. Тем более крайне рискованно сейчас вкладывать в премиальный сегмент. Он сильнее зависит от конъюнктуры и поставок», — поясняет эксперт.

Однако есть и те, кто уверен, что любой кризис — это новые возможности.

«Бизнес будет развиваться и зарабатывать. Другой вопрос, где теперь обучаться и откуда черпать идеи и знания, если мы всегда наблюдали за Европой. Санкции доставили много неудобств, начиная от оплаты счета, заканчивая закрытиями платформ, на которых написаны сайты. Теперь пишем все программы заново, создаем аккаунты в доступных соцсетях и пытаемся найти новые рычаги для продвижения и бронирования», — говорит Екатерина Зайдес, идеолог и генеральный директор ресторана Red Wall в Нижнем Новгороде.

Хорошие перспективы у внутреннего туризма видит и Ирина Зарькова: наибольший рост, по ее прогнозу, будет на черноморском побережье и в сегменте винного туризма.

«Сейчас усилятся внутренние туристические потоки, и будет расцвет ресторанов в регионах. Предполагаю, что сейчас многие захотят открыть что-то на побережье Черного моря, ведь наплыв отдыхающих прогнозируют огромный. В условиях санкций может расцвести и винный туризм — тем более большинство южных виноделен активно к этому приспосабливается: проводят экскурсии, открывают дегустационные залы, рестораны и даже мини-отели», — говорит Зарькова.

Данные факторы: история и состояние отрасли, а также макроэкономические факторы, влияющее на нее оказывают сильное воздействие на индустрию гастрономии , а следовательно, и на построение стратегий рекрутмента администраторов. Однако далеко не только это влияет на выбор стратегии , также необходимо уделить внимание по следующим направлениям:

*Бренд работодателя*

В ресторанном бизнесе бренд работодателя играет важную роль в привлечении и удержании лучших кадров, а также в создании положительной репутации среди клиентов. Бренд работодателя — это восприятие компании как работодателя, включая ее культуру, ценности и репутацию, и он приобретает все большее значение на современном конкурентном рынке труда.

Одним из основных способов воздействия бренда работодателя на ресторанный бизнес является влияние на качество рабочей силы. Согласно исследованию компании Deloitte, сотрудники, которые гордятся своим работодателем, с большей вероятностью будут хорошо работать, будут вовлечены и останутся в компании надолго. Создавая сильный бренд работодателя, ресторанные предприятия могут привлекать и удерживать талантливых сотрудников, которые будут обеспечивать отличное обслуживание клиентов и способствовать успеху бизнеса.

Кроме того, сильный бренд работодателя может помочь создать положительную репутацию ресторана среди клиентов. Когда сотрудники счастливы и вовлечены, они с большей вероятностью будут обеспечивать отличное обслуживание клиентов и создавать положительные впечатления от посещения ресторана. Это, в свою очередь, может привести к позитивному маркетингу "из уст в уста" и лояльности клиентов, что очень важно для долгосрочного успеха любого ресторанного бизнеса.

Существует несколько способов, с помощью которых ресторанный бизнес может создать сильный бренд работодателя. Одним из наиболее важных является создание позитивной культуры на рабочем месте, которая ценит и поддерживает сотрудников. Это может включать предложение конкурентоспособной оплаты труда и льгот, предоставление возможностей для профессионального развития и роста, а также создание благоприятной и инклюзивной рабочей среды.

Еще одним важным фактором является эффективная коммуникация бренда работодателя как внутри компании, так и за ее пределами. Это может включать в себя создание четкого и убедительного ценностного предложения работодателя, которое описывает уникальные преимущества работы в ресторане, а также использование социальных сетей и других каналов для продвижения бренда и привлечения лучших талантов.

В заключение следует отметить, что бренд работодателя играет важную роль в успехе ресторанного бизнеса, привлекая и удерживая лучшие кадры, создавая позитивную культуру на рабочем месте и формируя положительную репутацию среди клиентов. Инвестируя в бренд работодателя и создавая благоприятную и увлекательную рабочую среду, ресторанные предприятия могут выделиться на конкурентном рынке труда и заложить прочный фундамент для долгосрочного успеха.

*Текучесть кадров*

Текучесть кадров является серьезной проблемой для ресторанной индустрии. Высокий уровень текучести может негативно сказаться на финансовых показателях ресторана, снизить удовлетворенность клиентов и увеличить нагрузку на оставшихся сотрудников.

Текучесть кадров — это скорость, с которой сотрудники уходят и заменяются в бизнесе. По данным Национальной ресторанной ассоциации, в ресторанном бизнесе наблюдается один из самых высоких показателей текучести кадров среди всех отраслей: в среднем она составляет около 74% в год. Такой высокий показатель может быть обусловлен целым рядом факторов, таких как низкая заработная плата, долгий и ненормированный рабочий день, а также ограниченные возможности карьерного роста.

Одним из основных способов влияния текучести кадров на ресторанный бизнес являются финансовые показатели. Замена сотрудников может быть дорогостоящей, поскольку она включает в себя набор, найм и обучение новых сотрудников. Исходя из среднегодового показателя текучести кадров в 70%. Эти затраты включают в себя прямые расходы, такие как реклама вакансий, набор и обучение новых сотрудников, а также косвенные расходы, такие как потеря производительности и снижение удовлетворенности клиентов.[[6]](#footnote-6)

Высокая текучесть кадров также может негативно сказаться на удовлетворенности клиентов. Клиенты могут быть знакомы с определенными сотрудниками и со временем установить с ними отношения. Когда эти сотрудники уходят, клиенты могут почувствовать, что качество обслуживания снизилось, или они могут почувствовать себя не такими желанными гостями, как раньше. Это может привести к снижению лояльности клиентов и уменьшению количества повторных заказов, что в конечном итоге может нанести ущерб финансовым показателям ресторана.

Кроме того, высокий уровень текучести кадров может увеличить нагрузку на оставшихся сотрудников. Когда сотрудник уходит, его нагрузку должны взять на себя оставшиеся сотрудники, пока не будет найдена замена. Это может привести к повышенному стрессу, выгоранию и снижению удовлетворенности работой среди оставшихся сотрудников, что еще больше усугубляет текучесть кадров.

Для борьбы с негативными последствиями текучести кадров рестораны могут применять стратегии, направленные на повышение уровня удержания сотрудников. Некоторые из этих стратегий включают в себя предложение конкурентоспособной заработной платы и льгот, предоставление возможностей для карьерного роста, создание позитивной рабочей среды, а также программы обучения и развития. Инвестируя в удержание сотрудников, рестораны могут снизить текучесть кадров и в конечном итоге улучшить свои финансовые показатели и удовлетворенность клиентов.

В заключение следует отметить, что текучесть кадров является серьезной проблемой для ресторанной индустрии. Высокий уровень текучести может негативно повлиять на финансовые показатели, снизить удовлетворенность клиентов и увеличить нагрузку на оставшихся сотрудников. Внедряя стратегии по удержанию сотрудников, рестораны могут снизить негативные последствия текучести кадров и в конечном итоге улучшить свои общие показатели.

*Рынок труда*

По состоянию на 2023 год рынок труда в ресторанном бизнесе в России переживает несколько заметных тенденций и вызовов. С одной стороны, существует высокий спрос на работников ресторанного бизнеса, особенно в крупных городах, таких как Москва и Санкт-Петербург. Однако, с другой стороны, в отрасли наблюдается нехватка квалифицированных и опытных работников, что сказывается на общем качестве обслуживания и питания в некоторых заведениях.

Одной из причин высокого спроса на работников ресторанного бизнеса является растущее число ресторанов и кафе, открывающихся по всей стране. Индустрия общественного питания быстро развивается в России: многие международные бренды выходят на рынок, а местные предприниматели открывают новые рестораны, чтобы удовлетворить растущий спрос на питание.

Однако, несмотря на высокий спрос, в отрасли ощущается нехватка квалифицированных работников. Отчасти это связано с тем, что ресторанный бизнес не всегда рассматривается в России как привлекательный карьерный путь, и многие молодые люди выбирают другие профессии. Кроме того, пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на отрасль, и многие работники покинули ее из-за отсутствия гарантий занятости или изменившихся экономических условий.

В результате некоторые рестораны испытывают трудности с поиском квалифицированного персонала, что сказывается на качестве обслуживания и предоставляемых блюд. Некоторым заведениям пришлось сократить часы работы или ограничить меню из-за нехватки персонала. Кроме того, конкуренция за квалифицированных работников привела к повышению заработной платы в некоторых частях отрасли, что увеличивает расходы на оплату труда для некоторых владельцев ресторанов.

В целом, рынок труда в ресторанном бизнесе в России в 2023 году сталкивается с рядом проблем, но есть и возможности для роста и инноваций в этом секторе. При правильных инвестициях в обучение и развитие, а также при внедрении новых технологий отрасль может продолжать развиваться и предоставлять высококачественные услуги и блюда клиентам по всей стране.

*Кадровый резерв*

В последние годы ресторанная индустрия в России неуклонно растет, в крупных городах открывается множество новых ресторанов, кафе и баров. Однако, согласно отчету Российской ресторанной ассоциации за 2020 год, отрасль испытывает нехватку квалифицированных специалистов, включая шеф-поваров, официантов и менеджеров.

Одной из причин нехватки кадров является отсутствие в России программ формального образования и обучения для специалистов ресторанного бизнеса. Хотя существует несколько кулинарных школ и программ в сфере гостеприимства, они не являются широкодоступными или хорошо организованными. Это привело к тому, что многие работники ресторанов учатся без отрыва от производства или через неформальные каналы, что может привести к нехватке навыков и несоответствию качества.

Еще одним фактором, способствующим нехватке кадров, является низкая заработная плата и плохие условия труда в отрасли. Многие работники ресторанов в России получают минимальную зарплату или чуть выше, и часто работают подолгу без перерывов. Это приводит к высокой текучести кадров и отсутствию мотивации у персонала.

Пандемия COVID-19 также оказала значительное влияние на ресторанный бизнес в России: многие рестораны временно или навсегда закрылись из-за снижения спроса и финансовых трудностей. Это еще больше усугубило нехватку кадров, поскольку многие опытные работники покинули отрасль или переехали в другие страны.

В целом, кадровый резерв ресторанного бизнеса в России сталкивается с серьезными проблемами, включая отсутствие формального образования и программ обучения, низкую заработную плату, плохие условия труда и влияние пандемии COVID-19. Решение этих проблем будет иметь решающее значение для обеспечения долгосрочного роста и успеха отрасли.

В конце концов, при построении стратегии по рекрутменту администратора, необходимо учитывать специфику работы администратора:

*Администратор*

Роль администратора в ресторанном бизнесе имеет решающее значение для успеха заведения. Администраторы играют важнейшую роль в надзоре за повседневной деятельностью ресторана, обеспечивая бесперебойную и эффективную работу. Они отвечают за управление персоналом, надзор за финансовыми операциями и поддержание качества блюд и обслуживания.

Управление персоналом

Одной из важнейших обязанностей администратора в ресторанном бизнесе является управление персоналом. Управление персоналом ресторана включает в себя подбор, найм, обучение и надзор за сотрудниками. Администраторы должны следить за тем, чтобы ресторан был укомплектован достаточным количеством персонала, а сотрудники были обучены предоставлять отличное обслуживание клиентов. Они также должны создать условия, в которых сотрудники смогут работать эффективно и результативно. Администратор также должен обеспечить персонал необходимыми ресурсами, инструментами и поддержкой для качественного выполнения работы.

Надзор за финансовой деятельностью

Управление финансами - еще один важнейший аспект роли администратора в ресторанном бизнесе. Администраторы должны отслеживать доходы и расходы, составлять бюджеты и управлять денежными потоками. Они также должны следить за уровнем запасов и внедрять меры по экономии затрат для максимизации прибыли. Администраторы должны обеспечивать точность и актуальность всех финансовых документов, чтобы принимать обоснованные бизнес-решения.

Поддержание качества питания и обслуживания

Администратор должен следить за тем, чтобы качество питания и обслуживания было постоянным и соответствовало высоким стандартам. Администраторы ресторанов должны установить меры контроля качества, такие как поддержание стандартов гигиены и чистоты, обеспечение свежести продуктов и качественного обслуживания клиентов. Они также должны отслеживать отзывы клиентов и использовать их для улучшения своей деятельности.

Лидерство

Администратор также отвечает за руководство персоналом ресторана. Лидерство включает в себя постановку целей и задач, вдохновение и мотивацию сотрудников, а также руководство и поддержку. Администраторы должны эффективно общаться с персоналом, делегировать обязанности и обеспечивать обратную связь, чтобы сотрудники понимали свои роли и обязанности.

В заключение следует отметить, что роль администратора в ресторанном бизнесе многогранна и требует отличных навыков управления и руководства. Администратор должен управлять персоналом, следить за финансовыми операциями, поддерживать качество блюд и обслуживания, а также руководить персоналом. Успешный администратор — это тот, кто может создать позитивную и продуктивную рабочую среду, способствующую командной работе, инновациям и удовлетворению потребностей клиентов.

Однако, рыночная ситуация такова, что на данный момент большинство рестораторов не учитывают данное большое количество факторов при построении стратегии рекрутмента администраторов, в следствие чего должность занимают низко-квалифицированные соискатели , что ведет за собой ряд управленческих ошибок, низкие финансовые показатели, а часто и во все к закрытию ресторана.

## 2.3 Ошибки администраторов в ресторанном бизнесе

С 2020 года рынок общественного питания испытывает постоянные потрясения: пандемия и санкции серьезно повлияли на эту сферу. Однако не только экономическая ситуация является основной причиной, по которым кафе и рестораны прекращают работу, а также и множество управленческих ошибок возникающих по разным причинам, таким как:

[1) Сложность приспособления к новым условиям](https://kontur.ru/market/spravka/25149-top5_prichin_zakrytiya_zavedenij_obshhepita#header_25149_2).

Статистика выше показала, что в последние годы отрасль вынуждена была постоянно отвечать на новые вызовы (несколько волн ковида, санкции).

Что необходимо для быстрой адаптации:[[7]](#footnote-7)

Знать самую свежую информацию о состоянии дел, для этого нужна ключевая информация о выручке, прибыли, рентабельности, остатках продуктов и блюд.

Быстро анализировать информацию, чтобы принимать управленческие решения.

Оперативно внедрять решения и следить за результатом. Например, убрали из меню нерентабельные блюда, стали предлагать только самые популярные, цифры должны показать положительную динамику.

Оперативность и гибкость невозможны, если собственник управляет заведением в ручном режиме. Выигрывают те, кто автоматизировал эти процессы: учет ингредиентов и блюд, уведомления о минимальных остатках, аналитику.

[2) Сложности с арендой](https://kontur.ru/market/spravka/25149-top5_prichin_zakrytiya_zavedenij_obshhepita#header_25149_3).

Если вдруг нечем платить за аренду, возможно дело в кассовом разрыве: заведение заработало меньше той суммы, что нужна на постоянные статьи расходов. Таких ситуаций помогает избежать финансовое планирование и управленческий учет.

Необходимо просчитывать соотношение предполагаемой прибыли и стоимости аренды. Для этого нужно учитывать транспортную доступность, плотность трафика в разное время, инфраструктуру района и другие факторы.[[8]](#footnote-8)

[3) Непродуманная концепция](https://kontur.ru/market/spravka/25149-top5_prichin_zakrytiya_zavedenij_obshhepita#header_25149_4).

Концепция — это идея точки общепита, то, что выделяет ее среди прочих. Собственник должен четко формулировать для себя, каким он видит свое заведение, кто станет его основными гостями.

Название, формат, тематика и ключевые компетенции — то, с чем определяются в первую очередь. Это основа для выбора дизайна интерьера, зонирования пространства, ассортимента блюд и напитков, внешнего вида официантов, музыкального сопровождения.

От концепции зависит и выбор места для точки общепита. Именно от локации зависит, кто будет ходить заведение, в каком количестве, и какая в итоге будет прибыль.

Если ресторан работает уже давно, то надо учитывать, что даже очень удачная концепция не живет долго. Она устаревает, ее надо регулярно обновлять. Неготовность меняться, следить за новинками — одна из основных причин закрытия когда-то популярных заведений.

[4) Отказ от возможностей маркетинга](https://kontur.ru/market/spravka/25149-top5_prichin_zakrytiya_zavedenij_obshhepita#header_25149_5).

Талантливый шеф может переборщить с оригинальностью меню, и заведение может потерять деньги из-за низкого спроса или закупки редких дорогих продуктов. В свою очередь, маркетолог, опираясь на исследования целевой аудитории, может выступить за то, чтобы ресторан готовил блюда для массового потребления, а не для гурманов. В результате заведение может лишиться «изюминки».

Залог успеха — в балансе и в цели, котор[[9]](#footnote-9)ую преследует собственник заведения: быть оригинальным и пользоваться уважением редких ценителей или пожертвовать уникальностью меню ради массового спроса.

Важно следить за трендами продвижения и рассказывать о своем заведении в каналах, где привыкла бывать целевая аудитория: в соцсетях, поисковиках, мессенджерах, по электронной почте. Выбор канала продвижения зависит от привычек посетителей заведения.

Однако задача маркетинга — еще и удержать постоянных гостей. Это делают с помощью инструментов системы лояльности:

* Ведение баз данных клиентов;
* Настройка автоматического применения скидок, бонусов и акций;
* Смс-рассылки, чтобы напомнить о себе гостям, которые давно не заходили.

А также активное ведение социальных сетей способствует активному интересу клиентов к заведению.[[10]](#footnote-10)

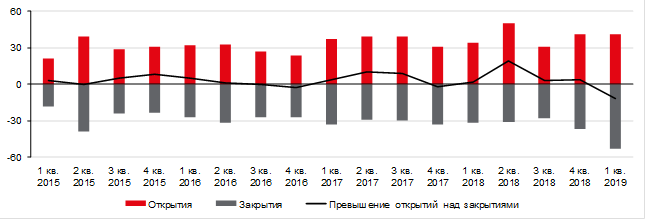
[5) Нехватка опыта и инструментов управления](https://kontur.ru/market/spravka/25149-top5_prichin_zakrytiya_zavedenij_obshhepita#header_25149_6).

Предпринимателей подводит незнание специфики бизнеса в ресторанной индустрии. Не каждый готов к длительному сроку окупаемости и может грамотно спланировать бюджет. Не каждый нанимает квалифицированный персонал. Не каждый готов делегировать сотрудникам второстепенные функции, развивать бизнес вместо того, чтобы тратить время на рутину.

В первые месяцы ресторатор стремится довести качество блюд и сервиса до идеала, но поддерживать высокий уровень трудно. Персонал начинает чуть небрежнее относиться к обязанностям, блюда приедаются или заведение начинает экономить на качестве ингредиентов. Гости замечают недочеты и начинают делать выбор в сторону других мест и заведений.

Высококвалифицированный ресторатор вовремя заметит отток клиентов, найдет причины и примет меры .В то время как неопытный или не имеющий компетенций менеджер может не успеть отреагировать на изменившуюся ситуацию или не будет знать какие решения начать принимать . Череда управленческих ошибок может привести к закрытию, даже если у заведения отличная локация и интереснейшая концепция.

В подтверждение приводится статистика по открытию и закрытию ресторанного бизнеса в Санкт-Петербурге в период с 2015 по 2019 год.



1. Статистика по открытию и закрытию ресторанного бизнеса в Санкт-Петербурге в период с 2015 по 2019 год

Данная статистика за период до серьезных изменений, связанных с макросредой, доказывает низкий уровень администраторов в ресторанном бизнесе, так как только неправильные управленческие решения могли привести к такой ситуации в индустрии.

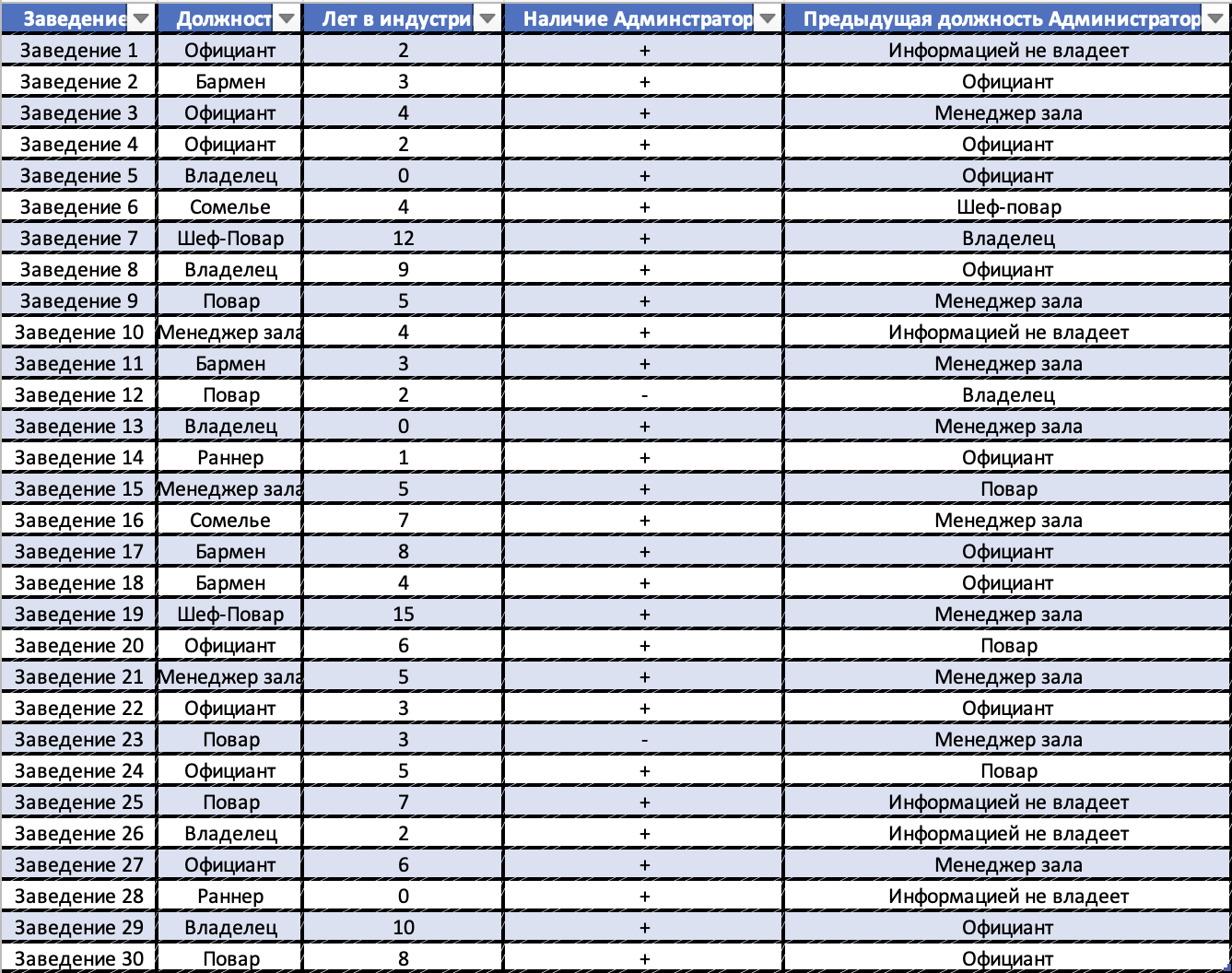
# Глава 3: Разработка стратегии подбора Для ресторанного бизнеса

## 3.1 Исследование структуры подбора кандидатов на должность администратора в ресторане

Для того, чтобы подтвердить тезис о низком уровне администраторов в ресторанной индустрии, а также выявить причины мной было проведено исследование.

Первой частью исследования является количественный опрос представителей индустрии, занимающие абсолютно разные позиции и имеющие абсолютно разный опыт работы и работающие в заведениях с разными концепциями и в разном сегменте рынка. Целью исследования было выявление общей ситуации в индустрии по поводу администраторов : наличие должности администратора в ресторане, предыдущая должность данного администратора. В опросе приняло участие 30 человек из 30 разных ресторанов города.

1. Результаты опроса заведений



В результате первой части исследования было выявлено, что заметное большинство ресторанов имеют должность администратора, а достижение данной должности происходит за счет продвижения по карьерной лестнице: официант-менеджер зала – администратор.

Вторым этапом исследования стал поиск информации об образовании официантов в Санкт-Петербурге и Москве посредством online и offline интервью. Так как в предыдущей части было выявлено по какой системе администратор занимает свою должность, стало необходимо понять какими компетенциями владеет официант. Так как именно должность официанта является некой точкой входа в индустрию.

1. Результаты опроса официантов

Изображение выглядит как стол

Автоматически созданное описание

Опираясь на данные результаты , можно сделать вывод, что работу официанта чаще всего выбирают люди с низким уровнем образования, это люди, окончившие среднее профессиональное образование, либо получившие высшее образование в регионах, при том никак не относящиеся к бизнесу, предпринимательству и сфере гостеприимства. [[11]](#footnote-11)

Третий этап исследования основывался на анализе вакансий ресторанов Санкт-Петербурга и Москвы на позицию менеджера ресторана с помощью различных агрегаторов по поиску работы, такие как Headhunter, RabotaRu и Яндекс Работа.[[12]](#footnote-12) Целью было найти некие закономерности и тенденции между качествами, которые рестораторы видят необходимыми для потенциального администратора ресторана и какие при этом ставят перед ним задачи и какие обязанности необходимо выполнять для удовлетворения работодателя.

В результате первой части было проанализировано 250 объявлений об вакансии администратора в ресторане, в ходе чего были выявлены следующие наиболее часто встречаемые качества , которые бы владельцы ресторанного бизнеса хотели бы видеть в управляющих своих заведений.[[13]](#footnote-13)

1. Опыт работы в ресторанном бизнесе более 3 лет
2. Презентабельный внешний вид и грамотная речь
3. Стрессоустойчивость и лидерские качества
4. Умение находить общий язык с гостями/быстро принимать оптимальные решения в конфликтных ситуациях;
5. Знание R-keeper; (R-keeper — кассовая и управленческая система для автоматизации учета в кафе, баре или ресторане любого формата)
6. Ознакомление гостей ресторана с предоставляемыми услугами.
7. Грамотная речь, этикет телефонного общения, умение работать в команде, быстрая обучаемость
8. Открытие и закрытие смены в ресторане

Следующая часть третьего этапа исследования была основана на анализе обязанностей и задач, которые стоят перед администратором. В интервью приняли участие 20 владельцев ресторанов.

В ходе исследования были сформулированы следующие основные требования и причины их возникновения к должности администратора :

1. Проработка концепции и поддержание ее работы

Разработка концепции и поддержание ее в рабочем состоянии - важнейший навык для администратора ресторана, поскольку она формирует основу идентичности ресторана и его бизнес-стратегии. Концепция — это то, что отличает ресторан от конкурентов и обеспечивает клиентам уникальный опыт, который они не могут получить больше нигде.

Хорошо разработанная концепция необходима для привлечения и удержания клиентов. Сегодня клиенты ищут не просто хорошую еду и обслуживание, они хотят получить опыт, который отражает их ценности, интересы и стиль жизни. Ресторан с хорошо разработанной концепцией может использовать это желание, предлагая атмосферу, меню и обслуживание, которые соответствуют предпочтениям целевой аудитории.

Кроме того, концепция может помочь администратору ресторана принять обоснованные решения относительно меню, персонала, маркетинга и общей стратегии бизнеса. Например, если концепция ориентирована на здоровую, органическую кухню, администратор ресторана может использовать ее для разработки меню, поиска ингредиентов и обучения персонала.

Поддержание сильной концепции также имеет решающее значение для долгосрочного успеха ресторана. Клиенты, получившие положительный опыт посещения ресторана, скорее всего, вернутся и будут рекомендовать его другим. Однако если концепция не будет хорошо реализована или не будет последовательной, это может привести к путанице и разочарованию клиентов, что приведет к негативным отзывам и потере бизнеса.

В заключение следует отметить, что разработка концепции и поддержание ее в рабочем состоянии является одним из главных приоритетов для администратора ресторана, поскольку она формирует основу идентичности ресторана, привлекает и удерживает клиентов, определяет бизнес-решения и в конечном итоге способствует долгосрочному успеху ресторана.

1. Навык построения маркетинговой стратегии

Маркетинговая стратегия - важнейший навык для администратора любого ресторана, поскольку она играет значительную роль в успехе бизнеса. Без эффективного маркетинга ресторан может оказаться не в состоянии привлечь новых клиентов или удержать существующих, что в конечном итоге может привести к снижению выручки и прибыли. Вот несколько причин, по которым маркетинговая стратегия является важным навыком для администратора ресторана:

Маркетинговые навыки помогают администраторам ресторанов эффективно определять и нацеливать потенциальных клиентов. Они могут использовать различные маркетинговые каналы, такие как социальные сети, маркетинг по электронной почте и реклама, чтобы связаться с потенциальными клиентами и привлечь их в ресторан. Хорошая маркетинговая стратегия поможет обеспечить постоянный приток новых клиентов в ресторан, что необходимо для роста и устойчивости.

Маркетинговая стратегия заключается не только в привлечении новых клиентов, но и в удержании существующих. Удерживая клиентов с помощью регулярного общения и маркетинговых кампаний, администрация ресторана может обеспечить их постоянное возвращение. Они также могут предложить программы лояльности и скидки, чтобы стимулировать повторный бизнес.

Маркетинговая стратегия необходима для создания сильного бренда ресторана. Сильный бренд помогает создать уникальную индивидуальность ресторана и выделяет его на фоне конкурентов. Хорошая маркетинговая стратегия поможет закрепить бренд в сознании клиентов и работников индустрии и создать положительный образ, который побудит их посетить ресторан, либо захотеть в нем работать.

Эффективный маркетинг может помочь увеличить доход за счет продвижения специальных предложений, сезонных меню и других акций. Используя целевые маркетинговые кампании, администраторы ресторанов могут привлечь посетителей в медленные периоды и увеличить продажи.

В целом, маркетинговая стратегия является важнейшим навыком для администратора ресторана, поскольку она играет решающую роль в привлечении новых клиентов, удержании существующих, создании сильного бренда и увеличении доходов. Без эффективных маркетинговых навыков ресторану может быть трудно оставаться конкурентоспособным и развиваться в высококонкурентной отрасли.

1. Контроль работы зала и кухни

Контроль за работой столовой и кухни - важнейший навык для администратора ресторана, поскольку он обеспечивает бесперебойную и эффективную работу ресторана. Администратор должен следить за тем, чтобы кухня и столовая были укомплектованы надлежащим образом, оборудование поддерживалось в рабочем состоянии, а блюда готовились и подавались в соответствии с самыми высокими стандартами.

Есть несколько причин, по которым этот навык является приоритетным для администратора ресторана. Во-первых, без надлежащего контроля качество блюд и обслуживания может ухудшиться. Если персонал кухни не обучен или не контролируется должным образом, он может готовить еду неправильно или использовать некачественные ингредиенты. Это может привести к жалобам клиентов и спаду бизнеса.

Во-вторых, надзор за работой кухни помогает обеспечить соблюдение санитарных норм и правил безопасности. Это включает в себя контроль за хранением и приготовлением пищи, а также за чистотой и ухоженностью обеденного зала. Несоблюдение правил охраны здоровья и безопасности может привести к штрафам или даже закрытию ресторана.

В-третьих, надлежащий контроль может помочь повысить эффективность работы и сократить количество отходов. Контролируя уровень запасов и приготовление блюд, администратор может убедиться, что ресторан не перебирает ингредиенты и не тратит продукты впустую. Это может привести к экономии средств и повышению рентабельности.

В целом, контроль за работой кухни является важным навыком для администратора ресторана, поскольку он обеспечивает бесперебойную работу ресторана, поддержание высоких стандартов, соблюдение нормативных требований и максимальную прибыльность.

1. Анализ и работу с контрагентами

Анализ и работа с заинтересованными сторонами - важнейший навык для администратора ресторана, поскольку он напрямую влияет на успех ресторана. Заинтересованные стороны — это все, кто заинтересован или обеспокоен деятельностью ресторана, включая клиентов, сотрудников, поставщиков, инвесторов и местное сообщество. Эффективное управление заинтересованными сторонами предполагает определение их потребностей и ожиданий, а затем разработку стратегий для их удовлетворения. Вот несколько причин, по которым анализ и работа с заинтересованными сторонами являются приоритетными для администраторов ресторанов:

Клиенты - самые важные заинтересованные стороны для ресторана. Администратор ресторана должен понимать их предпочтения, ожидания и потребности, чтобы обеспечить им удовлетворительное питание. Анализируя отзывы клиентов, администратор может определить области, требующие улучшения, и работать над повышением удовлетворенности клиентов. Это может привести к увеличению продаж, лояльности клиентов и положительному маркетингу "из уст в уста".

Сотрудники ресторана - еще одна важная группа заинтересованных сторон. Они оказывают непосредственное влияние на качество предоставляемых услуг и общее впечатление клиентов. Работая с сотрудниками и понимая их потребности и проблемы, администратор может создать позитивную рабочую среду, способствующую удовлетворению и удержанию сотрудников. Это может привести к снижению текучести кадров, повышению производительности и улучшению качества обслуживания.

Поставщики являются важными партнерами для ресторана, поскольку они поставляют необходимые ингредиенты и материалы. Анализируя различных поставщиков и договариваясь о лучших сделках, администратор может сократить расходы и максимизировать прибыль. Это может привести к увеличению выручки, улучшению движения денежных средств и улучшению финансовых показателей.

Репутация ресторана имеет решающее значение для его успеха. Работая с местным сообществом и понимая его потребности, администратор может создать положительную репутацию, которая привлечет больше клиентов и инвесторов. Это может привести к увеличению доходов, улучшению имиджа бренда и расширению возможностей для бизнеса.

В целом, анализ и работа с заинтересованными сторонами являются приоритетными задачами для администратора ресторана, поскольку это может привести к повышению удовлетворенности клиентов, удержанию сотрудников, максимизации прибыли и положительной репутации. Эффективно управляя заинтересованными сторонами, администратор может создать устойчивую бизнес-модель, выгодную для всех сторон.

1. Обучение и развитие персонала

"Обучение и развитие персонала" - важнейший навык для администратора ресторана, поскольку он напрямую влияет на успех ресторана. Вот несколько причин, по которым этот навык является приоритетным:

Обучение и развитие персонала может значительно улучшить качество обслуживания в ресторане. Когда сотрудники проходят соответствующее обучение, они лучше подготовлены к работе с вопросами, жалобами и просьбами клиентов. Это приводит к улучшению качества обслуживания клиентов, что может привести к положительным отзывам, повторному обращению и увеличению доходов.

Предоставление сотрудникам возможностей для обучения и развития может повысить их удовлетворенность работой и помочь им почувствовать свою значимость. Это, в свою очередь, может повысить уровень удержания сотрудников, что позволит ресторану сэкономить время и деньги на привлечение и обучение нового персонала.

Обучение и развитие имеющихся сотрудников часто оказывается более экономически эффективным, чем найм новых. Это также позволяет ресторану удерживать опытных сотрудников, которые лучше понимают культуру и процедуры ресторана.

В быстро развивающейся и постоянно меняющейся ресторанной индустрии обучение и развитие персонала необходимы для того, чтобы помочь сотрудникам адаптироваться к новым технологиям, тенденциям и отраслевым стандартам. Это может повысить эффективность и результативность работы ресторана, делая его более конкурентоспособным на рынке.

В целом, обучение и развитие персонала являются важнейшими навыками для администратора ресторана, поскольку они могут напрямую влиять на успех, репутацию и финансовые показатели ресторана.

1. Поддержание благоприятной атмосферы в рабочем коллективе

Поддержание благоприятной рабочей обстановки является важным навыком для менеджера ресторана по нескольким причинам. Во-первых, благоприятная рабочая среда способствует удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, что, в свою очередь, ведет к повышению производительности и улучшению обслуживания клиентов. Когда сотрудники чувствуют поддержку, они с большей вероятностью будут гордиться своей работой и предоставлять клиентам высококачественное обслуживание. Это может привести к положительным отзывам и повторному бизнесу для ресторана.

Во-вторых, благоприятная рабочая среда может помочь снизить текучесть кадров. В ресторанном бизнесе текучесть кадров часто бывает высокой, и это может дорого обойтись предприятию. Когда сотрудники чувствуют, что их не поддерживают или недооценивают, они чаще уходят с работы, что может привести к потере знаний, навыков и опыта для ресторана. С другой стороны, благоприятная рабочая среда может помочь создать у сотрудников чувство лояльности и приверженности, что снижает вероятность текучести кадров.

Наконец, благоприятная рабочая среда может также способствовать командной работе и сотрудничеству между сотрудниками. Когда сотрудники чувствуют, что их поддерживают и ценят, они с большей вероятностью будут эффективно работать вместе, делиться идеями и помогать друг другу в случае необходимости. Это может привести к созданию более сплоченной и продуктивной команды, которая может принести пользу ресторану в самых разных отношениях.

1. Знание Юнит-экономики

Знание экономики единицы измерения - важнейший навык для администратора ресторана, поскольку он позволяет понять финансовое состояние бизнеса на гранулированном уровне. Экономика единицы — это система, которая разбивает доходы, расходы и прибыль предприятия на отдельные единицы, такие как клиенты или заказы. Анализируя эти единицы, администраторы ресторанов могут принимать обоснованные решения о ценообразовании, предложениях меню и общей деятельности.

Вот несколько причин, по которым знание экономики единицы измерения является приоритетным для администраторов ресторанов:

Понимая экономику единицы продукции своего бизнеса, администраторы ресторанов могут принимать основанные на данных решения о стратегии ценообразования, предложениях меню и маркетинговых усилиях. Они также могут определить, какие продукты или услуги являются наиболее прибыльными, и внести соответствующие коррективы.

Данные по экономике единицы продукции могут помочь администраторам ресторанов с большей точностью прогнозировать доходы и расходы. Это необходимо для создания реалистичных бюджетов и постановки достижимых финансовых целей.

Анализируя экономику единицы продукции, администраторы ресторанов могут определить области, в которых они могут сократить расходы или увеличить доходы. Это может помочь им создать стратегический план для роста и прибыльности.

Данные об экономике единицы продукции могут помочь администраторам ресторанов выявить области, где они перерасходуют средства или где расходы слишком высоки. Эффективно управляя затратами, они могут увеличить свою прибыль и обеспечить долгосрочную жизнеспособность своего бизнеса.

В целом, знание экономики единицы продукции является приоритетным для администраторов ресторанов, поскольку позволяет им принимать обоснованные решения, точно прогнозировать доходы и расходы, создавать стратегический план роста и эффективно управлять затратами. Без этих знаний администраторам ресторанов может быть трудно поддерживать финансовое здоровье своего бизнеса и получать стабильную прибыль.

Проанализировав данную информацию, можно сделать вывод , что компетенции, которые выдвигает работодатель не соотносится с будущими обязанностями менеджмента. Наиболее частое требование к потенциальному работнику — это опыт, но при этом его работа включает множество функций, где одного опыта может не хватить для успешного выполнения работы.

Вывод:

В результате исследования было выявлено, что парадигма выстроена следующим образом : практически каждый ресторан имеет должность администратора, однако значительная часть менеджеров не имеет бизнес образования , а смогли достичь их позиций, только благодаря длительной работе на позиции официантов , менеджеров зала (должность, которую достигают после длительной и успешной работы в должности официанта), что в свою очередь ведет к тому, что главный человек в компании (ресторане) не обладает необходимыми компетенциями в сфере бизнеса и теоретическими и практическими знаниями менеджмента, макро и микроэкономики, финансового менеджмента, маркетинга и управления человеческими ресурсами. Что в результате выражается в финансовой не успешности проектов, отсутствием ожидаемых результатов , достижением не максимальных показателей проекта, а во многих случаях к закрытию.

## 3.2 Рекомендации

В силу столь тяжёлого состояния ресторанного бизнеса на данный момент, необходимо поменять систему подбора людей, участвующих в принятии наиболее важных решений по спасению и развитию ресторанной индустрии.

В сложившейся ситуации только квалифицированный и компетентный менеджмент может стать решением многих проблем ресторанов.

Именно для этого независимым ресторанам и ресторанам холдингам необходимо изменить подход к выбору кандидата на должность администратора. Достичь этого возможно только за счёт ухода от парадигмы «главное-опыт», к системе «главное-бизнес компетенции».

Данное методика была опробована на одном из ресторанов Санкт-Петербурга, где необходимо было подобрать нового администратора. Для этого была составлена вакансия из проведенного выше исследования.

**Требования:**

1. Презентабельный внешний вид и грамотная речь
2. Стрессоустойчивость и лидерские качества
3. Умение находить общий язык с гостями/быстро принимать оптимальные решения в конфликтных ситуациях;
4. Анализ и работу с контрагентами
5. Навык построения маркетинговой стратегии
6. Знание Юнит-экономики

Обязанности:

1. Проработка концепции и поддержание ее работы
2. Анализ и работу с контрагентами
3. Контроль работы зала и кухни
4. Обучение и развитие персонала
5. Ведение отчетности
6. Формирование расписания команды

Условия.

1. Бесплатный трансфер до ресторана утром от м Чёрная речка,вечером трансфер от ресторана до метро, если смены поздние и метро закрыто , то организуется трансфер до вашего дома
2. График работы обсуждается с руководителем на встрече, смены по 12 часов, полная занятость
3. **Ставка 5000 руб за смену+ бонусы + компенсация транспортных расходов**
4. Бесплатное питание по меню ресторана
5. Стабильность выплат заработной платы 2 раза в месяц (10 и 25 числа) без задержек
6. Реальный карьерный и профессиональный рост под руководством лучших лидеров

По этой вакансии было проведено 47 собеседований по результатам которого был нанят, выпускник Swissam c опытом работы пол года и всеми вышеупомянутыми требованиями.

Данный сотрудник был нанят 16 декабря 2022 года и за пол года показал следующие результаты: маржа увеличилась на 10,46%, выручка ресторана увеличилась на 13,12 % с учетом сезонных тенденций, активно и продуктивно участвовал в проработки концепции нового заведения.

Другим решением является развитие направления поиск молодых талантов , так как именно они будут готовы войти в столь не стабильную, но при этом развивающуюся и привлекательную сферу.

Способы развития молодых талантов.

1. Поиск талантливых кадров непосредственно в самих структурах ресторанов , и организация для них дополнительного обучения на курсах по менеджменту и управлению гостинично-ресторанного бизнеса.

2. Для больших холдингов может стать решением: заключение договоров о сотрудничестве с университетами. Для популяризации ресторанного бизнеса и привлечения студентов с факультетов менеджмента, экономики .

3. Организация кросс- тренингов «Кухня- Зал - Бизнес процессы» для быстрой интеграции во все операционные процессы подходящих кандидатов на должность менеджера, но не имеющих достаточного опыта в сфере гастрономии.

4. Использование системы шедуинга , для быстрой адаптации и обучения, подходящих кандидатов на должность менеджера, но не имеющих достаточного опыта в сфере гастрономии.

# Заключение

Сфера услуг является главным сектором развивающейся экономики. В свою очередь, ресторанный бизнес является достаточно важной ее частью ,так как создаёт множество рабочих мест, развивает малый и средний бизнес, а также городскую инфраструктуру.

До 2020 года ресторанный бизнес уверенно развивался и имел стабильный темп роста, несмотря на множество заведений, которые закрывались из-за допустимых управленческих ошибок. Однако с марта 2020 года ресторанный бизнес столкнулся с огромными трудностями из-за пандемии COVID-19. Были введены ограничения, которые сильно усложняли работу предприятий общественного питания, именно от менеджеров тогда зависело на сколько сильно пострадает компания.

Было предпринято множество решений по нормализации работы ресторанов в период неопределённости , только креативность и быстрая адаптация к изменениям могли помочь заведениям «выжить». Определённые ограничения действуют до сих пор , но оказывают уже намного меньшее влияние на индустрию.

Однако 24 февраля 2022 года только оправившись от эпидемии короновируса, рестораторы столкнулись с новыми проблемами, в связи с решением Правительства Российской Федерации начать Специальную Военную операцию. По причине данного геополитического решения, множество логистических компаний, поставляющие иностранные продукты, технику и комплектующие, прекратили свою деятельность, так же как и множество каналов продвижения, агрегаторов создания и оплаты сайтов. К тому же, данная ситуация повлияла и на реальные доходы населения , так как в миг выросшие цены сказались на благосостоянии российского общества , что в свою очередь вызвало ослабленный интерес к сфере гастрономии. Только быстрые решения по поиску новых поставщиков продуктов, оборудования и определения стратегий, основанных на SWOT и PESTEL анализах могли помочь рестораторам.

21 сентября была введена частичная мобилизация, которая повлекла за собой серьёзные социальные потрясения. Множество людей мужского пола уехали за границу или сменили место жительства, некоторые перестали выходить из дома и отвечать на звонки. Это в свою очередь создало весомые проблемы для сферы гостеприимства, так как значительная часть персонала это мужчины возраста 18-40 лет. Также 21 сентября очень сказалось на социальном настроении в целом, множество ресторанов столкнулись с снижением посещаемости. С решением данной проблемы топ-менеджменты ресторанов борются по сей день.

Не сложно заметить, что ресторанный бизнес столкнулся с огромными проблемы со стороны макросреды за последние 2 года.

Однако ресторанная сфера имела и до этого очень высокие показатели по закрытию бизнеса, это было связано со множеством управленческих ошибок . Для поиска ответа на вопрос почему именно так обстоят дела в сфере общепита, мной было проведено исследование, результатом которого стало то, что не смотря на привлекательность этой сферы для инвестирования , сложностью управления и множества внешних факторов, влияющих на бизнес последние годы, должности администратора занимают люди без соответствующего образования и компетенций, а выбор кандидатов на должность основывается лишь на их опыте, именно поэтому мы видим соответствующие результаты по закрытию ресторанов и показателям окупаемости ресторанного бизнеса в России.

В заключение следует отметить, что целью данной дипломной работы было исследование стратегий подбора персонала в ресторанной индустрии Санкт-Петербурга, в частности, с акцентом на профессиональные компетенции администраторов. Результаты опроса администраторов ресторанов показали, что большинство из них не имеют высшего образования или имеют непрофильное высшее образование. Однако опрос владельцев ресторанов показал, что к желаемым администраторам предъявляются определенные требования, среди которых разработка и поддержание концепции, анализ и работа с контрагентами, контроль работы зала и кухни, обучение и развитие персонала, анализ и работа с подрядчиками, умение выстраивать маркетинговую стратегию, знание экономики подразделения, что невозможно без высшего профильного образования.

На основании этих выводов ресторанам было рекомендовано при построении новой стратегии подбора персонала отойти от традиционной парадигмы подбора администратора: "главное - опыт», так как на данный момент стратегия рекрутмента основывается на поиске человека, который имеет в первую очередь большой опыт, а осуществляется данная стратегия при некачественном использовании технологий цифрового рекрутмента, в силу неправильно сформулированных вакансий, либо с помощью реферального рекрутмента, что не повышает качество работы человека на должности администратора из-за нехватки квалифицированных кадров в отрасли , и перейти к системе "главное - бизнес компетентность". Данная стратегия была успешно опробована в одном из ресторанов Санкт-Петербурга. Практические рекомендации, представленные в данной работе, могут быть полезны для других ресторанов Санкт-Петербурга, а также для ресторанной индустрии других городов, сталкивающихся с аналогичными проблемами подбора персонала. В целом, данное исследование подчеркивает важность определения необходимых компетенций для администраторов ресторанов и разработки эффективных стратегий подбора персонала для привлечения и удержания лучших талантов.

# 

# Источники

John M. Ivancevich, " Human Resource Management" section [Электронный ресурс]/// – Режим доступа: http://196.188.170.250:8080/jspui/bitstream/123456789/1589/1/Human%20Resource%20Management%20by%20John%20Ivancevich%20%28z-lib.org%29.pdf / (дата обращения: 19.11.2022).

Cascio Wayne F."Applied Psychology in Talent Management" section [Электронный ресурс]/// – Режим доступа: https://www.logobook.ru/prod\_show.php?object\_uid=14107354 (дата обращения: 25.11.2022).

1. Dessler Gary "Human Resource Management" section [Электронный ресурс]/// https://hpuniv.ac.in/hpuniv/upload/uploadfiles/files/203(2).pdf– Режим доступа: = (дата обращения: 9.11.2022).
2. Eleana Galanaki "The Decision to Recruit Online: A Descriptive Study" section [Электронный ресурс]/// https://hpuniv.ac.in/hpuniv/upload/uploadfiles/files/203(2).pdf– Режим доступа: = (дата обращения: 19.11.2022).

John M. Ivancevich, " Human Resource Management" section [Электронный ресурс]/// – Режим доступа: http://196.188.170.250:8080/jspui/bitstream/123456789/1589/1/Human%20Resource%20Management%20by%20John%20Ivancevich%20%28z-lib.org%29.pdf / (дата обращения: 19.11.2022).

[Emma Parry](https://onlinelibrary.wiley.com/authored-by/ContribAuthorRaw/Parry/Emma), [Shaun Tyson](https://onlinelibrary.wiley.com/authored-by/ContribAuthorRaw/Tyson/Shaun) «Human Resource Management journal» section [Электронный ресурс]/// – Режим доступа: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x

1. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262–274. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262
2. Кейбл, Д. М., и Джадж, Т. А. (1996). Приспособление человека к организации, решения о выборе работы и вхождение в организацию. Организационное поведение и процессы принятия решений человеком, 67(3), 294-311.
3. studref.com [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://studref.com/356743/ekonomika/faktory\_razvitiya\_restorannogo\_biznesa
4. mir-restoratora.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: http://mir-restoratora.ru/?p=1186
5. pomodorobrand.top [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://pomodorobrand.top/stati/tipy-restoranov-i-chto-nuzhno-o-nih-znat
6. studwood.net [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://studwood.net/1755743/marketing/restorany\_premium\_klassa
7. edavkadre.livejournal.com [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://edavkadre.livejournal.com/8710.html
8. www.klenmarket.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://www.klenmarket.ru/company/article/4985/
9. vedomosti-spb.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://vedomosti-spb.ru/economics/articles/2021/04/27/867920-peterburg-oboshel-moskvu-po-kafe-baram
10. moluch.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/412/90809/
11. www.rbc.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://www.rbc.ru/spb\_sz/15/04/2019/5cb451439a79470e5a6a3c44
12. businessolog.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://businessolog.ru/news-4887-zakryty-restorany/
13. marketing.rbc.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://marketing.rbc.ru/research/28064/
14. www.retail.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://www.retail.ru/articles/restorannyy-rynok-2022-poteri-ili-vozmozhnosti/
15. dp.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2022/10/28/Krasnij\_signal
16. thecity.m24.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://thecity.m24.ru/articles/4213
17. www.rbth.com [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://www.rbth.com/russian-kitchen/329753-foreigners-change-russian-cuisine-zago-olivier
18. Информационный портал [Электронный ресурс] // Horeca.academy /// – Режим доступа: https://horeca.academy/research/recruitment-in-the-russian-restaurant-industry/ / (дата обращения: 23.11.2022).
19. Платформа по подбору персонала [Электронный ресурс] // Hh.ru /// – Режим доступа: https://hh.ru/ / (дата обращения: 25.11.2022).
20. Платформа по подбору персонала [Электронный ресурс] // Superjob.ru /// – Режим доступа: https://www.superjob.ru/ / (дата обращения: 25.11.2022).
21. Платформа по подбору персонала [Электронный ресурс] // Rabota.ru/// – Режим доступа: https://www.rabota.ru/ / (дата обращения: 25.11.2022).
22. Никулин Петр Михайлович. Курсовая работа на тему: «Подбор топ-менеджмента в ресторанном бизнесе» 2022

1. www.klenmarket.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://www.klenmarket.ru/company/article/4985/ [↑](#footnote-ref-1)
2. mir-restoratora.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: http://mir-restoratora.ru/?p=1186 [↑](#footnote-ref-2)
3. studref.com [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://studref.com/356743/ekonomika/faktory\_razvitiya\_restorannogo\_biznesa [↑](#footnote-ref-3)
4. businessolog.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://businessolog.ru/news-4887-zakryty-restorany/ [↑](#footnote-ref-4)
5. www.retail.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://www.retail.ru/articles/restorannyy-rynok-2022-poteri-ili-vozmozhnosti/ [↑](#footnote-ref-5)
6. thecity.m24.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://thecity.m24.ru/articles/4213 [↑](#footnote-ref-6)
7. moluch.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/412/90809/ [↑](#footnote-ref-7)
8. [↑](#footnote-ref-8)
9. dp.ru [электронный ресурс] // – Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2022/10/28/Krasnij\_signal [↑](#footnote-ref-9)
10. [↑](#footnote-ref-10)
11. Платформа по подбору персонала [Электронный ресурс] // Superjob.ru /// – Режим доступа: https://www.superjob.ru/ / (дата обращения: 25.11.2022). [↑](#footnote-ref-11)
12. Платформа по подбору персонала [Электронный ресурс] // Rabota.ru/// – Режим доступа: https://www.rabota.ru/ / (дата обращения: 25.11.2022). [↑](#footnote-ref-12)
13. Платформа по подбору персонала [Электронный ресурс] // Hh.ru /// – Режим доступа: https://hh.ru/ / (дата обращения: 25.11.2022). [↑](#footnote-ref-13)