

Некоторые подходы к оптимизации процессов управления персоналом в современном ресторанном бизнесе

Агамирова Е.В.

В статье рассмотрены оптимальные пути организации управления персоналом в кризисный и посткризисный период на предприятиях сферы ресторанного бизнеса. Показаны основные тенденции на современном рынке общественного питания и ресторанных услуг. Дана характеристика изменений, произошедших на отраслевом рынке труда во время кризиса. Автором представлены схемы, с помощью которых наиболее успешные предприятия ресторанного бизнеса смогли адаптироваться к условиям работы во время кризиса.

Ключевые слова: *ресторанные услуги, рынок труда, кризис, антикризисные меры, персонал ресторана, управление персоналом.*

The article looks into optimal ways of organizing HR management under and after the crisis in restaurant businesses. The author shows the mainstream trends at the current market of public catering and restaurant service and characterizes the changes that took place in the industry labour market during the crisis. The author suggests the schemes that can help the most successful restaurant businesses adjust to operating under crisis.

Key words: *restaurant services, labour market, crisis, anti-recessionary measures, restaurant staff, HR management.*

Эксперты называют рынок общественного питания в России, в том числе предприятий ресторанного бизнеса, одним из наименее пострадавших от кризиса. Наибольшую долю российского рынка общественного питания занимает г. Москва. За последний год доля Москвы на этом рынке увеличилась с 15% до 18% [3]. Всего в Москве в 2009 году насчитывалось 9996 заведений

общественного питания (в 2008 году — 9699). Из них наибольшую долю в общем количестве занимают так называемые демократичные рестораны: их доля составляет около 61%.

В самом начале кризиса по прогнозам специалистов ожидалось, что посетители из дорогих ресторанов станут перетекать в заведения демократичного сегмента и в предприятия фаст-фуда. Однако ни представители бизнеса, ни аналитики подобной тенденции в настоящее время не отметили. Большая доля экономически активной части населения крупных городов России (59%) посещает как демократичные рестораны, так и заведения фаст-фуда. По результатам исследования, проведенного компанией РБК, 35% респондентов отметили, что не изменили своих привычек, 25% уменьшили расходы на питание вне дома, а 13% стали экономить на дорогих ре-



Ресторан «Beefbar» — победитель российской независимой ресторанной премии «Лавровый лист» в 2009 г. [11]

сторанах, но не перестали посещать предприятия фаст-фуда. При этом, постоянные клиенты предприятий фаст-фуда, не снижая периодичности посещений, предпочитают сокращать расходы. Тех, кто категорично не приемлет «быстрого питания», — 22%. Эта категория людей в период кризиса вынуждена была снизить расходы на посещение ресторанов (44%), и только 12% из них отказались от посещений вообще, 36% никак не поменяли своих привычек [7].

Результаты исследований показывают, что заведения фаст-фуда не так сильно пострадали от кризиса, как рестораны полного обслуживания, в связи с гораздо меньшим оттоком посетителей и снижением среднего чека.

По оценкам специалистов, в сегменте «демократичные рестораны» спад рынка составил 15–20%, в сегменте «премиальные рестораны» — около 40%, по предприятиям фаст-фуда падения практически не было. Причем такая тенденция наблюдается и в других странах, в частности, согласно результатам исследования Local Data Company, число заведений быстрого питания в десяти крупнейших городах Великобритании выросло за последний год на 8,2% [1].

В настоящее время на ресторанном рынке наблюдается достаточно быстрое восстановление спроса. За первый квартал 2010 года, по данным экспертов, валовая выручка сопоставимых ресторанов в России выросла на 2,6% [2]. Особенно быстро сейчас восстанавливают свои позиции рестораны демократичного сегмента со средним чеком в пределах до одной тысячи руб. Некоторые специалисты прогнозируют рост спроса по итогам 2010 года на 20–30%, однако отмечают, что к докризисным показателям рынок вернется не раньше 2011–2012 гг. [2].

Основными антикризисными мерами, которые были предприняты на предприятиях ресторанного бизнеса, являются:

1. Снижение затрат на сырье. Около 45% премиальных заведений перешли на отечественное сырье и убрали некоторые топинги [8]. Почти две трети демократичных кафе и ресторанов уменьшили закладки мясных и рыбных ингредиентов.

2. Снижение торговой наценки. Рестораны в Москве для привлечения посетителей снижали торговую наценку и предлагали так называемое антикризисное меню.
3. Пересмотр штатного расписания. Треть предприятий питания сократила число работников. Некоторые участники рынка отмечают положительную сторону, связанную с повышением укомплектованности персоналом в сравнении с докризисным периодом. Вместе с тем выделяют проблему низкой квалификации и мотивации персонала в целом.
4. Сокращение бюджета на продвижение. Рестораторы полагают, что из-за снижения покупательской активности целевой аудитории эти затраты окажутся напрасными.

Таким образом, предприятия пересматривают существующие стратегии развития: осуществляют поиск новых поставщиков, ведут переговоры о снижении арендной ставки, проводят оптимизацию численности персонала. Большую часть функций, не относящихся непосредственно к производству (юридический отдел, бухгалтерия, логистика), все чаще отдают на аутсорсинг.

Наиболее сложные решения в условиях кризиса связаны с кадровыми проблемами. В отраслях, где персонал является основным ресурсом и с ним связана значительная доля затрат (до 40% от выручки компании), основное сокращение затрат идет за счет сокращения численности персонала, так как в сокращенном варианте у компании больше шансов выжить. Для многих предприятий ресторанного бизнеса оптимизация расходов на персонал явилась основной статьей, на которой в условиях финансового кризиса пытались сэкономить.

Затраты на персонал ресторана включают в себя фонд заработной платы и отчисления с ФОТ, расходы на подбор кандидатов на вакансии, оплату социального пакета и льготы определенным категориям сотрудников, расходы на обеспечение техники безопасности, обучение и переподготовку специалистов, стоимость содержания рабочих мест (освещение, отопление, уборка и пр.). В кризисной ситуации

финансовые трудности вынуждают многих работодателей сокращать не только численность работающих, но и заработную плату. Некоторые предприятия предоставляли сотрудникам административные отпуска, сохраняя рабочие места. Такие шаги предпринимались в отношении наиболее ценных сотрудников. В первую очередь сокращения коснулись персонала бэк-офиса, они прошли в отделах маркетинга и отделах развития. Как показала практика, большинство сокращений пришлось на отдел развития, где увольнения составили до 80% штатных сотрудников ресторанов [4].

Следует выделить и некоторые тенденции на рынке труда в сфере ресторанного бизнеса. Представители рекрутинговых агентств в настоящее время отмечают, что кризис поменял расстановку сил на рынке труда, превратив его из «рынка соискателя» в «рынок работодателя», когда наблюдается общее снижение заявок на персонал на 15% [4].

В ресторанном бизнесе наибольшее сокращение запросов произошло на шеф-поваров. В тоже время есть запросы на менеджеров, но требования к кандидатам таковы, что эти вакансии фактически равнозначны позиции «антикризисного» менеджера, на которого возлагается функция вывода компании из кризиса. Финансовые компенсации снизились в среднем по отрасли почти на 20% [4].

В первой половине 2010 года на рынке труда отмечается относительная стабилизация. Однако компании значительно не увеличивают свой штатный состав, хотя и ожидается, что предприятия ряда отраслей (таких как финансы, торговля, ресторанный бизнес) начнут увеличивать штат работающих, многие должности по-прежнему оплачиваются на уровне 70% по отношению к показателям середины 2008 года. Руководители уверены, что после кризиса линейные сотрудники будут согласны работать на предлагаемых условиях. Большинство компаний не планирует летом 2010 года существенно корректировать политику оплаты труда. Лишь незначительная часть предприятий запланировала повышение окладов.

В текущем 2010 году, по прогнозам экспертов, в Москве ожидается открытие значительного количества новых заведений, предлагающих услуги питания, среди которых и около 10-ти сетей, ориентированных на демократичные цены. Так, например, планируется открытие 300–500 новых ресторанов и кафе иностранными, региональными и московскими рестораторами [9]. Это, несомненно, оказывает влияние на рынок труда. По сравнению с концом прошлого года гостиницы и рестораны увеличили спрос на персонал на 71% [5].

Вместе с тем у работодателей существенно увеличились требования к сотрудникам. На позиции линейного персонала в настоящий момент соискателей без опыта практически не рассматривают. До кризиса компании принимали на позицию официанта студентов, сейчас значительно вырос спрос на специалистов, которые уже имеют законченное образование и опыт работы от 1 до 3 лет. Раньше руководители подразделений принимали кандидатов без опыта и обучали их на местах в ходе работы, сегодня спрос переориентировался на кандидатов с профильным образованием и опытом работы. Некоторые работодатели вводят дополнительную процедуру отбора кандидатов — ассесмент. Также ужесточились критерии



Ресторан «Сухаревка Beer» — победитель ежегодной интерактивной премии портала Мепи.ру «Лучший ресторан Москвы 2009» в номинации «Открытие года» [10]

отбора относительно занятости, — предпочтение отдается претендентам, готовым работать полную рабочую неделю. Следует отметить, что растет потребность в совершенствовании структуры и содержания бизнес-процессов в ресторанном бизнесе. Оптимизация бизнес-процессов в сфере управления персоналом на предприятиях ресторанного бизнеса связана с тремя основными аспектами деятельности: подбором персонала, обучением и развитием, а также мотивацией.

Некоторые предприятия ресторанного бизнеса, пытаясь во время кризиса экономить на сотрудниках, потеряли большую их часть. Поэтому сегодня они вынуждены искать новых работников. Этим обусловлено появление большего числа вакансий по сравнению с предыдущим периодом.

Необходимо отметить, что при планировании сокращения штата следует учитывать возможности сохранения квалифицированных сотрудников без ущерба для бизнеса. Например, процессы, которые выполняли сотрудники офисных подразделений, можно вынести за пределы производства, т.е. перевести в свободный режим выполнения целого ряда работ на дому. Это позволит повысить лояльность персонала к компании, которая, к слову сказать, не менее важный компонент, чем лояльность и приверженность клиентов.

Конечно, глобальный экономический кризис внес свои коррективы в сферу подбора персонала во всех отраслях экономики, в том числе и в ресторанном бизнесе. С одной стороны, снизилась текучесть кадров — сотрудники стали «держаться за работу», с другой — если появляются вакансии, требования к соискателям предъявляются более высокие, чем в докризисный период. Тем не менее, многие специалисты и сотрудники рекрутинговых агентств отмечают, что на рынке труда квалифицированных работников по-прежнему мало. Особенно сложно, как и прежде, найти кандидата на топ-позиции. В то же время кризис вынудил некоторых людей соглашаться на работу не по специальности. Многие компании значительно сократили штат. Часто взамен уволившегося сотрудника

нового не ищут вообще, а перераспределяют его обязанности среди работающих. В этих условиях целесообразно проанализировать ключевые компетенции компании и определить, в каких цепочках создания ценности из смежных областей эти компетенции могут быть использованы.

Отличительной особенностью предприятий сферы ресторанного бизнеса является значительное повышение спроса на услуги в летний период и связанный с этим рост заявок на персонал. Сейчас специалисты отмечают высокую вероятность подбора кандидатов на появившиеся вакансии. В настоящее время состав кандидатов на рынке труда стал гораздо разнообразнее, чем еще несколько месяцев назад. На рынке труда появляются опытные специалисты, которые раньше предпочитали не менять стабильное место работы, даже если оно их не особенно устраивало. Выпускники вузов теперь тоже стали гораздо активнее. И первая, и вторая категории кандидатов — это на сегодняшний день наиболее активные и мотивированные на работу специалисты. Подобрать временный персонал стало несколько проще, чем в предыдущие годы, так как вакансий на рынке труда все еще меньше, чем кандидатов. Способы подбора временного персонала в этом году останутся такими же, как и раньше: объявления о вакансиях на дверях или на проходной организации, в местных и городских средствах массовой информации по трудоустройству, на досках объявлений, на подъездах домов в районах, расположенных рядом с организацией.

Во время кризиса в сфере ресторанного бизнеса было также отмечено снижение востребованности на услуги по обучению персонала. В 2009 году многие компании пересмотрели бюджет на повышение квалификации своих сотрудников, основным способом повышения квалификации персонала была его подготовка собственными силами (из-за экономии средств). Однако в настоящее время сектор профессиональных услуг для бизнеса начинает восстанавливаться.

В основном сокращаются расходы на обучение административного персонала и привлечение специалистов для личностных тренингов

для менеджеров. В тоже время стажировки и тренинги для обслуживающего персонала (официантов, барменов) целесообразнее сохранить. В период кризиса особенно важен сервис, поэтому от этих тренингов не стоит отказываться. Наиболее успешные предприятия используют собственные учебные центры, если в меню появляются новые блюда, то о них рассказывает шеф-повар, он же проводит дегустацию.

Экономический спад заставил и соискателей, и работодателей скорректировать заработные платы по всем позициям. Ресторанного рынка это также коснулось напрямую. Свои требования к зарплате несколько снизили как линейные сотрудники, так и топ-менеджеры ресторанов. Полтора—два года назад их запросы были в 1,3—1,7 раза выше [6].

Еще одна интересная тенденция, замеченная специалистами в ходе исследования: 36% соискателей на руководящие позиции (управляющий, директор, шеф-повар) работают на тех же должностях и в настоящее время, но ищут новое место [6].

Чтобы не потерять имеющихся высококлассных специалистов, для формирования стабильного и лояльного коллектива важна мотивация — как материальная, так и нематериальная. Наиболее успешные работодатели отмечают, что для человека нужна не только возможность заработать, важно получить и одобрение, по-

хвалу, возможность для самореализации. Признание и статус повышают самооценку, желание работать именно в данной компании. На предприятиях организуются корпоративные мероприятия: конкурсы с выделением лучших сотрудников в разных номинациях — лучших директоров, менеджеров, поваров, официантов; выпуск ресторанных газет, журналов и пр.

Привлекательна работа в компании, которая владеет несколькими ресторанами, так как там есть реальная возможность карьерного роста. Такие компании с открытием нового объекта могут повышать в должности сотрудников из уже действующих ресторанов. Рестораторы, которые применяют такую схему, отмечают, что это укрепляет стабильность коллектива во всех ресторанах компании.

Таким образом, мировой финансовый кризис, проявляющийся в России том числе снижением доходов населения, отразился и на ресторанном рынке: жители Москвы стали либо меньше посещать подобные заведения, либо отказываться от дорогих блюд. Тем не менее, эксперты называют российский рынок общественного питания одним из наименее пострадавших от кризиса отраслевых рынков. Многие предприятия продолжают успешно развиваться даже в условиях кризиса, но для этого необходимо постоянно вносить коррективы в ценовую, маркетинговую и кадровую политику.

Литература

1. Эксперт // http://expert.ru/printissues/northwest/2010/07/news_obschepit/. Дата обращения: 12.07.2010.
2. ПАРК.РУ: электронная база СМИ: новости бизнеса, экономика, право, политика // <http://is.park.ru/doc.jsp?urn=30333709>. Дата обращения: 9.07.2010.
3. РБК: исследования рынков // http://marketing.rbc.ru/news_research/26/04/2010/562949978472733.shtml. Дата обращения: 9.07.2010.
4. Энциклопедия карьеры, Планета HR HeadHunter // <http://planetahr.ru/publication/2888>. Дата обращения: 21.07.2010.
5. <http://rabota.mail.ru/news/719/>. Дата обращения: 15.07.2010.
6. Современный бизнес. Ресторан. Интернет-журнал деловой информации. Май 2010 // <http://www.delinform.ru/article.php?numn=2196>. Дата обращения: 21.07.2010.
7. «РЕСТОРАНОФФ». Информационно-поисковый портал в индустрии питания и гостеприимства // <http://www.restoranoff.ru/topics/topic.php?ID=41542>. Дата обращения: 9.07.2010.
8. Сайт компании «Restorante Management Group Copyright» (Объединенной Ресторанной Консалтинговой Группы) // http://www.restorante.com.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=413&Itemid=9. Дата обращения: 15.07.2010.
9. Ресторановедъ. ООО «Издательство «Наша деловая пресса» // <http://www.restop.ru/news.php?numn=10318>. / Дата обращения: 18.07.2010.
10. «Сухаревка Beer». Сайт ресторана // <http://www.suharevkabeer.ru/interior.html>. Дата обращения: 24.07.2010.
11. Кулинарный интернет-портал // <http://gastro-nom.ru/resto.aspx?id=3491>. Дата обращения: 24.07.2010.