



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Смирнова Екатерина Дмитриевна

**ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ОТБОРА
ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

« ____ » _____ 201 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 201 г.

Руководитель ВКР _____
(должность, ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 201 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

_____ (фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой _____
(ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 201 г.

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК (для ВКР)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 201 г.

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты отбора персонала в организациях	7
1.1 Понятие, особенности и этапы отбора персонала в организациях.....	7
1.2 Специфика отбора персонала в гостиничном и ресторанном бизнесе.....	12
1.3 Современные методы отбора персонала, применяемые в ресторанном и гостиничном бизнесе.....	18
2 Исследование применения современных методов отбора персонала на примере ООО «Стори»	32
2.1 Общая характеристика и анализ деятельности ООО «Стори».....	32
2.2 Исследование применения методов отбора персонала в ООО «Стори»...	40
2.3 Совершенствование методов отбора персонала в ООО «Стори».....	47
Заключение	56
Список использованных источников	59

Введение

В условиях рыночной экономики, конкуренция – один из главнейших стимулов к совершенствованию и развитию организаций, так как без стабильного роста компания обречена на банкротство. В современном мире все активнее развивается сфера услуг и гостеприимства, это заметно по стабильному увеличению числа заведений различной направленности, гостиниц, отелей и гостинично-ресторанных комплексов. С увеличением их числа возрастает и конкуренция, которая заставляет руководителей большое внимание уделять отбору персонала. Любая организация – сложная система, важной составляющей которой являются люди. Грамотный отбор персонала может обеспечить долгую и успешную жизнь организации, в то время как пренебрежительное отношение к формированию штата может привести к быстрой гибели компании. Специфика деятельности гостиничного и ресторанного бизнеса диктует особые требования к отбору персонала, что необходимо учитывать в применении методов отбора, так как не все современные методики направлены на выявление необходимых в данной сфере компетенций.

Тема исследования является актуальной, так как в любой организации необходимым звеном существования является персонал. В динамично развивающейся сфере общественного питания и гостеприимства персонал является олицетворением приложенных усилий руководителей к его отбору, так как всегда находится на виду у гостей. Штат персонала, набранный в соответствии с концепцией заведения и спецификой деятельности организации, помогает развивать бизнес в правильном направлении и зарекомендовать себя на современном рынке услуг. Совершенствование ресторанного и гостиничного бизнеса, влияние западных моделей на данную сферу заставляет руководителей идти в ногу с современными тенденциями, что касается и отбора персонала. Существует множество методов и методик отбора персонала, однако перед руководителями ресторанов и гостиниц стоит трудная задача, которая заключается не только в выборе подходящих методов, но и в

усовершенствовании или интеграции различных методик, исходя из специфических требований к персоналу, предъявляемых в сфере услуг.

Главной задачей подбора и отбора персонала является формирование штата работников, которые в перспективе могут принести компании наибольший доход. Формирование штата сотрудников – сложная задача, чтобы ее облегчить, стоит рассмотреть основные методы отбора, как проверенные временем, так и инновационные. Выделить положительные и отрицательные стороны данных методик для того, чтобы можно было судить об их эффективности. Методы отбора предполагают выявление психологических склонностей кандидатов, личностных качеств, необходимых для полноценной работы на определенной должности, что является актуальным в гостиничном и ресторанном бизнесе. Также методы отбора персонала позволяют определить подходящих кандидатов для работы в уже сформированном коллективе.

В работе рассматривается проблема применения методов отбора персонала в заведения общественного питания и в гостиницы, в соответствии с критериями для занимаемой должности, анализируется опыт управления персоналом в гостинично-ресторанном комплексе на примере ООО «Стори» и исследуется применение современных методов отбора персонала в организациях ресторанного и гостиничного типа.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование применения современных методов отбора персонала и разработка предложений по их совершенствованию в ресторанном и гостиничном бизнесе на примере ООО «Стори».

Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи:

- 1) рассмотреть понятие отбора персонала, изучить этапы отбора;
- 2) рассмотреть специфику отбора персонала в гостиничном и ресторанном бизнесе;
- 3) проанализировать методы отбора персонала, раскрыть их особенности, выявить преимущества и недостатки данных методов;

4) рассмотреть опыт применения современных методов отбора персонала в гостиничном и ресторанном бизнесе;

5) изучить структуру организации ООО «Стори» и проанализировать применяемые методы отбора персонала в ООО «Стори», выделить их недостатки;

б) выделить основные ошибки в применении методов отбора персонала в ООО «Стори», предложить пути решения проблем, связанных с отбором персонала в ООО «Стори» и предложить подходящие методы отбора персонала с учетом специфики деятельности ООО «Стори».

Объектом исследования является отбор персонала с учетом специфики ресторанного и гостиничного бизнеса.

Предметом исследования – методы отбора персонала в гостинице и заведении общественного питания и практическое их применение.

Теоретическую базу выпускной квалификационной работы составляют труды таких авторов, как: Магура М.И., Шляпникова И.А., Капустина А.Н., Жуков М.Б., Блинова А.О. и др.

В работе использовались такие методы научного исследования, как описание, измерение, обобщение и анализ.

Практическая значимость работы заключается в предложении для конкретной организации методов отбора персонала с учетом её потребностей и критериев, предъявляемых к кандидатам. Предложенные методы являются обобщением современных методик отбора персонала, с добавлением корректировок с учетом потребности организации в персонале, требований к кандидатам, масштабы предприятия ООО «Стори».

Цель и задачи определили структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, двух разделов, заключения и списка использованных источников.

1 Теоретические аспекты отбора персонала в организациях

1.1 Понятие, особенности и этапы отбора персонала в организациях

Отбор персонала – процесс выбора наиболее подходящих по своим физическим, личностным, психологическим и профессиональным качествам сотрудника на определенную должность. В научной литературе отбор персонала рассматривается как наиболее ответственный период в деятельности по управлению персоналом и выделяют несколько основных шагов: оформление анкетных и биографических данных; анализ рекомендаций и послужного списка; собеседование; диагностика профессиональной пригодности; медицинский контроль; анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности; принятие решения о найме на работу. Такой многошаговый процесс отбора персонала позволяет отсеять часть соискателей вследствие их несоответствия заявленным требованиям [6]. В связи со сложностью процесса найма, часть кандидатов самостоятельно отказывается от вакантной должности. Использование полной системы отбора позволяет избежать большое количество ошибок, обеспечивая тем самым надежность и продуктивность функционирования набранного штата сотрудников в рамках деятельности конкретного предприятия. В зависимости от того, какую должность рассчитывает получить кандидат, количество испытаний для него может быть увеличено, что способствует более тщательному найму.

На первом этапе кандидаты, прошедшие предварительный отбор, проходят анкетирование, связанное с качеством будущей работы, производительностью, условиями труда и т.п. В процессе анализа рекомендаций изучается послужной список каждого кандидата и составляется список вопросов для собеседования. Просматриваются рекомендации с прошлых мест работы [4].

Каждая компания отличается способом организации, динамикой роста, спецификой деятельности и прочее. Одни и те же вакансии могут предполагать различные обязанности, оплату и значимость в разных компаниях, что ярко прослеживается на примере организаций, ведущих деятельность в области

ресторанного и гостиничного бизнеса. Поэтому для отбора подходящего персонала следует учитывать ряд особенностей. Потребность в сотрудниках во многом зависит от этапа развития бизнеса. На начальном этапе развития организации необходима сильная команда креативных специалистов, способных работать за счет собственной инициативы и принимать самостоятельные решения [4]. Сотрудникам необходимо нестандартно мыслить при решении поставленных задач. Когда компания успешно развивается, возникает необходимость в опытных и квалифицированных сотрудниках. Принципы и особенности подбора персонала во многом определяются типом культуры предприятия и его организационной структурой. Приступая к поиску и отбору персонала необходимо определить ряд действий, которые можно поручить другим организациям, специализирующимся на данном виде деятельности, например, кадровым агентствам. В некоторых случаях восполнить недостаток кадров можно используя внутренние ресурсы организации [3]. При внутреннем отборе для заполнения вакантных должностей используются имеющиеся кадры, в то время как при внешнем отборе привлекаются работники извне. Каждый из двух видов отбора имеет свои положительные и отрицательные стороны. При внутреннем отборе затрачивается минимум финансовых средств, так как не приходится прибегать к помощи сторонних организаций. На замещение вакантных должностей направляется персонал, ранее работавший в организации, а значит уже имеется информация о данных сотрудниках. Внутренний отбор создает дополнительный стимул для сотрудников к карьерному росту [3].

Содержание этапов отбора персонала во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также от характера должности, на которую претендует кандидат. На каждой ступени отбора отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не

обладающих набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Этапы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии организации и престижности должности. В настоящее время чаще всего используются такие методы: анализ анкетных данных и тестирование.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. На этом этапе специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с ожиданиями руководителей от соискателей на должность [9]. Анализ анкетных данных является простым, дешевым и эффективным этапом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот этап приближен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты о кандидате, такие как опыт работы, образование, профессиональные достижения и прочее, а не на его поведение на собеседовании. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно крайне осмотрительно использовать этап анализа анкет [25].

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки текущих знаний кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого этапа первичного отбора – высокие издержки, потребность в помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития. При приеме на работу могут применяться три типа тестов: на профессиональные знания и навыки; на уровень

развития интеллекта и других способностей; на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний кандидата в конкретных сферах трудового процесса, кроме того, они позволяют провести отсев и первоначальное ранжирование претендентов на должность [9]. На этапе тестирования могут применяться различные методики отбора персонала, особенно те, которые требуют заполнения опросников, тестов, бланков, шкал и пр.

Стадия первичного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность [21].

На этапе собеседования с сотрудниками кадровой службы. На данном этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования – интервью с отобранными кандидатами, цель которых заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомству с ожиданиями кандидата в отношении организации, условиями работы, ее оплаты и пр. Сотрудник кадровой службы должен сосредоточиться на оценке общих характеристик кандидата – аналитических способностей, характера, жизненной философии, степени мотивации, трудоспособности, совместимости с организацией. Важно отметить, что собеседование является двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам [3]. Сотрудник кадровой службы, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в тоже время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Существует несколько видов

собеседований. Например, «представитель компании – соискатель», «представитель компании – группа соискателей», «группа представителей – группа кандидатов». Собеседование «один на один» является наиболее распространенным и достаточно эффективным. В том случае, когда собеседование проходит с группой кандидатов, интервьюеру предоставляется возможность одновременно оценить несколько потенциальных сотрудников и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее [4]. Участие группы представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон сильно усложняет процесс собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует те сведения, которые дают возможность оценить способности и желание кандидата успешно работать в организации. Поэтому завершение собеседования может произойти в тот момент, когда решит интервьюер. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата [20]. Руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые ему придется выполнять в случае приема на работу. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Для этого необходимо использовать специальные формы оценки кандидатов. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности [3]. В зависимости от важности вакантной должности

может потребоваться собеседование с генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что методы отбора персонала могут использоваться практически на любом этапе отбора, особенно те, которые не требуют специальной подготовки и высокой квалификации. Совмещение методик и методов отбора персонала на разных этапах позволяет значительно сократить время оценки соискателя, что является выгодным для обеих сторон. Совокупная многосторонняя оценка соискателей позволит отобрать наиболее подходящих кандидатов на должность [26]. В организациях ресторанного и гостиничного бизнеса такой вариант проведения отбора наиболее актуален, что объясняется краткими сроками, за которые необходимо оценить кандидата на наличие разных компетенций, знаний, навыков и умений. Для того, чтобы определить подходящие методы отбора персонала в сфере услуг, необходимо выделить специфические требования, предъявляемые к соискателям.

1.2 Специфика отбора персонала в гостиничном и ресторанном бизнесе

Специфика деятельности организаций ресторанного и гостиничного бизнеса обязывает руководителей более тщательно подходить к выбору методов отбора персонала, что обусловлено обилием нестандартных критериев, предъявляемых к кандидатам и существующих в рамках сферы услуг. Зачастую, руководители ограничиваются проведением собеседования, что не позволяет раскрыть способности кандидата и выявить его недостатки, что в дальнейшем может привести к его увольнению, а при систематическом отборе несоответствующих сотрудников – к текучести кадров. Для заведений общественного питания это не выгодно, так как работа в этой сфере носит сезонный характер, к тому же, спрос на определенные вакансии существует исключительно среди возрастной группы от 18 до 24 лет, что в разы увеличивает текучесть кадров. Для гостиничного бизнеса характерна высокая квалификация персонала, обязательное требование к кандидатам – наличие высшего

образования, знание нескольких языков и законодательной базы, что предполагает определенные корректировки в выборе методик отбора персонала.

При формировании штата сотрудников заведения общественного питания важно учитывать организационную структуру, иерархию подчинения, штатное расписание, составленное с учетом масштабов организации. Определение перечисленных критериев является важнейшим этапом при первичном отборе персонала. Затем необходимо определить ряд критериев и требований, предъявляемых для определенных категорий персонала.

Наиболее востребованные вакансии в ресторанном бизнесе - официанты, повара, технический персонал. По количеству вакансий на электронных ресурсах по поиску работы общая картина спроса на ресторанные профессии такова: первое место занимают повара, второе - официанты, третье - бармены. В числе самых трудных для поиска кандидатов рестораторы называют вакансии официанта, повара, менеджера, шеф-повара и бармена. Таким образом, можно отметить, что проблемы возникают при наборе персонала всех уровней. [28]

Деятельность заведений общественного питания подразумевает под собой тесный контакт персонала с гостем, отсюда требования к определенным навыкам и компетенциям, которыми должен обладать сотрудник. Для сотрудников зала (официанты, бармены, хостес и менеджеры) важным является умение держать себя в обществе, открытость к общению, грамотная речь, приятный внешний вид. От коммуникативных навыков сотрудников зала напрямую зависит их собственный заработок и выручка заведения. Коммуникативные навыки – одни из самых значимых в сфере общественного питания, однако самые трудные и долгосрочные в развитии. Поэтому, при отборе персонала стоит сразу обращать внимание на наличие данных навыков у кандидатов. Способность кандидата вести диалог можно проверить на собеседовании, применив несколько простых методов. В ходе проведения собеседования можно попросить кандидата рассказать о своих профессиональных навыках, задать провокационный вопрос либо побеседовать на отвлеченную тему [33].

Следующий критерий, необходимый для работников сферы общественного питания, – умение разбираться в людях и находить подход к любому человеку. Среди персонала заведений общественного питания ходит негласное правило: каждый сотрудник зала обязан быть психологом и с разбираться в людях. Это обусловлено тем, что для достижения поставленной цели, для увеличения прибыли необходимо угодить как можно большему количеству посетителей [22]. Для того, чтобы грамотно осуществлять сервис в заведении необходимо угадывать желания гостей. Данный навык трудно отследить в кандидатах, так как его нельзя проверить тестированием или поведенческим интервью. К сожалению, о наличии данного навыка можно будет судить только после начала работы сотрудника. Однако можно предложить кандидату сыграть в ролевую игру, в которой кандидат – официант или бармен, а интервьюер – гость, в ходе игры создавать такие ситуации, которые позволяли бы кандидату раскрыться с нужных сторон.

Навык к продажам – следующий критерий отбора. Официанты и бармены должны уметь продавать блюда, напитки, услуги, так как от их работы будет зависеть выручка предприятия. Обучение продажам длительный процесс, поэтому кандидатов желательно отбирать уже с наличием данного навыка. Проверить, способен ли кандидат открыто демонстрировать и грамотно доносить до гостей положительные качества блюд или напитков очень просто. Необходимо предложить кандидату продать вам блюдо, которое знакомо обоим.

Наряду с личностными качествами и практическими навыками стоят и знания основ сервиса, санитарных норм, меню кухни и бара, нормативно-правовой базы, регламентирующей работу заведений общественного питания. Так как некоторые знания возможно проверить только с началом работы сотрудника, то упор при отборе важно сделать на способности кандидата к восприятию и запоминанию новой информации [27]. Проверить это можно примерив методику А.Р. Лурия «Заучивание десяти слов». Она состоит в многократном прочтении интервьюером и воспроизведении кандидатом набора из десяти произвольных слов с учащенным интервалом между попытками. Во

время проведения методики интервьюер фиксирует количество совпадений, из чего делает вывод о состоянии кратковременной памяти кандидата. Методика А.Р. Лурия не занимает много времени, но является информативной для руководителя. Кандидат, не способный запомнить шести слов из десяти с меньшей вероятностью покажет успех в изучении технологии приготовления блюд.

В работе с людьми нередко возникают конфликтные ситуации, задача персонала состоит не только в том, чтобы правильно реагировать на провокации, но и в том, чтобы суметь разрешить конфликт быстро и грамотно. Для того, чтобы определить, как соискатель может повести себя в стрессовых ситуациях, можно прибегнуть к методике проведения стрессового интервью [17].

Для гостиничного бизнеса также существует перечень навыков и компетенций, которыми должны обладать все сотрудники: знание законодательной базы, регламентирующей предоставление гостиничных услуг. Знание законодательной базы так или иначе предполагает под собой опыт работы, так как знания необходимо уметь применять на практике. Соответствующее образование играет немаловажную роль, однако данный критерий отбора применим только к администраторам гостиницы. Персонал гостиницы должен свободно разбираться в основах безопасности в гостиничном бизнесе, иметь представление об опасностях, которые могут возникать в процессе функционирования гостиничного комплекса и профилактике их возникновения, основных средствах и методах защиты от повреждающих факторов [28].

Персонал гостиницы должен обладать высоким уровнем коммуникативных навыков: горничные, охрана и администраторы гостиницы должны легко находить общий язык с постояльцами, иметь навык урегулирования конфликтных ситуаций.

Немаловажным требованием к персоналу гостиниц является знание иностранных языков, необходимых для контактов с иностранцами. Качество предоставляемых гостиницей услуг не должно меняться в зависимости от

национальности гостя и того языка, на котором он говорит. Требования к кандидату на должность администратора гостиницы – свободное знание английского языка в профессиональной области.

Специфика гостиничной деятельности предполагает контакт с людьми, ищущими временное размещение в городе пребывания. Это предполагает их неосведомленность в инфраструктуре города, в движении общественного транспорта и прочем. Работа администратора гостиницы предполагает помощь постояльцам в освоении города. Отсюда вытекает еще одна немаловажная компетенция, специфичная для гостиничного бизнеса, - знание истории города, маршрутов общественного транспорта, инфраструктуры. Еще одним критерием отбора персонала гостиницы является длительность проживания и знание города, в котором предполагается работа [5].

Проанализировав вышеперечисленные навыки, личностные качества и компетенции, можно сделать вывод о том, что каждый сотрудник предприятий общественного питания и средств малого размещения должен обладать следующими качествами: приятной внешностью, грамотной речью, проницательностью, исполнительностью, ответственностью, гибкостью, социальной смелостью, находчивостью, высоким уровнем знания специфики деятельности, навыком решения конфликтных ситуаций, знанием английского языка. Не все качества и навыки можно определить, применяя при отборе разнообразные методы и методики. В условиях текучести персонала, не рационально прибегать к использованию множества методов для отбора линейных сотрудников, так как существует высокая вероятность их увольнения.

Сложность отбора персонала в ресторанном и гостиничном бизнесе не должна сказываться на успешности отбора. Высокие издержки для проведения отбора по перечисленным компетенциям и навыкам вынуждают руководство организаций общественного питания и средств малого размещения использовать менее затратные методы, которые зачастую не предполагают высокой успешности [24]. Для того, чтобы определить подходящие методы для оценки кандидатов, необходимо точно описать требования к кандидатам на разные

группы должностей, что позволит подобрать методы, ориентированные на определение тех качеств, которые необходимы кандидатам при устройстве на конкретную должность.

Персонал гостиничного и ресторанного бизнеса можно условно разделить на четыре категории: административный персонал, персонал зала, повара и обслуживающий персонал. Административный персонал включает в себя администраторов заведений и гостиниц. К ним в исследуемых сферах выдвигается наибольшее количество требований. Администраторы - должностные лица, имеющие полномочия, достаточные для того, чтобы осуществлять ресурсное и организационное обеспечение всех работ. Помимо навыков, предполагаемых спецификой деятельности ресторанного и гостиничного бизнеса, администраторы должны являться руководителями [10]. К администраторам гостиниц и ресторанов применяются следующие критерии: опыт работы на соответствующих должностях, знания в профессиональной сфере, высшее образование, знание иностранных языков, знание города, презентабельная внешность, навык управления.

Персонал зала включает в себя официантов и барменов. Сотрудники данных подразделений наиболее часто контактируют с гостями, от общения с этими людьми у гостей и складывается общее впечатление о заведении. Официанты и бармены – посредники между гостями и руководителем. Они должны быть нацелены на донесения до гостей концепции заведения, идеологии и принципов работы и всегда действовать в интересах организации. Специфика работы сотрудников зала заключается не только в необходимости идеального знания продукта, но и в организации слаженной работы между подразделениями. Резюмируя вышесказанное, следует сделать вывод о предъявляемых критериях при отборе новых сотрудников на должности официантов и барменов. Сотрудники должны обладать высокими коммуникативными навыками, подвижностью и реактивностью мышления, исполнительностью, навыками командной работы. Остальные требования отодвигаются на второй план, так как для кандидатов на должности официантов и барменов проводится более

углубленная стажировка. Кандидаты на данные должности находятся в возрастном диапазоне от 18 до 24 лет, что предполагает под собой отсутствие большого опыта работы. Среди рестораторов бытует мнение о том, что официанта проще научить с «нуля», чем переучивать. Стоит отметить, что внешний вид, характер кандидата играет важную роль при отборе, в основе требований к кандидату лежат личностные качества соискателя [28].

Критериев отбора персонала в гостиничном и ресторанном бизнесе существует множество, что затрудняет процесс оценки. Именно поэтому необходимо определить перечень важных требований к кандидатам. Однако этого недостаточно для того, чтобы грамотно поставить процесс отбора, так как существуют должности, отличающиеся друг от друга навыками и компетенциями, необходимыми для обладания персоналу. Чтобы подобрать методы и методики, направленные на выявление критериев, предъявляемых к кандидатам на определенные должности, необходимо их группировать. Каждая группа будет подчинена определенному методу отбора, наиболее точно выявляющий необходимые характеристики соискателя. Для того, чтобы подобрать подходящие методы, стоит рассмотреть применение современных методов отбора персонала в ресторанном и гостиничном бизнесе.

1.3 Современные методы отбора персонала, применяемые в ресторанном и гостиничном бизнесе

Понятия «метод» и «методика» могут показаться идентичными, однако в психологическом исследовании они имеют отличия. Для того, чтобы видеть границу между двумя смежными понятиями, стоит рассмотреть подробнее все их аспекты.

Метод – это способ организации исследования для проверки выдвинутой гипотезы. Методики рассматриваются как процедуры, «техники» сбора данных, которые могут быть включены в разные структуры исследований. Рассмотрев понятия «метод» и «методика», можно судить о том, что эти способы отбора персонала неотделимы друг от друга [12].

Все больше компаний не ограничиваются собеседованием и изучением резюме. Многие прибегают к использованию нетрадиционных, современных методов. В большинстве случаев потенциальный сотрудник не представляет, что его ожидает на собеседовании или сразу после него. Такие методы используются вместо привычных способов отбора персонала. Они позволяют точно определить профессиональные, личностные качества соискателя, которые в совокупности являются показателем соответствия кандидата занимаемой должности. Прибегая к таким методам, руководители фирмы должны учитывать, что новые методы отбора могут быть неизвестны соискателям, поэтому поведение последних может отличаться от ожидаемого [3]. Стоит учитывать и тот факт, что несмотря на успешное прохождение кандидатом базовых этапов отбора, он может не пройти стадию нетрадиционных, современных методов, что не должно повлиять на принятие решения о найме кандидата на вакантную должность.

Метод Brainteaser – интервью, «щекотка мозга», направлен на оценку параметров стрессоустойчивости и креативности человека одновременно. Суть метода заключается в том, что кандидату необходимо решить задачу, направленную на развитие логических способностей, или ответить на нестандартный вопрос. Данный метод подходит для профессий, в которых важна креативная составляющая, логическое мышление и нестандартный взгляд на стандартные ситуации. Существует несколько видов вопросов и задач для такого вида интервью:

- задачи на логику с известными ответами;
- задачи без фиксированного ответа;
- упражнения на креативность, оригинальность.

Данный метод преимущественно используют отечественные представительства зарубежных компаний, для которых очень важны неординарность и оригинальность мышления. По их мнению, люди, которые обладают этими качествами, могут предложить новую инновационную идею для развития компании [14].

Метод физиогномики при отборе персонала – это определения типа личности и характера человека по внешним чертам лица. В физиогномике изучаются пропорции одних черт лица по отношению к другим, формы лица, что позволяют дополнить характеристику человека. Физиогномика – уникальный инструмент анализа черт лица с расшифровкой индивидуальных особенностей человека. Умение правильно интерпретировать с внешности внутреннее состояние, характер и склонности может помочь в различных ситуациях, например, на собеседовании. Физиогномику нельзя использовать, как единственный способ отбора персонала [15]. Скорее она подходит в качестве вспомогательного метода, позволяющего подтвердить выводы, полученные путем традиционного интервьюирования. Данный метод рекомендуется использовать лишь при обладании достаточными навыками, так как есть большая вероятность совершить ошибку при интерпретации черт лица собеседника и сделать неправильные выводы относительно кандидата.

Графология – область знания о почерке и методах его исследования с точки зрения отражающихся в нем психических состояний и особенностей личности пишущего. Различные характеристики почерка дают в совокупности ценную информацию о темпераменте человека, его характере, состоянии в момент написания, отношении к предмету и содержанию написанного [21]. Суть метода заключается в том, что кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а потом подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали. На основе полученных данных дается картина того, какой у кандидата характер. Графология не может использоваться как единственная методика отбора [11].

Методики отбора персонала помогают выделить из общей совокупности качеств кандидата те, которые необходимы для выполнения определённых функций на занимаемой должности в соответствии со структурой деятельности.

Методика проведения шокового интервью является одним из новых принципов общения с соискателем. Цель такого собеседования – вывести соискателя из состояния психического равновесия и посмотреть, как он будет

вести себя в стрессовой ситуации. Шоковое собеседование может быть полезным, если речь идет о тех профессиях, где стрессоустойчивость является важным профессиональным качеством. К таким профессиям относятся менеджеры по работе с клиентами, менеджеры по продажам, менеджеры по персоналу, диспетчеры, продавцы – те, кому приходится иметь частые контакты людьми. Еще одна из причин шокового собеседования – ожидание соискателем явно завышенной заработной платы. Шоковое интервью имеет несколько признаков, по которым можно легко идентифицировать данный метод отбора [16]. Например, соискателя могут заставить ждать долгое время. Его поведение в ситуации с длительным опозданием может много сказать о его терпении и выдержке. Кандидата на должность могут оставить одного в кабинете, в котором проводится собеседование, и наблюдать за его поведением. Собеседование может проводиться в нетрадиционном для данного мероприятия месте, к примеру, на улице, в коридоре или в другом месте, которое может смутить соискателя. В нестандартной обстановке кандидат может повести себя некорректно или слишком неуверенно, что может показать его не самые положительные качества, которые он мог пытаться скрыть. Соискателю могут задавать вопросы, непосредственно касающиеся его некомпетентности в определенной сфере, намекать на его несостоятельность в профессиональной среде. В ходе собеседования, интервьюер может перебивать речь кандидата в грубой форме. Работодатель задает провокационные вопросы, не относящиеся к собеседованию, но напрямую касающиеся личной жизни претендента, тем самым ставя в стрессовую ситуацию и оценивая его поведение. При успешном прохождении кандидатом подобных испытаний, работодатель может прибегнуть к более жестоким мерам, таким как игнорирование соискателя, частые звонки, которые совершает сам работодатель, занятия посторонними делами, например, чтением книг или журналов. В таких стрессовых условиях кандидат волен повести себя неправильно, но самой грубейшей ошибкой может являться прекращение собеседования. Вопрос об этике данного метода является причиной

споров специалистов. Это является главным недостатком шокового интервью [20].

Наряду с методикой шокового интервью, выделяют и методику проведения поведенческого интервью. Поведенческое интервью дает возможность выработать линию поведения кандидата в будущем. С этой целью задаются вопросы о предыдущих местах работы. Внимание должно сосредоточиваться на аспектах, касающихся вакансии. Вопросы формулируют так, что кандидату необходимо привести конкретные примеры: «опишите ситуацию, когда...», «приведите примеры того, как...», «опишите вашу роль в...» и так далее [17]. Кандидата могут попросить рассказать о своей предыдущей работе, описать основные задачи, выполняемые кандидатом в течение рабочего дня на последней работе. Также соискателя могут попросить рассказать об успехах, достигнутых на предыдущих местах его трудоустройства, описать наиболее интересные или успешные проекты, в которых кандидат принимал участие, рассказать о конфликте, возникавшем на предыдущем месте работы и как удалось разрешить этот конфликт. Вопросов, подходящих для интервьюирования кандидата по данной методике, большое количество. Все они направлены на определение хода мыслей кандидата. Такая методика хорошо подходит для найма руководителей высшего звена, топ-менеджеров. Самое сложное в проведении поведенческого собеседования – интерпретация результатов, так как ответы респондента интервьюер должен анализировать в ходе проведения собеседования. Для грамотной оценки ответа кандидата необходимо выделить три аспекта: проблему, предпринимаемые действия и достигнутые результаты. От полноты ответа кандидата напрямую зависит успешность прохождения кандидатом собеседования. Выделяют три категории поведенческого примера: полный, неполный, ошибочный [10]. Полным ответом считается тот, который имеет описание ситуации, предпринятое действие для её разрешения и результат. Респондент, ответивший на большинство вопросов в соответствии с этими составляющими, имеет высокие шансы для получения желаемой должности.

При неполном поведенческом примере респондент упускает одно или два звена из трёх. В данной ситуации интервьюер задаёт наводящие вопросы, которые должны помочь респонденту построить полную цепочку рассуждений. Наконец, ошибочный поведенческий пример содержит общие рассуждения, мнение по данному поводу и теоретические положения. При данной модели ответа респондент проваливает поведенческое собеседование. Руководитель, проводящий собеседование должен судить о том, что у кандидата недостаточно опыта, наработанных компетенций для высокой должности. Данная методика действенная при отборе кандидатов, так как помогает определить возможную поведенческую систему кандидата. Недостатками этой методики можно считать сложность проведения и интерпретации, и то, что не всегда модель ответа кандидата на вопросы поведенческого интервью может совпадать с моделью его поведения в решении профильных вопросов [27]. Нельзя упустить и факт нестандартного мышления кандидата. Он может отвечать на вопросы иначе, чем от него ожидается. Восприняв такого кандидата как недостаточно компетентного, руководитель может упустить квалифицированного, опытного специалиста с нестандартным мышлением.

Существует методика проведения проективного интервью. Методики данного класса основываются на том, что человек склонен проектировать свой жизненный опыт и представления на действия других людей для того, чтобы их объяснить. То есть человек склонен объяснять причины действия окружающих в соответствии с тем, как он считает правильным. Отвечая на проективные вопросы, респондент объясняет поведение, мотивы, действия других людей с учетом собственного опыта. В ходе проведения такого интервью, респонденту задается ряд вопросов, связанных с мотивами и причинами действий посторонних людей [17]. Исходя из ответов кандидата интервьюер может судить о его собственных мотивах. Вопросы для данной методики проведения проективного интервью разделяют по компетенциям для простоты их классификации. Например, для таких компетенций, как честность

и лояльность, выделяют подобные вопросы: «Когда можно соврать или сказать неправду на рабочем месте?», «Насколько работник должен быть лоялен к предприятию, на котором он работает?». Для определения степени мотивации кандидата подготавливаются такие вопросы: «Чем люди руководствуются при выборе места работы?», «Почему и для чего люди работают?», «Почему некоторые люди получают удовлетворение от работы, а некоторые – нет?», «Что способствует повышению продуктивности труда людей?» и так далее. Отвечая на вопросы, касающиеся мотивации, респондент дает понять, насколько он заинтересован в получении данной должности и готов ли он усердно трудиться для достижения результатов на своем рабочем месте. Для определения модели поведения кандидата в ситуации «руководитель – подчиненный» задаются такие вопросы: «Каким должен быть хороший руководитель (работник, подчиненный)?», «Какие отношения между работником и работодателем являются оптимальными?». При ответе на подобные вопросы испытуемый высказывает свое отношение к руководству фирмы, показывает свою предполагаемую модель поведения в ситуации «работник – работодатель». Для профессий, в которых важна коммуникативная сторона, например, для работников сферы «человек – человек», выделяют ряд вопросов, раскрывающих компетенцию отношения с клиентами. Для этого используют такие вопросы, как: «Какие черты характера способствуют налаживанию эффективных отношений с клиентами?», «С какими клиентами труднее всего установить контакт?». Ни одна профессия не ограждена от возникновения конфликтных ситуаций, поэтому необходимо определить умение кандидата решать конфликтные ситуации или определить его модель поведения в них [25]. Для этого используют вопросы: «Какие типовые причины конфликтов в коллективе вы встречали?», «Кто и каким образом должен разрешать конфликтные ситуации?» и прочие. Методика проведения проективного интервью является недостаточно эффективной потому, что кандидат может быть готов к подобным вопросам и может отвечать на них так, как нужно для прохождения интервью. Также данная

методика требует достаточной квалификации интервьюера для полной и точной интерпретации результатов.

Методика анализа метапрограмм. Эта методика сложна при отборе персонала, но к тому же достаточно эффективна. Метапрограммы описывают привычный стиль мышления человека, то, как он воспринимает и обрабатывает информацию. Для выполнения определенных задач предпочтительным оказывается определенный тип мышления и обработки информации. Следовательно, успешность и эффективность работы кандидата напрямую связана с его типом и стилем мышления. Метапрограммы рассматривают парами, которые представляют собой два противоположных подхода к решению одной и той же задачи. Человек не может обладать сразу двумя противоположным стилями мышления, в основном показатель кандидата находится где-то между двумя противоположностями, показывая при этом склонность к одному из стилей. Рассмотрим несколько самых распространенных метапрограмм [12].

Внутренняя референция – внешняя референция. Данная метапрограмма описывает то, на какие критерии опираются люди при сравнении различных вариантов действий и при принятии важных решений. Люди с внутренней референцией склонны к обращению к собственным убеждениям, опыту, устоявшимся мнениям при принятии решений. Такие работники трудно поддаются управлению. Они воспринимают инструкции, приказы и указания как дополнительную информацию и склонны к сопротивлению чужим решениям. Люди, которым характерна внешняя референция, напротив, стараются обратиться к помощи сторонних людей, чтобы узнать, на что стоит опираться при выполнении некоторых задач, склонны самостоятельно принимать решения только в том случае, когда правильность этого решения будет подтверждена сторонними людьми. Люди такого типа легко поддаются управлению и не хотят брать на себя ответственность за принятие ответственных решений [16]. Для определения склонности человека по этой метапрограмме можно задать кандидату такой вопрос: «Как можно

определить, что вы хорошо выполнили работу?». Человек, склонный к внутренней референции ответит, что он сам так считает, в то время как человек, склонный к внешней референции будет ссылаться на оценку руководителей и мнение других людей.

Приближение – уклонение. Данная метапрограмма отражает степень и метод мотивации человека. Другими словами – действия человека, направленные на собственную мотивацию к деятельности, которая ему не интересна. Кандидаты с метапрограммой «Приближение» сконцентрированы исключительно на своих целях. Они ищут выгоду от проделанных действий и представления о полученной выгоде и мотивирует их на деятельность. Кандидаты с метапрограммой «Уклонение» осознают проблемы выполнения задач и знают, чего нужно избегать при их выполнении. Такие люди концентрируют внимание на том, что им не нравится, представляя негативные последствия невыполнения поставленной задачи, мотивируют себя на ее выполнение. Склонность к представленной метапрограмме можно определить, задав вопрос типа: «Почему вы хотите сменить место работы?». Человек с метапрограммой «Уклонение» будет ссылаться на не интересность, бесперспективность, сложность и монотонность работы, в то время как человек с метапрограммой «Приближение» будет говорить о том, что его очень заинтересовала новая работа и он считает ее интересней и надеется на успех на новой должности. Люди типа «Приближение» с легкостью справляются с задачами, где необходимо стремиться к четко поставленной цели. Люди типа «Уклонения» хорошо справляются с работой, связанной с поиском ошибок.

Активный – выжидательный. Данная метапрограмма характеризует стиль работы кандидата. Активный человек склонен к проявлению инициативы и активному продвижению дела, порученного им. Активность таких людей проявляется не только в работе, но и в ответах на вопрос. Часто они не дожидаются поручений и приступают к выполнению работы самостоятельно. Эти люди имеют хорошую степень мотивации к действию.

То, что человек обладает активным стилем работы, не означает, что он будет выполнять работу быстро. Люди с выжидательным стилем склонны ждать момента, когда окружающие начнут действовать, чтобы выбрать удачный момент для начала выполнения задачи. Такие люди отличаются нерешительностью, медлительностью в принятии решений, им необходима сильная мотивация извне и хорошая поддержка их начинаний для того, чтобы начать действовать [24].

Общий – частный. Эта метапрограмма описывает то, с каким объемом информации предпочитает работать человек. Человек, склонный к общей метапрограмме, работает в основном с большим объемом информации, мыслит глобально и обобщают информацию, может упускать из виду часть важной информации, хорошо справляются с разработкой стратегических задач и планов. Люди с частной метапрограммой предпочитают небольшие объемы информации для обработки, уделяют особое внимание деталям, любят давать точные описания. Хорошо справляются с задачами, требующими внимания к деталям и состоящими из небольшого числа последовательных шагов.

Сходство – сходство с отличием – отличие. Метапрограмма описывает систему решения задач через внимание, которое человек обращает на сходства и различия. Кандидаты, ориентированные на поиск сходства, обращают внимание на то, как данная ситуация соотносится с их предыдущим опытом. При выборе из нескольких вариантов ориентируются на то, что им больше всего знакомо. Люди, ищущие отличия, интересуются преимущественно новым, непознанным, склонны к спорам, стремятся к переменам, ищут новые варианты решения проблем, не любят повторяться. Люди с метапрограммой сходство с отличием в равной степени обращают внимание на сходство с предыдущим опытом и на отличия с ним. Такие люди ориентированы на плановое развитие, предпочитают решать задачи проверенными способами, но с нововведениями.

Прошлое – настоящее – будущее. Метапрограмма описывает тот промежуток времени, на котором сконцентрирован человек: на прошлом,

будущем или настоящем. Кандидат с метапрограммой «Будущее» ориентирован на то, что может случиться в дальнейшем, такие люди хорошо решают задачи планирования и развития. Люди с метапрограммой «Настоящее» опирается на то, что происходит в данное время, хорошо видят ситуацию в настоящем и могут решать задачи с ориентировкой на происходящее. Люди с метапрограммой «Прошлое» склонны анализировать прошедшие события [16].

Исходя из определения основных метапрограмм кандидата, можно составить его метапрограммный портрет, который в дальнейшем поможет при найме кандидата на конкретную должность. Например, метапрограммный портрет для руководителей должен быть примерно таким: «Внутренняя референция», «Активный», «Приближение», «Настоящее и Будущее», «Общее», «Отличие». Данная методика может проводиться как в форме интервью, так и в форме анкетирования, поэтому может быть использована на разных этапах отбора, в зависимости от специфики должности, на которую ведется отбор. Методика анализа метапрограмм – надежный и эффективный способ отбора персонала так как, зная метапрограммный портрет сотрудника, можно наиболее эффективно использовать его трудовой потенциал [19]. Метапрограммные портреты нескольких сотрудников могут дать представление о том, как хорошо они будут работать в команде. При всех преимуществах этой методики нельзя не отметить то, что она не может использоваться в качестве единственной методики отбора, но будет эффективным и информативным дополнением к другим методикам.

Методика определения мотивационных тенденций помогает определить людей, стремящихся к достижениям, знающих, каких результатов они могут достичь. Люди с мотивационной тенденцией стремления к достижениям ставят перед собой конкретные задачи и пытаются их достичь, они склонны к риску, не боятся нововведений и проявления инициативы. Такие люди не склонны замечать скрытые угрозы и неявные проблемы. Люди с ярко выраженными мотивационными тенденциями – отличные лидеры, умеющие мотивировать не

только себя, но и других. Однако, руководство над коллективом таким людям лучше не доверять. Люди с мотивационной тенденцией избегания неудач знают, каких результатов они должны достичь. Такие люди способны предусматривать возможные препятствия и проблемы, которые могут возникнуть в ходе выполнения работы. Они не склонны к риску и нововведениям, не приемлют работу в постоянно меняющихся условиях, задачи, где необходимо быстро адаптироваться к условиям, принимать нестандартные решения, однако такие сотрудники очень успешны в аналитических или контрольных видах деятельности. В определении склонностей кандидата к той или иной мотивационной тенденции поможет «Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач», «Методика диагностики личности на мотивацию к успеху» Т. Элерса.

Для определения склонности кандидата к конфликтному поведению можно использовать методику диагностики агрессивности. Оценивая агрессивность кандидата можно определить, насколько просто ему будет работать в коллективе, состоящем из разных людей. Также уровень агрессивности стоит измерить, если отбирается кандидат на должность, связанную с работой с людьми. Важно знать, как такой кандидат будет вести себя в конфликтных ситуациях. Эта методика поможет избежать найма неуравновешенных и вспыльчивых кандидатов, не умеющих грамотно урегулировать конфликтную ситуацию. Для определения уровня агрессивности можно использовать тест А. Ассингера. В этом тесте респондентам предлагается двадцать вопросов, на которые приводится по три утверждения. Кандидат должен выбрать одно утверждение, которое наиболее полно отражает его представление о вопросе. Исходя из общей суммы баллов определяется степень агрессивности кандидата. Данный опросник нельзя считать полноценной методикой отбора персонала, скорее, это небольшое дополнение к мероприятиям отбора на должность с определенной спецификой. Если данного опросника недостаточно, то можно использовать методику диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса. Эта

методика наиболее полно раскрывает такие факторы, как: причины конфликтного поведения, ценности межличностных отношений, индивидуально-психологических особенностей личности. Интерпретация ответов на методику разделяется на пять типов поведения в конфликтных ситуациях. Первый – соперничество, когда респондент отстаивает свою точку зрения, не рассматривая аргументов противника, не позволяя ему приводить свои доводы. Второй – сотрудничество, ситуация, при которой два человека, отстаивающие противоположные точки зрения объединяются и вместе пытаются найти решение спора. Третий – компромисс, когда противники идут на уступки друг другу, чтобы решить проблему. Четвертый – избегание, ситуация, когда один человек старается избегать конфликтной ситуации в ущерб себе. Человек готов принять точку зрения оппонента, лишь бы не продолжать спор. Пятый – приспособление, вариант развития конфликта, при котором один оппонент приспосабливается к другому и старается поддержать его точку зрения, не выдвигая противоположной. Для определенных профессий приоритетным будет считаться один из типов поведения в конфликтах. Данная методика достаточно полезна для определения стиля поведения человека в конфликтных ситуациях, это поможет избежать найма не только неуравновешенных кандидатов, но и отобрать сотрудников, которые смогут разрешить конфликтную ситуацию так, как необходимо на его должности [20].

Методики на выявление подходящей деятельности. Дж. Холланд разработал психологическую концепцию, которая объединила теорию личности с теорией выбора профессии. На основе установления основных компонентов направленности: интересов и ценностных ориентации Дж. Холланд выделил шесть профессионально ориентированных типов личности: реалистический, интеллектуальный, социальный, конвенциональный (ориентированный на общепринятые нормы и традиции), предпринимательский и художественный. Каждый тип личности ориентирован на определенную профессиональную среду: реалистический – на создание материальных вещей, обслуживание технологических процессов и технических устройств; интеллектуальный – на

умственный труд; социальный – на взаимодействие с социальной средой; конвенциональный – на четко структурированную деятельность; предпринимательский – на руководство людьми и бизнес; художественный – на творчество. Модель любого типа личности конструируется по следующей схеме: цели, ценности, интересы, способности, предпочитаемые профессиональные роли, возможные достижения и карьера. Дж. Холланд предложил шкалу приспособленности различных типов личности к разным профессиональным средам, эта модель позволяет оценить совместимость личности с определенной профессиональной средой. Согласно теории Дж. Холланда, успех в профессиональной деятельности, удовлетворенность трудом зависят в первую очередь от соответствия типа личности типу профессиональной среды, которая создается людьми, обладающими схожими позициями, профессионально значимыми качествами и поведением. Итак, при отборе персонала важно соотносить должность, на которую претендует кандидат и подходящую ему деятельность.

2 Исследование применения современных методов отбора персонала на примере ООО «Стори»

2.1 Общая характеристика и анализ деятельности ООО «Стори»

ООО «Стори» является обществом с ограниченной ответственностью. ООО «Стори» зарегистрировано по адресу г. Владивосток, ул. Маковского, д.55в, 690041 от 14.05.2004г. Территориальным управлением Ленинского района г. Владивостока. Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ. Обществом с ограниченной ответственностью (далее - общество) признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основной целью своей деятельности, являясь коммерческой организацией, ООО «Стори» преследует извлечение прибыли.

Предметом деятельности ООО «Стори» является:

- организация общественного питания;
- деятельность по производству, выпуску, реализации и организации потребления продукции общественного питания, пищевой продукции и полуфабрикатов;
- организация досуга людей;
- осуществление внедрения новых технологий приготовления, расширения ассортимента и повышения качества продукции общественного питания;
- осуществление кратковременного размещения;

- предоставление гостиничных услуг.

Заведение представляет собой ресторанно-гостиничный комплекс, а именно, сочетание средства малого размещения и ресторана японской кухни. Интерьер ресторана представляет собой уютную, домашнюю атмосферу, стилистически выполненную в японском стиле. Тип кухни – японская. Изысканные блюда от шеф-повара представлены в оригинальной подаче, традиционные японские блюда в современной интерпретации и блюда из сырых морепродуктов превосходного качества. Номерной фонд гостиницы составляет двадцать номеров различных категорий: номера категории супер-люкс – один; люкс – шесть; двухместный – пять; двухместный с двумя кроватями – один; одноместный – семь. Гостиница является малым средством размещения и предоставляет следующие услуги: размещение постояльцев на срок не менее одних суток, утреннее питание, интернет, телевидение, душ, пользование телефоном, минибаром, трансфер, ежедневная уборка номера и смена полотенец, стирка личных вещей, кондиционер и обогреватель по необходимости, фен, пользование столовыми приборами, нитками, кипятком и питьевой водой.

Качество ресторанно-гостиничного комплекса обеспечивается за счет:

- работы высокопрофессионального персонала;
- использования высококачественных продуктов от надежных поставщиков;
- применения самого передового технологического оборудования;
- высоких стандартов дизайнерских и проектных решений;
- серьезного контроля за технологическими и организационными процессами, связанными с производством и продажей продукции.

Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий и информации. Организационная структура регламентирует распределение задач между подразделениями и должностными лицами и должна быть ориентирована на

достижение целей и задач, поставленных руководителями. Организационную систему работников общества можно рассмотреть на рисунке 1.



Источник: [составлено автором]

Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Стори»

Непосредственное управление организацией находится в руках группы учредителей. Именно они инвестируют в проект, арендуют помещение и воплощают в проекте различные архитектурные, творческие, дизайнерские задумки. Как мы можем увидеть на Рисунке 1, управляющие являются непосредственными и главными руководителями в гостинично-ресторанном комплексе. Посредством распределения полномочий, у управляющих в подчинении находится весь персонал гостинично-ресторанного комплекса [6].

В подчинении у управляющего гостиницей находится небольшой штат персонала, состоящий из администраторов, горничных и охраны. Должностные обязанности администратора состоят в обеспечении бесперебойной работы гостиницы на протяжении двадцати четырех часов, то есть смены. Администраторы ежедневно проверяют состояние номеров, контролируют работу горничных, следят за наполнением мини бара, заказывают и принимают продукцию у поставщиков, осуществляют заселение и выселение гостей, принимают брони и консультирует гостей по номерному фонду. Администратор гостиницы несет материальную ответственность за состояние номеров после выселения гостей, за отчеты по кассе о внесении средств за услуги,

предоставляемые гостиницей. Администратор обязан знать и соблюдать законодательство, регламентирующее деятельность малых средств размещения. Штат гостиницы не превышает 15 человек и сменяется крайне редко, именно поэтому ответственность за подбор персонала лежит полностью на управляющем гостиницей, начиная от анализа резюме, заканчивая проведением собеседования [6].

В подчинении у управляющего рестораном находятся линейные руководители, то есть администраторы и шеф-повар. Администратор ресторана руководит рабочим процессом в рамках должностных обязанностей, выполняя функции контроля, распределения задач и наблюдение за ходом работы. В обязанности администратора зала входит прием продукции от поставщиков, контроль функционирования заведения, решение вопросов, связанных с поставками, техническим состоянием приборов, техники, необходимой для полноценной работы заведения, контроль качества производимой продукции, контроль работы персонала и многое другое. На администраторах ресторана лежит обязанность по отбору, подбору и найму персонала на все подразделения заведения, кроме кухни.

В прямом подчинении у администратора ресторана находится персонал, обеспечивающий функционирование заведения общественного питания: штат официантов, барменов, мойщиц и уборщиц. Их слаженная работа является залогом успеха заведения. Администратору ресторана необходимо координировать рабочий процесс таким образом, чтобы подразделения работали слаженно при любых условиях. Администратор должен действовать в интересах компании и учредителей, должен являться примером для линейного персонала.

Шеф-повар также является одним из руководителей, в подчинении у которого находится персонал кухни, мойщицы кухни. Шеф-повар ответственен за меню заведения, за разработку новых блюд, создания целостной картины функционирования и иерархии поваров, должен осуществлять контроль соблюдения санитарно-гигиенических норм, норм хранения продуктов, контроль сроков годности, а также набор персонала для подчиненного

подразделения, проведение собеседований и стажировок персонала для набора на вакантные места.

Штат гостинично-ресторанного комплекса немногочислен, его составляют 33 сотрудника. Распределение их по должностям можно проследить в Таблице 1.

Таблица 1 – Численность персонала

Должность	Количество персонала
Управляющий	2
Администратор гостиницы	4
Администратор ресторана	2
Бармены	2
Горничные	3
Официанты	4
Охрана	2
Повара	7
Посудницы	3
Разнорабочий	1
Бухгалтера	3

Источник: [составлено автором]

Из данных, представленных в Таблице 1, можно сделать вывод о том, что самый многочисленный сегмент сотрудников гостинично-ресторанного комплекса – поварской состав. Это обусловлено специфической направленностью кухни, требующей разделения персонала по трем станциям и цехам в течение каждого рабочего дня [7]. Эти цеха носят следующие характеристики: холодный цех – приготовление холодных закусок, салатов, десертов; горячий цех – приготовление горячих блюд, супов, горячих закусок, гарниров; суши-стойка – приготовление роллов, суши (нарезка сырой рыбы с рисом), сашими (нарезка сырой рыбы), холодных закусок. Таким образом,

минимальная ежедневная потребность в персонале кухни – четыре человека. Каждый из поваров имеет соответствующую квалификацию, позволяющую занимать место на той или иной позиции, что позволяет обеспечивать периодическую ротацию персонала кухни между внутренними подразделениями, повышать квалификацию поваров и получать материальную надбавку за возможность работы на разных позициях. На втором месте по численности находятся администраторы гостиницы и официанты. Потребность в официантах обусловлена высокой посещаемостью заведения и количеством посадочных мест от 92 до 100. Ежедневная потребность в официантах – два человека. Количество администраторов гостиницы зависит от графика работы, который представляет собой работу сутки через трое суток. В целом, несмотря на небольшой штат персонала, благодаря грамотному распределению ролей и обязанностей, обеспечивается слаженная и бесперебойная работа гостинично-ресторанного комплекса.

Возрастной состав персонала комплекса выше среднего значения по городу. Это может быть объяснено дальностью расположения заведения от центра города или преобладанием должностей, требующих специального образования или профессий, популярных среди определенной возрастной категории. Половозрастной состав сотрудников мы можем проследить по данным Таблицы 2.

Таблица 2 – Средний возраст сотрудников

Показатель	Мужчины	Женщины
Количество сотрудников по данным на 2017г., чел	12	21
Средний возраст сотрудников по данным на 2017г., лет	26	30,2

Источник: [составлено автором]

Согласно проведенным исследованиям установлено, что на предприятии

задействован персонал в возрасте от 19 до 65 лет. Средний возраст персонала – около 28 лет. По данным Таблицы 2 можно судить о том, что средний возраст мужского состава персонала в незначительной части меньше, чем женской. Соотношение мужчин и женщин совершенно неравное: количество женщин практически в два раза превышает мужской состав гостинично-ресторанного комплекса. Такое разделение можно объяснить большим количеством должностей, предполагающих работников женского пола, например: горничные, посудницы, администраторы, бухгалтера [7].

В результате проведенного анализа удалось выяснить, что из всего штата около 40% (13 человек) от общего числа сотрудников работали в организации от 5 до 10 лет. И 10 человек, 30% от общей численности персонала устроились в заведение меньше года назад. Остальные 30% трудятся от 1 года до 5 лет. Преобладающее большинство персонала имеют большой опыт работы, но только в одном заведении, что говорит о низком уровне профессиональных знаний и качеств.

Таблица 3 - Средний опыт работы сотрудников

Средний опыт работы, лет		
Пол/Год	2016	2017
Мужчины	10,3	7,5
Женщины	12,6	9,9

Источник: [составлено автором]

Исходя из данных, представленных в Таблице 3, следует сделать вывод, что средний опыт работы у женщин на 2,3 года больше по данным за 2016 год и на 2,4 года больше по данным на 2017 год. По сравнению с 2016 годом средний опыт работы снизился на 2,8 года для мужчин и на 2,5 лет для женщин. Резкий регрессивный скачок среднего показателя опыта работы сотрудников связан с их увольнением в 2016 году. Ранее стабильный по составу коллектив ресторана претерпел структурные изменения в связи со сменой управляющего состава.

Начиная с 2016 года возросла текучесть персонала, что является следствием неэффективной системы отбора персонала. Общие показатели движения персонала за предыдущие три года возможно проследить по данным, приведенным в Таблице 4.

Таблица 4 - Отображение движения персонала за 2015-2017 годы

Движение персонала, чел			
	2015г.	2016г.	2017г.
Принято	2	6	5
Уволено	3	9	4

Источник: составлено автором

По данным таблицы 4 видно, что текучесть персонала высокая для небольшой организации, что связано с сезонностью работы, подработкой для студентов. Также увольнения происходят по причине несоответствия сотрудника требованиям организации. Немаловажную роль в движении персонала сыграла смена управляющего состава ресторана, вследствие чего увеличился отток персонала. Нисходящее движение персонала в течение трех лет активное, но это незначительно повлияло на продуктивность работы организации и качество персонала в целом [32].

В ходе проведенного анализа кадровых документов было выявлено, что 9 из 16 уволенных в промежутке с 2015 по 2017 годы расторгли трудовой договор по статье 80 ТК РФ, «По инициативе работника», двое из которых ушли в декретный отпуск. Пятеро не прошли испытательный срок и были уволены в соответствии со статьёй 71 ТК РФ. Двое сотрудников было уволено в соответствии с пунктом 5 статьи 81 ТК РФ «Неисполнение трудовых обязанностей». Из принятых сотрудников в период с 2015 по 2017ы год продолжают работу только двое продолжают работу в ООО «Стори» до настоящего времени [2].

Делая общий вывод о качестве персонала, стоит отметить, что коллектив

заведения имеет опыт работы в ООО «Стори» и знаком со всеми тонкостями организации. Несмотря на отсутствия профильного образования, например, у официантов, стажировка помогает добиться результатов в освоении должности. В процессе обучения сотрудники достигают того уровня профессиональных знаний, который требует руководство гостинично-ресторанного комплекса.

Кадровая работа осуществляется администраторами по согласованию с управляющим. В обязанности администраторов ресторана также входят такие полномочия по формированию штата, как: анализ анкетных данных кандидатов, претендующих на должность отбор наиболее подходящих соискателей, назначение и проведение собеседований, принятие решения о приеме на работу по согласованию с управляющим, заполнение и заключение трудового договора, заполнение личной карточки сотрудника, ведение личного дела, заполнение трудовой книжки, проведение инструктажа [3]. Ввиду небольшой численности штата организации, обязанности специалиста по управлению персоналом делегируются администратору смены. Контроль за оформлением отпусков, больничных, выдаче премий и надбавок, увольнение сотрудников менеджер ведет под руководством управляющего.

Развитие и повышение конкурентоспособности организации обеспечивается реализацией программ развития и программой повышения конкурентоспособности [6]. Организация проводит различные акции, вводит специальные предложения, организывает мероприятия в целях увеличения среднего чека, посещаемости, окупаемости заведения. Результатом успешной работы ресторано-гостиничного комплекса является бесперебойная, слаженная работа на протяжении тринадцати лет. Несмотря на стабильную работу комплекса, кадровая деятельность требует нововведений, по большей части в системе отбора и обучения персонала.

2.2 Анализ применения методов отбора персонала в ООО «Стори»

Штат сотрудников заведения включает разнонаправленных специалистов из множества областей. Сложность в формировании штата заключается именно

в разнонаправленности необходимого персонала [7]. Так, в одной организации должны сочетаться и слаженно работать такие специалисты, как: шеф-повар, су-шеф, повара горячего и холодного цеха, кондитеры, мойщицы посуды, уборщицы, официанты, бармены, администратор, управляющий, бухгалтер, товаровед, технолог и другие.

К персоналу кухни относятся повара различной квалификации. В структуре работы кухни, как сегмента заведения, существует своя иерархия, которую возглавляет шеф-повар, имеющий в подчинении су-шефа, который в свою очередь имеет право на замену руководителя. В подчинении шеф-повара находится линейный персонал. Линейный штат подчинен су-шефу в отсутствие непосредственного начальника. Весь персонал кухни подчиняется управляющему, в том числе, и сам шеф. Управляющий следит за регулярностью поставок, контролирует нормы хранения, соблюдение санитарных норм, соблюдение процедуры списания, увольнением, приемом на работу и так далее [6].

К персоналу зала относятся: бармены, официанты, администратор. Для официантов также свойственна иерархическая система подчинения. Так, линейные официанты находятся в подчинении у старшего официанта, который ответственен за обучение стажеров, за контроль чистоты рабочих мест. В свою очередь, как и старший официант, так остальные официанты и бармены, подчинены администратору.

Подобная иерархия подчинения, применяемая в организации, позволяет регулировать систему работы всего персонала в целом, обеспечивая слаженную работу подразделений, что необходимо для успешной работы заведения ресторанного типа.

Для полноценного функционирования ресторано-гостиничного комплекса ООО «Стори» необходим штат персонала в диапазоне от 30 до 40 человек. Ежегодная потребность в персонале по данным 2015-2017 годов составляет от 3 до 7 человек, следовательно, ресторано-гостиничный комплекс не нуждается в массовом наборе сотрудников. Персонал в заведение набирается

исключительно по мере необходимости: это подразумевает под собой увольнение, перевод, повышение или иные обстоятельства, влекущие за собой уход сотрудника с должности [37].

Отбор сотрудников происходит на нескольких этапах, первым из которых является анализ резюме на специализированных сайтах. Критерии для кандидатов, претендующих на разные должности, дифференцируются в зависимости от сложности работы. Для соискателей на должность администратора ставятся в приоритет качества, представленные в Таблице 5.

Таблица 5 – Требования к претенденту на должность администратора ресторана

№ качества в соответствии с важностью	Качества, навыки, знания соискателя
1	Опыт работы в сфере общественного питания (официант, менеджер) более двух лет.
2	Стрессоустойчивость, способность решать конфликтные ситуации.
3	Лидерские качества, способность управлять вверенным штатом сотрудников.
4	Знания в области сервиса, санитарных норм, управления, кадрового дела.
5	Гибкость ума, способность к оперативному решению возникающих проблем.

Источник: [составлено автором]

Из данных, представленных в Таблице 5 следует, что главное требование, предъявляемое кандидату, претендующему на роль администратора ресторана, является опыт работы. Это требование имеет достаточные основания, так как опыт работы в сфере общественного питания необходим для руководящего персонала, в чьем подчинении находится около 20 человек. Следующим этапом является собеседование, оно проходит в присутствии управляющего и двух

действующих администраторов [30]. По результатам собеседования, кандидат отправляется на стажировку к одному из действующих администраторов, под наставничеством которого кандидат проходит недельное обучение, после чего управляющим принимается решение о принятии его на работу.

Для других сотрудников система отбора во многом похожа, отличие состоит в том, что управляющий не участвует в вынесении администратором решения о принятии на работу сотрудника. Также немаловажно отметить, что за проведение собеседований и найм сотрудников для определенного подразделения отвечает руководитель данного подразделения. Так, например, за отбор и найм поваров отвечает шеф-повар. Зачастую шеф-повар не применяет методики отбора персонала, а руководствуется исключительно личным мнением, что не может не сказываться на качестве персонала кухни.

Отбор персонала в гостиницу производится исключительно управляющим, от анализа резюме до проведения собеседования и принятия решения о трудоустройстве. Спектр знаний и навыков администратора гостиницы шире, чем у администратора ресторана, однако никаких дополнительных методик для отбора кандидатов не примеряется [7]. Соответствие кандидата определяется в ходе стажировки, по мере усвоения информации. Стажёр закрепляется за определенным наставником на месяц, в течение которого будет проходить обучение. Продолжительность стажировки увеличивается в связи с посуточным графиком работы администраторов гостиницы сутки через трое. По прошествии двух недель успешного обучения кандидат направляется на стажировку к другим администраторам для получения информации о внутреннем разделении обязанностей между ними.

При отборе кандидата из многообразия соискателей перед руководителем сложная задача, которая заключается в выборе наиболее подходящего на определенную должность, имеющую собственную специфику. Для упрощения данной задачи существуют разнообразные методы отбора персонала грамотное использование которых позволит оптимизировать отбор кандидатов. В ООО «Стори» при отборе персонала используют такие методы как анализ анкетных

данных, анкетирование и собеседование. Комплекс перечисленных методов является стандартным для заведений общественного питания, так как не отнимает много времени, ресурсов и не требует специальной интерпретации [22]. Несмотря на весомые преимущества перечисленных методов, они малоинформативны для вынесения решения о принятии кандидата на стажировку. Перечисленные методы не раскрывают профессиональную подготовку кандидата, не выявляют его компетенций, знаний и навыков, необходимых для работы даже на начальном этапе. Решение о приеме кандидата выносится на основании выводов, сделанных исходя из собеседования и субъективного мнения интервьюера. Зачастую подобные решения оборачиваются увольнением сотрудника, так как в ходе работы он понимает, что специфика, присущая выбранной профессии не подходит ему. Как следствие – руководителю необходимо снова возобновлять поиск персонала и проводить мероприятия по его отбору, что требует материальных затрат и занимает большое количество времени, в течение которого коллектив вынужден работать в неполном составе [6].

Таким образом, недостаточная эффективность методов отбора персонала может привести к текучести кадров, снижению общего уровня профессионализма коллектива, ухудшению функционирования заведения в целом. В условиях небольшого штата персонала, ротация его невозможна в виду широкой разнонаправленности работников, именно поэтому замена уволившегося сотрудника не является решением проблемы. При увольнении администратора гостиницы, у управляющего есть только две недели на поиск и отбор кандидатов на вакантную должность. В том случае, если выбранный кандидат окажется неподходящим, встанет необходимость в поиске нового. Это осложняет функционирование гостиницы и ухудшает морально-физическое состояние персонала, так как ни на них распространяются обязанности ушедшего сотрудника.

Методы отбора персонала, подобранные с учетом специфики деятельности организации и целей, преследуемых руководителями в выборе

кандидатов, смогут значительно упростить процедуру отбора персонала, позволят оценивать те компетенции, которые необходимы для успешной работы. Применение и сочетание методов отбора персонала могут избавить от необходимости в повторном отборе, что сокращает лишние издержки [27]. Несмотря на все преимущества методов отбора персонала, стоит отметить, что их применение обеспечивает только половину успеха в формировании штата. Остальной успех зависит от адаптации новых сотрудников, от правильности их обучения и стажировки.

Отбор персонала в ООО «Стори» проходит на двух этапах: анализ резюме на первом, собеседование и анкетирование на втором. Анализ резюме проводится на рабочих сайтах, после размещения объявления о вакантной должности. При анализе резюме, обработке подвергается та информация, которую соискатель счел нужным продемонстрировать, в этом заключается недостаток данного метода. В ООО «Стори» на первом этапе отбора персонала большее внимание уделяется опыту работы соискателя, его возрасту и внешнему виду. Внешний вид имеет большое значение в гостиничном и ресторанном бизнесе, так как именно презентабельный вид персонала является визитной карточкой как гостиницы, так и ресторана. Возрастные ограничения также важны для определенных групп должностей. Так, для должности официанта и бармена установлено ограничение в возрасте от 18 до 25 лет, именно в этом возрасте человек находится в максимально работоспособном состоянии. Перечисленные профессии предполагают большую физическую активность в течение дня, по этому показателю выигрывают более молодые кандидаты [28].

После проведения отбора по перечисленным критериям назначаются собеседования для наиболее подходящих кандидатов. Ответственный за набор персонала совершает звонок соискателю и назначает встречу. Собеседование проводится при личной встрече с администратором или управляющим в назначенное время в зале самого заведения. Второй этап отбора начинается с анкетирования: кандидату предлагают заполнить анкету, состоящую из 30 вопросов. Содержание анкеты носит ознакомительный характер и включает в

себя вопросы не касающиеся работы, такие как:

- Назовите Ваш знак зодиака;
- какие у Вас домашние животные?
- как Вы проводите свободное время?
- какие у вас хобби?
- читаете ли Вы книги или газеты?

Группа подобных вопросов часто остается без внимания кандидатов, но даже в том случае, если соискатель ответил на вопросы, ответы на них редко интерпретируются. После того, как кандидат заполнил анкету, администратор или управляющий проводит с ним собеседование, на котором задает ряд подготовленных заранее вопросов, рассказывает об условиях труда, заработной плате и программе стажировки. По результатам собеседования выносятся окончательное решение о принятии соискателя на работу и оглашается ему сразу.

Методы отбора персонала, используемые в ООО «Стори»: анализ резюме, анкетирование и собеседование. Перечисленные методы используются в совокупности, однако не дают достаточного результата при отборе персонала, так как малоинформативны и не раскрывают профессиональной подготовки работников и их личностных качеств, необходимых для работы на определенной должности [8]. Таким образом, работа, связанная с управлением персоналом в ООО «Стори» разделена между функциональными руководителями, что снимает потребность в менеджере по персоналу. Существующая система управления персоналом в гостинично-ресторанном бизнесе существует более тринадцати лет и требует оптимизации. Руководство организации ориентировано на применение наименее затратных методов отбора персонала, простых и не требующих сложной и длительной интерпретации. Новшества в системе отбора персонала, по мнению руководителей ООО «Стори», не должны предполагать структурных изменений в существующем кадровом составе.

2.3 Совершенствование методов отбора персонала в ООО «Стори»

Специфика деятельности гостинично-ресторанного комплекса нетипична для традиционных методов отбора персонала, поэтому заведение нуждается в разработке метода, включающего в себя инструменты, позволяющие выявить наличие необходимых компетенций у кандидата. Разнонаправленность специалистов, занятых в комплексе, требует применения разных методов отбора для разных категорий работников. Благодаря совершенствованию методов отбора, возможно снижение текучести кадров, а также сокращение издержек на обучение сотрудников. Разделение методов по направленности категорий персонала позволит выявлять именно те знания и навыки, которые руководство организации видит в новых сотрудниках. При этом необязательно подбирать индивидуальные методы отбора для каждой должности, достаточно разделить их на группы: административный персонал, сотрудники зала, повара, клининг. Для каждой группы необходимо определить ряд компетенций, необходимых для устройства на работу, затем подобрать подходящий метод их выявления [8].

Административный персонал составляют администраторы гостиницы и администраторы ресторана. Для данных должностей в приоритете является опыт работы и знания структуры работы гостиничного и ресторанного бизнеса, знание законодательства, санитарных норм, умение управлять подчиненным составом персонала, принимать ответственные решения. Для выявления перечисленных компетенций, знаний и навыков недостаточно проведения анкетирования, так как вопросы, содержащиеся в анкете, не затрагивают профессиональную сферу деятельности.

Санитарные нормы являются важной частью знаний административного персонала гостиницы и ресторана. Для проверки кандидата на знание санитарных норм и законодательства подойдет тестирование, содержащее общие вопросы, ответы на которые обязательно должен знать кандидат на должность администратора. Тестирование не должно быть объемным и занимать много времени у кандидата, так как ему предстоит ряд дополнительных испытаний. Перечень вопросов для выявления знаний санитарных норм и законодательства представлены в Таблице 6.

Таблица 6 – Вопросы к тестированию на знание законодательства и санитарных норм для кандидатов на должность администратора

№	Вопрос	Варианты ответов
1	Когда сотрудник обязан потребовать паспорт гостя?	1) При покупке алкогольной или табачной продукции 2) При подозрительном поведении гостя 3) Сотрудник не обязан требовать паспорт 4) По желанию сотрудника
2	Какие украшения запрещено носить на рабочем месте?	1) Обручальное кольцо 2) Нагрудный крестик 3) Часы
3	В каком случае допускается предоставление медикаментов гостям?	1) По просьбе гостя 2) При отравлении продуктами питания в ресторане 3) При угрозе его жизни 4) Ни в одном
4	Информацию о паспортных данных гостя сотрудник обязан:	1) Передать руководителю 2) Уничтожить после заполнения личной карточки гостя 3) Хранить в архиве 4) Уничтожить после выезда гостя
5	Руки обязательно мыть:	1) Перед работой 2) После курения 3) После посещения туалета 4) Во всех перечисленных случаях

Окончание таблицы 6

№	Вопрос	Варианты ответов
6	Форма сотрудника должна быть:	1) Красивой, стильной, элегантной 2) Яркой, броской, открытой 3) Сменной, чистой 4) Любой
7	Алкоголь на вынос можно продавать:	1) До 22:00 2) До конца работы заведения 3) Нельзя 4) По решению руководства
8	Дезинфекция – это:	1) Уничтожение возбудителей инфекционных заболеваний 2) Химическая обработка против насекомых 3) Химическая обработка против грызунов 4) Удаление жировых загрязнений
9	Сотрудник обязан иметь:	1) Личную карточку в больнице по месту прописки 2) Личную медицинскую книжку 3) Справку формы №20 4) Флюорографический снимок
10	Запрещается продажа спиртных напитков:	1) Беременным женщинам 2) Лицам при отсутствии документов, подтверждающих возраст 3) Лицам до 18 лет 4) Лицам в нетрезвом состоянии

Источник: [составлено автором]

Тест, предложенный в Таблице 6, состоит из десяти вопросов, успешной сдачей его можно считать при правильном ответе на 60%, то есть на шесть вопросов. Успешность прохождения тестирования позволит определить уровень знаний кандидата, вследствие чего можно будет судить, насколько соискатель нуждается в дополнительном обучении [22]. Требования к административному персоналу гораздо шире, чем к линейному, поэтому к отбору подходящего кандидата стоит подойти тщательней. Есть знания и навыки, которыми может не обладать кандидат, но которые легко восполняются при обучении, однако существует ряд качеств, не обладая которыми, кандидат не сможет их приобрести за время стажировки, это лидерские качества, способность принимать ответственные решения в неординарных ситуациях, предприимчивость. Определить перечисленные качества поможет небольшой кейс, решить который кандидат должен будет сиюминутно, не имея времени на размышление. Так как специфика деятельности ресторана и гостиницы во многом отличается, кейсы необходимо составить с учетом существующей разницы. Кейсы для кандидатов на должность администратора ресторана и гостиницы представлены в Таблице 7.

Таблица 7 – Кейсы для кандидатов на должности администратора гостиницы и администратора ресторана

Администратору гостиницы	Администратору ресторана
Представьте, что в 4 утра гость сообщает о поломке кровати. На рабочем месте нет персонала для устранения поломки. Переселить гостя невозможно, так как свободных номеров данной категории и выше нет. Есть возможность поместить его	Представьте, что в самый разгар вечернего сервиса в субботу отключается электричество. Персонал в панике, гости недовольно обсуждают ситуацию, так как они не получают своих блюд. Некоторые гости просят счет, но без электричества вы

Окончание таблицы 7

Администратору гостиницы	Администратору ресторана
в номер класса эконом, но гость категорически против переезда в данный номер. Каковы будут ваши дальнейшие действия? Приведите три варианта решения проблемы и объясните свой выбор.	не имеете доступа к системе. Каковы будут ваши действия? Опишите последовательность ваших решений и объясните их.

Источник: [составлено автором]

Кейс-методы часто используют при отборе персонала, потому что задание моделируется из реально возможных происшествий, с учетом характера работы и тех компетенций, которые нуждаются в проверке. Кейс-метод не отнимает много времени, не нуждается в сложной интерпретации, но демонстрирует возможное поведение кандидата в критической ситуации. Интерпретация данного метода отбора персонала не требует от интервьюера больших знаний в области управления персоналом. Данный метод не предполагает правильных или неправильных ответов, решением на задание является цепочка мыслей и умозаключений, которые в свою очередь приводят к принятию решений [8]. В ходе рассуждений кандидата интервьюер может отмечать те или иные моменты, которые свойственны человеку, способному на принятие решений в нестандартных ситуациях. Заявленные ответы могут во многом отличаться от реальных действий кандидата, но несмотря на это интервьюер может оценить правильность расстановки приоритетов кандидата при решении задачи.

В определении компетентности будущего линейного руководителя может помочь дополнительный вопрос в уже существующей анкете. Кандидату будет предложено дать определение должности «Администратор», перечислить обязанности и ответственность, которые предполагает должность. Ответы на поставленные вопросы будут интерпретироваться в сравнении с ожиданиями

руководителей от идеального сотрудника на должность.

Предложенные методы отбора кандидатов на должность администратора в совокупности с уже используемыми в ООО «Стори» помогут подобрать наиболее подходящего кандидата без дополнительных финансовых издержек. Рекомендуется проводить собеседование в отдельном помещении, вне зоны размещения гостей, в присутствии двух действующих администраторов для принятия коллективного решения относительно кандидата [8].

Сотрудники зала – персонал, находящийся в прямом взаимодействии с гостями заведения: официанты и бармены. Сотрудники, занимающие данные должности должны обладать знаниями ассортимента блюд и напитков заведения, знаниями правил сервиса, грамотной речью и способностью к продажам. Кандидатам на должности официантов и барменов во время собеседования рекомендуется предложить ролевую игру. Данный метод отбора персонала подходит не для всех профессий, поэтому используется редко. Несмотря на это, ролевая игра позволяет кандидату продемонстрировать свои способности в области продаж и сервиса. Метод ролевой игры заключается в предложении кандидату принять на себя роль официанта и попробовать продать интервьюеру блюда. Предложенный метод позволит оценить грамотность речи кандидата, его навыки продаж и поведение в целом. Интервьюер может сделать выводы о том, насколько кандидат грамотен и нуждается ли он в дополнительном обучении. При выборе из нескольких кандидатов этот показатель может значительно упростить выбор в пользу того соискателя, который профессионально подкован больше по сравнению с другим, требует меньше затрат на обучение и в скорейшем времени сможет приступить к работе. Наряду с кейс методом рекомендуется проводить тестирование на выявление фундаментальных профессиональных знаний, без которых невозможна работа на желаемой должности. Такой метод отбора справедлив для барменов, чьи знания в большей мере универсальны. Рекомендуемый вариант теста представлен в Таблице 8.

Таблица 8 – Тест на выявление профессиональных знаний бармена

№	Вопрос	Варианты ответов
1	Что такое шейкер?	1) Разновидность барной посуды 2) Смесительный инструмент 3) Блендер 4) Напиток из молока и мороженого
2	Какой из перечисленных сортов винограда красный?	1) Совиньон блан 2) Гевюрстременер 3) Карменер 4) Пино гриджио
3	Из какого сырья изготавливается текила?	1) Солод 2) Виноград 3) Сахарный тростник 4) Голубая агава
4	Чем отличается Капучино от Латте?	1) Объемом 2) Температурой 3) Количеством пены 4) Рисунком
5	Что такое дабл стрейн?	1) Название коктейля 2) Название элемента флейринга 3) Название барного инвентаря 4) Название способа приготовления
6	Сколько градусов в роме?	1) 35 2) 40 3) 50 4) 25

Окончание таблицы 7

7	Чай Эрл-грей это чай:	1) Черный 2) С лепестками розы 3) С чабрецом 4) С бергамотом
8	Чайная пара – это	1) Блюдце и чашка 2) Блюдце, чашка, чайная ложка 3) Блюдце, салфетка, чашка 4) Чашка и чайная ложка
9	Шалле – это:	1) Разновидность барной посуды 2) Название коктейля 3) Специя 4) Название барного инвентаря
10	Аперитив – это:	1) Напиток, пробуждающий аппетит 2) Название коктейля 3) Порядок приема пищи 4) Название барной посуды

Источник: [составлено автором]

Тест, рекомендуемый в Таблице 8, позволит выявить уровень подготовки и профессиональных компетенций бармена. Тест не требует от интервьюера знаний специфики барной деятельности для оценки кандидата. В случае, когда собеседования с барменами проводит администратор ресторана, это позволит снизить риск приема неквалифицированного сотрудника, как следствие поможет контролировать качество предлагаемых гостю напитков.

Расширив перечень методов, примеряемых при отборе персонала в ООО «Стори», возможно достичь сокращения текучести кадров вследствие некомпетентности последних, а также поможет набрать штат квалифицированных сотрудников, которые будут соответствовать ожиданиям руководителей. Предложенные методы не требуют материальных затрат, что

является их преимуществом. Также, предложенные тесты составлены таким образом, что не требуют особых знаний для их интерпретации, что позволит интервьюеру в короткие сроки оценить кандидата и вынести правильное решение в пользу него [22]. Предложенные методы отбора персонала просты для понимания, как новым кандидатам, так и сотрудникам, проводящим собеседования. Предложенные методы подвижны, это значит, что содержательная часть поддается изменениям, в зависимости от требуемых от кандидата компетенций. Методы отбора персонала – действенный инструмент при подборе кандидатов, однако успешность их дальнейшей работы будет зависеть не только от грамотного отбора, но и правильно построенной системы обучения и стажировки. В совокупности система подбора и обучения кандидатов может дать тот результат продуктивности кадрового состава, который необходим для успешной работы гостинично-ресторанного комплекса ООО «Стори».

Исследование применения современных методов отбора персонала в гостиничном и ресторанном бизнесе на примере ООО «Стори» показало, что при отборе используются самые простые и распространенные методы, применявшиеся с начала открытия ресторано-гостиничного комплекса. Оценка эффективности методов отбора персонала в ООО «Стори» не проводилась, так как не было достаточных оснований. В течение анализа были выявлены недостатки существующей системы управления персоналом. Для устранения недостатков были предложены современные методы отбора персонала. Их уникальность заключается в том, что применение новых методов отбора персонала не требует кардинальных изменений в системе отбора.

Заключение

Методы отбора персонала — сложная составляющая формирования штата компании, отбора, подбора и набора персонала. Специфика отбора персонала ресторанного и гостиничного бизнеса раскрывается в многообразии критериев и требований, предъявляемых к персоналу сферы услуг. Следовательно, использование методов отбора персонала требует иного подхода, характерного для управления персоналом в сфере услуг, что обеспечивает отбор персонала по специфическим характеристикам, необходимыми для работы в сфере общественного питания и гостеприимства. Соответствие кандидата заявленным требованиям профессии, на которую он претендует, является залогом его продуктивной работы в компании. Именно поэтому методы отбора персонала занимают важное место в деятельности организации ресторанного и гостиничного бизнеса. В ресторанном и гостиничном бизнесе существует определенный набор характеристик персонала, характерных для сферы услуг. Неправильно выбранный метод отбора персонала может не дать никаких результатов в формировании штата, повлиять на продуктивность работы заведения или увеличить текучесть кадров. Немаловажным фактором является разнонаправленность специалистов, занятых в ресторанном и гостиничном бизнесе, что влияет на подход к применению методов отбора персонала. Универсальные методы отбора персонала не способны выявить специфичные компетенции разнонаправленных специалистов, что говорит о необходимости группировки должностей по схожести компетенций.

В ходе работы были изучены теоретические аспекты, этапы и современные методы отбора персонала. Основной целью работы являлось исследование применения современных методов отбора персонала и разработка предложений по их совершенствованию в ресторанном и гостиничном бизнесе на примере ООО «Стори». Цель была достигнута путем предложений о внедрении современных методов отбора персонала с учетом специфики деятельности ресторанно-гостиничного комплекса ООО «Стори».

В теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены аспекты отбора персонала: понятие, особенности, этапы отбора, специфика отбора персонала в гостиничном и ресторанном бизнесе и современные методы, применяемые исследуемой сфере.

В практической части выпускной квалификационной работы была проанализирована деятельность ресторанно-гостиничного комплекса ООО «Стори». Организация занимается предоставлением гостиничных услуг и услуг общественного питания. Была рассмотрена организационная структура организации, которая внесла ясность в понимание иерархии подчинения и взаимодействия подразделений в ресторанно-гостиничном комплексе. Проведен анализ структуры кадрового состава в ходе которого были исследованы следующие показатели: численность кадрового состава, половозрастной состав, общий трудовой стаж работников организации. Проанализирована существующая система управления персоналом и исследовано применение методов отбора персонала в ООО «Стори».

В ходе исследования были выявлены недостатки в применении методов отбора персонала, которые не давали положительных результатов при отборе кандидатов. Исходя из выявленных недостатков, были предложены рекомендации по совершенствованию применения методов отбора. Рекомендации состоят в совокупном использовании уже существующих методов с современными, способными раскрыть профессиональные компетенции кандидатов. Предложенные методы не требуют дополнительных материальных затрат, просты для понимания и легки в применении, что являлось главными требованиями руководителей организации.

Многообразие требований, предъявляемых к кандидатам на все должности в ресторанно-гостиничном комплексе ООО «Стори», предполагает применения сложных методов отбора персонала. Существующая система применения методов отбора персонала в ООО «Стори» не дает большой эффективности при найме кандидатов, так как направлена на выявление базовых характеристик соискателя. Профессиональные навыки претендента

определяются в ходе его стажировки, что отрицательно влияет на стабильность штата персонала в случае, если квалификация кандидата недостаточна для успешной работы на определенной должности. В ООО «Стори» рекомендуется применение современных методов отбора персонала в зависимости от категории желаемой должности. Это позволит снизить издержки на отбор и обучение персонала, совершенствовать систему отбора и снизить текучесть кадров, что является желаемым результатом для руководителей ООО «Стори». Предложенные методы отбора персонала не требуют материальных затрат и высокой квалификации интервьюера, что предпочтительно для руководителей организации в условиях отсутствия кадрового отдела. Предложенные методы отбора персонала кардинальным образом не отличаются от ранее используемых в ООО «Стори», просты в применении и не нуждаются в сложной интерпретации. Они не требуют отказа от уже используемых методов, а только дополняют их. Используя совокупность методов отбора персонала для разных категорий работников, можно достичь повышения общего профессионализма сотрудников, а, следовательно, и повысить эффективность работы целой организации.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 7 января 2002г. - №1. - Ст. 3.
2. Федеральный закон от 17 июля 1999 г. N 181-ФЗ "Об основах охраны труда в Российской Федерации" // Собрание законодательства Российской Федерации. - 19 июля 1999г. - N 29. - Ст. 3702.
3. Александрова, Е. И. Почему все больше работодателей отказывается от работы с кадровыми агентствами? / Е. И. Александрова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2004, № 10. – С. 64 – 67.
4. Александрова, Н. А. Основы кадровой политики и кадрового планирования / Васильцова Л. А., Фатеева Н. Б. – УрГАУ, 2014. – 228 с.
5. Алексеева, Е. Ю. Диагностика и оценка персонала: методология, методика и технологии / Бородин И. Б., Василенко А. В. – Волгоград, 2008. – 216 с.
6. Андреев, А. Ф. Основы кадрового менеджмента / А. Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина // М. «Юрайт», 2011. – 354 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. М.: Банка и биржи, - 2014. - 156 с.
8. Борисова, Е. / Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда // Персонал-Микс – 2003, №3. – 5 – 6 с.
9. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: учебное пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М.: ГЕЛАН, 2008. – 59 с.
10. Гайнуллина, Е.Х. Автоматизация тестирования личностных компетенций по методу «360 градусов» / Е.Х. Гайнуллина, Н.П. Путивцева // Современные тенденции в экономике и управлении. – 2016. – №11. – С. 143 – 149
11. Гольдберг, И. Графология как метод отбора персонала / И. Гольдберг. // Научная графология. – 2016, №28.
12. Дружинин, Е. / Отбор персонала организации сквозь призму соционики //Управление персоналом. – 2003, №10. – 12 – 21 с.
13. Жуков, М.Б. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / М.Б. Жуков, А.В. Дейнека. – Москва, 2014. – 115 – 198 с.

14. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Российская экономическая академия. Екатеринбург.: Деловая книга, 2014. - 560 с.
15. Иванцевич, Д. Ж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2003. – 128 с.
16. Капустина, А.Н. Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла: учебное пособие / А.Н. Капустина. – М.: РЕЧЬ, 2007. – 21 – 86 с.
17. Краснобабцев, А. Интервью по компетенциям (поведенческое интервью по модели STAR) / А. Краснобабцев // HR-JOURNAL. – 2015, №21
18. Михалык, Т. Методы отбора персонала: различия и эффективность использования / Т. Михалык // Корпоративный менеджмент. – 2014, №8.
19. Мягкова, И.А. Метапрограммы в подборе и оценке персонала / И.А. Мягкова // Персонал-Микс. – 2014, №3.
20. Никитина, Н.Ш. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей / Н.Ш. Никитина, Е.В. Бурмистрова, // Университетское управление. – 2004. – №3 – С, 98 – 103.
21. Николаева, Е. Н. Альтернатива кадрового поиска / Е. Н. Николаева // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007, № 8. – С. 92-95.
22. Павлуцкий, А. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала / А. Павлуцкий, О. Алехина // Управление персоналом. – 2011, № 5. – С. 7 – 11.
23. Пименов, А. Эффективный поиск сотрудника : все гениальное просто / А. Пименов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010, № 5. – С. 46-52.
24. Разнова, Н. Найм как торговая сделка: как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях /Н. Разнова // Кадровик. – 2008, № 3.
25. Руднев, Е. А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала / Е. А. Руднев // Народное образование. – 2012, № 6. – С. 135 – 141.
26. Свешников, Н. Профессиональное развитие персонала – залог стабильности предприятия / Н. Свешников. // Человек и труд. – 2009, №10. – С. 5 – 6.

27. Стрыгина, В. Как оценить должность: практические примеры / В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010, №1. – С. 50 – 56.
28. Татарникова, Н.В. Обзор рынка труда ресторанного бизнеса / Н.В. Татарникова // Справочник по управлению персоналом. - 2007. - №2.
29. Хачатурян, Ю. А. Создание эффективного рекламного объявления о вакансии / Ю. А. Хачатурян // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2006, №7. – С. 86 – 94.
30. Хучек, М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия: учебное пособие / М. Хучек. – М.: Прогресс-Универс, 1992. – 234 с.
31. Шипунов, С.М Подбор персонала на основе анализа метапрограммного портрета человека / М.С Шипунов // Весник НЛП. – 2014. – С. 13 – 20.
32. Шляпникова, И.А. Проективные методики психодиагностики: учебное пособие / И.А. Шляпникова, Е.Л. Солдатова. – М.: ЮурГУ, 2007. – 15 – 52 с.
33. Chulanova, O.L. Competence approach as an innovative tool of personnel management small and medium business of Khanty-Mansy autonomous region-UGRA / O.L. Chulanova, O.V. Doroshenko // Science, Technology and Higher Education: materials of the V International research and practice conference, Westwood, Canada, June 20, 2014 / Westwood, Canada: Accent Graphics communications, 2014 – P.106-113.
34. Dany, F., & Torchy, V. Recruitment and selection in Europe: Policies, practices and methods. In C. Brewster & A. Hegewisch // Policy and practice in European human resources management: The Price Waterhouse Cranfield survey, 1994 – P. 68–88.
35. Jones, A., Herriot, P., Long, N., & Drakeley, R. Attempting to improve the validity of a well-established assessment center. // Journal of Occupational Psychology – 2001. - №64. – P. 1–21.
36. Lievens, F., van Dam, K., & Anderson, N. Recent trends and challenges in personnel selection. / Personnel Review. – 2002. - Vol. 31 №. – P. 580–601.
37. Robertson, I., & Makin, P.J. Management selection in Britain: A survey and critique. // Journal of Occupational Psychology. – 2000. - №59. – P. 45–57.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентку Смирнову Екатерину Дмитриевну
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) "Управление персоналом" группа Б 1403 б

Руководитель ВКР ст. преподаватель В.П. Миргеева
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему Исследование применения современных методов отбора персонала в гостиничном и ресторанном бизнесе

Дата защиты ВКР 27 июня 2018 г.

Соответствие содержания работы заданию – полное.

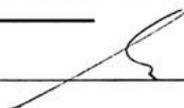
Актуальность темы исследования определяется тем, что специфика деятельности предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса предъявляет особые требования к процессу отбора персонала, на выявление у кандидатов необходимых для данной сферы деятельности компетенций. В выпускной квалификационной работе исследуется проблема применения современных методов отбора персонала в организации гостинично-ресторанного комплекса, пути их совершенствования.

Екатерина Дмитриевна проявила организованность и самостоятельность в выполнении выпускной квалификационной работы, показала умения анализировать, обобщать и грамотно компоновать материал, делать выводы.

Достоинства работы: разработанные рекомендации помогут руководству гостинично-ресторанного комплекса пересмотреть отношение к проблемам применения современных методов отбора персонала, решить вопросы текучести кадров, привлечения грамотных специалистов, сделать предприятие более конкурентоспособным. Некоторые недостатки отмеченные в оформлении ВКР, замечания по стилистике и грамматике текста были устранены в ходе работы.

Выпускная квалификационная работа соответствует требованиям Высшей школы, подтверждает право выпускника на получение квалификации "менеджер" по специальности "Управление персоналом", заслуживает оценки «отлично».

Руководитель ВКР ст. преподаватель
(ученая степень, ученое звание)



В.П. Миргеева
(и.о.ф.)

" 18 " июня 2018 г.