

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование системы управления персоналом в сфере
общественного питания (на примере отдела баров и ресторанов ООО «Роза
Хутор», Обособленное подразделение «Radisson»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 551 группы
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Плотникова Юрия Витальевича

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой

к.и.н, доцент

О.В. Королева

Саратов 2026

Введение. В условиях глобализации и цифровой трансформации бизнес-среды эффективное управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятий. Качество управленческих решений в сфере организации и руководства персоналом имеет стратегическое значение, напрямую влияя на операционную эффективность и финансовую устойчивость компании. Особую актуальность вопросы кадрового менеджмента приобретают в сфере общественного питания, где персонал выступает основным носителем клиентского опыта. Успех ресторанного бизнеса напрямую зависит от уровня сервиса, что требует переосмысления традиционных подходов к управлению, перехода от административного контроля к партисипативным методам, предполагающим вовлечение сотрудников в процессы принятия решений.

Актуальность работы обусловлена рядом факторов:

- ростом конкуренции на рынке предприятий общественного питания;
- изменением структуры трудовых ресурсов (доминирование поколения Z, требующего гибких форматов работы);
- технологической трансформацией отрасли;
- несоответствием традиционных систем мотивации новым запросам сотрудников.

Многие российские компании по-прежнему применяют реактивные методы, сосредоточенные на решении текущих проблем, а не на долгосрочном планировании, что создаёт дисбаланс между вложениями в технологии и развитием человеческого капитала.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретико-прикладных аспектов управления персоналом в сфере общественного питания проанализировать систему управления персоналом отдела баров и ресторанов ООО «Роза Хутор», Обособленное подразделение «Radisson», и предложить пути её совершенствования.

Для достижения поставленной цели были установлены следующие задачи:

1. Исследовать понятие, задачи и функции системы управления персоналом в сфере общественного питания.

2. Проанализировать методы управления персоналом и роль мотивации в данной сфере.

3. Дать характеристику хозяйственной деятельности объекта исследования.

4. Проанализировать действующую систему управления персоналом отдела баров и ресторанов.

5. Сформировать предложения по совершенствованию системы управления персоналом.

Объектом исследования выступает отдел баров и ресторанов ООО «Роза Хутор», Обособленное подразделение «Radisson».

Предметом исследования является система управления персоналом отдела баров и ресторанов ООО «Роза Хутор», Обособленное подразделение «Radisson».

Базовые теории человеческой мотивации, лежащие в основе современных кадровых стратегий, опираются на работы Маслоу А. Х.¹ Общие принципы менеджмента и практические аспекты кадровой работы подробно раскрыты в учебниках Кабушкина Н. И.² и Веснина В. Р.³ Специфику потребностей человека именно в индустрии сервиса и туризма анализировал Луконин Ю. В.⁴ Вопросы организации производства и обслуживания на предприятиях общественного питания рассмотрены Зайко Г.М.⁵ Современные аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности, включая диагностику мотивации

¹ Маслоу А. Х. Теория человеческой мотивации // Психологический журнал. 1943. Т. 50, № 4. С. 370-396. - Пер. с англ. / Маслоу А. Х. Теория человеческой мотивации. - М.: Пресс-Книга, 2010. - 320 с.

² Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. - 9-е изд. - Минск: Новое знание, 2014. - С. 113.

³ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2001. - С. 49.

⁴ Луконин Ю. В. Потребности человека в сфере сервиса и туризма: учебное пособие / Ю. В. Луконин. - АлтГТУ, 2005. - 332 с.

⁵ Зайко Г. М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: Учебник / - М.: Магистр, 2011. - С. 54-67.

молодого персонала, изучали Александрова А.П.¹, Агафонова Е.В.² и Бацына Я.В.³ Инновационные подходы к управлению персоналом представлены в работах Данилиной Е.И.⁴ Кроме того, при подготовке работы были проанализированы актуальные материалы отраслевых интернет-ресурсов⁵ и нормативно-правовая база⁶.

В результате проведённых исследований были определены основные направления совершенствования системы управления персоналом, ориентированные на переход к парадигме стратегического управления человеческим капиталом, внедрение гибких бенефитных пакетов и прозрачных механизмов мотивации сотрудников.

В работе были использованы следующие методы исследования:

– анализ теоретической базы и научных трудов, связанных с темой бакалаврской работы;

– анализ финансово-хозяйственной отчётности и расчёт показателей рентабельности ресторанной службы;

¹ Александрова А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Научные исследования и разработки молодых учёных. - 2016. - №9-2. - С. 12-15.

² Агафонова Е.В., Левенец Е.Б., Кобозева Е.М. Мотивация персонала на предприятиях общественного питания // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. - 2016. - №2 (65). - С. 185-187.

³ Бацына Я.В. Диагностика мотивации молодого персонала // Современные проблемы и пути их решения в науке, производстве и образовании. - 2013. - №1. - С. 145-149.

⁴ Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. - С. 44-63.

⁵ Государственный информационный ресурс Бухгалтерской (Финансовой) Отчётности [Электронный ресурс]. - URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/2288647> (дата обращения: 25.04.2026). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Журнал «О гостиничном сервисе» // Сервис в ресторане при отеле: особенности, стандарты обслуживания [Электронный ресурс]. - URL: <https://welcometimes.ru/opinions/servis-v-restorane-pri-otele-osobennosti-standarty-obsluzhivaniya> (дата обращения: 23.05.2026). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Сообщество профессионалов гостиничного сервиса // Ресторан при гостинице: открываем правильно [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.frontdesk.ru/article/restoran-pri-gostinice-otkryvaem-pravilno> (дата обращения: 23.05.2025). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

⁶ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025) [Электронный ресурс]. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 23.05.2026). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

– анкетирование сотрудников отдела баров и ресторанов на предмет удовлетворённости действующей системой мотивации, оплаты труда и поддержкой руководства;

– анализ комментариев об организации со специализированных сайтов отзывов сотрудников о работодателях;

– SWOT-анализ действующей системы управления персоналом;

– сравнение окладов сотрудников исследуемой организации со средними заработными платами конкурентов на региональном рынке труда;

– математический расчёт показателей аномальной текучести кадров и экономическое моделирование (расчёт ROI) предложенных проектных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные предложения по совершенствованию системы управления персоналом могут быть непосредственно использованы руководством для повышения эффективности работы службы, роста удовлетворённости и мотивации сотрудников (снижение текучести), а также для улучшения качества сервиса и репутации заведения.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи исследования, сформулированы объект, предмет, теоретико-методологическая база, а также практическая значимость.

В первой главе рассмотрены теоретические основы системы управления персоналом в сфере общественного питания, исследованы её задачи, функции и классификация методов управления. Особое внимание уделено роли мотивации, современным потребностям персонала индустрии гостеприимства (в том числе поколения Z) и актуальным методам обучения.

Во второй главе дана характеристика финансово-хозяйственной деятельности отдела баров и ресторанов ООО «Роза Хутор», Обособленное подразделение «Radisson», проведён глубокий аудит кадрового состава,

проанализированы результаты анкетирования и выявлены ключевые проблемы системы управления. На основе полученных данных разработан комплекс проектных мероприятий по совершенствованию кадровой политики и произведён расчёт их экономической эффективности.

В заключении подведены общие итоги и сформулированы основные выводы бакалаврской работы. Работа содержит 26 таблиц и 7 рисунков. Список использованных источников включает 35 источников.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы исследования системы управления персоналом в сфере общественного питания» раскрыты ключевые аспекты кадрового менеджмента, определены его задачи и функции, а также проанализирована роль мотивации с учётом современных трудовых ценностей.

Эволюция концепции управления персоналом представляет собой переход от традиционного административного контроля к стратегическому управлению человеческим капиталом. В этой парадигме сотрудники рассматриваются как ключевой актив, напрямую влияющий на качество сервиса и финансовые показатели предприятия.

Управление персоналом в сфере общественного питания решает комплекс задач, среди которых кадровое планирование, привлечение и отбор кандидатов, адаптация, обучение и повышение квалификации, разработка мотивационных программ, а также управление конфликтами и контроль производительности.

В работе подробно классифицированы традиционные методы управления персоналом:

- административные – обеспечивают структурированное управление и дисциплину через регламенты, инструкции и стандарты;
- экономические – стимулируют сотрудников посредством материального вознаграждения, премирования и бенефитов;
- социально-психологические – направлены на создание благоприятного климата в коллективе, формирование организационной культуры и удовлетворение духовных и социальных потребностей работников;

– правовые – обеспечивают законность трудовых отношений в соответствии с ТК РФ.

Также представлены и современные методы обучения как составляющей системы управления персоналом предприятия:

– теоретические (семинары, конференции, тестирование) – формируют базовые знания;

– практические (конкурсы, ситуационные задачи, экскурсии, маркетинговые исследования) – отрабатывают навыки в реальных условиях;

– интерактивные (презентация проектов, деловые игры, кейс-метод, мозговой штурм, виртуальная практика) – развивают командное взаимодействие;

– инновационно-индивидуальные (тренинги, управление бюджетом, разбор историй успеха, групповые обсуждения) – способствуют профессиональной самореализации.

Для достижения наилучших результатов в управлении персоналом в сфере общественного питания важно сочетать инновационные и традиционные методы обучения и развития сотрудников.

Ключевые фигуры, определяющие эффективность системы: управляющий заведением (стратегическое планирование и финансовый контроль), менеджер зала (координация обслуживания и решение оперативных проблем) и шеф-повар (качество продукции и оптимизация кухонных процессов). Их профессиональное развитие через специализированные тренинги, коучинг и обмен опытом является фундаментом успешного функционирования системы.

Мотивация рассматривается как системообразующий фактор. В качестве теоретической основы используется иерархия потребностей Маслоу А. Х.¹, позволяющая дифференцировать стимулы в соответствии с текущими запросами сотрудников. В современных условиях базовых потребностей, таких как стабильная оплата труда, уже недостаточно. Ключевыми факторами удержания

¹ Маслоу А. Х. Теория человеческой мотивации // Психологический журнал. 1943. Т. 50, № 4. С. 370-396. - Пер. с англ. / Маслоу А. Х. Теория человеческой мотивации. - М.: Пресс-Книга, 2010. - 320 с.

становятся прозрачность системы бонусов, возможности профессионального и личностного роста, своевременное признание заслуг, участие в принятии решений, а также поддержание баланса между работой и личной жизнью. Материальная мотивация включает премии, бонусы по результатам индивидуальной и командной работы, участие в прибылях и иные формы финансового поощрения, привязанные к ключевым показателям эффективности (KPI). Нематериальная мотивация реализуется через программы наставничества, публичное признание достижений, благоприятную рабочую атмосферу, гибкий график и развитие корпоративной культуры, основанной на взаимном уважении и открытости.

Эффективность управленческих и мотивационных методов зависит от трёх условий: ориентации на реальные потребности сотрудников, целостного системного внедрения всех элементов и наличия прозрачного механизма реализации (чёткие критерии оценки, распределение ответственности, регулярный мониторинг результатов). Прозрачность и справедливость распределения стимулов укрепляют доверие между персоналом и руководством, снижают уровень конфликтности, формируют устойчивую лояльность к предприятию и высокий уровень гостеприимства.

Во второй главе «Анализ системы управления персоналом отдела баров и ресторанов ООО «Роза Хутор», Обособленное подразделение «Radisson»» проведена комплексная оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия, проанализирован кадровый состав и выявлены ключевые проблемы управления.

Объектом практического анализа выступила ресторанная служба отеля, включающая пять подразделений: ресторан шведской линии «Seasons» (вместимость до 180 чел.), ресторан премиального обслуживания À la carte «Black Bar&Grill», круглосуточную службу Room Service, террасу «Sky Lounge» и банкетную службу с залом до 300 человек.

Финансовый анализ, проведённый методом пропорционального распределения консолидированных показателей отчётности управляющей

компании с применением отраслевых коэффициентов сегмента HoReCa, выявил расчётную годовую выручку ресторанной службы на уровне 106 836 тыс. руб. При этом коэффициенты текущей ликвидности (1,8) и финансовой независимости (0,4) находятся в нормативных диапазонах, а рентабельность продаж (ROS 15,3 %) и собственного капитала (ROE 40,8 %) превышают среднеотраслевые показатели. Однако доля расходов на оплату труда составляет 39,6% от выручки, что значительно превышает отраслевой норматив (20-30%). Данное отклонение указывает на низкую эффективность управления производительностью труда, что подтверждается сохранением жалоб гостей на качество сервиса, выявленных в ходе анализа отзывов на платформе Яндекс.Карты¹.

Анализ структуры персонала показал, что общая штатная численность службы составляет 50 человек, из которых 20% формируют управляющую подсистему (руководитель ОБиР, ассистент, менеджеры, супервайзеры, шеф-повара), а 80% – управляемую (линейный персонал кухни и сервиса). Гендерная структура отражает отраслевую специфику (60% женщин). Возрастной срез характеризует коллектив как преимущественно молодой: 50% сотрудников – представители поколения Z (до 25 лет), 40% – в возрасте 25-40 лет. Среди линейного персонала 70 % имеют среднее специальное образование и часто совмещают работу с учёбой, тогда как 60 % управленческого звена обладают высшим образованием, что создаёт дополнительную потребность в гибкой системе адаптации, наставничества и планировании карьерного роста.

В рамках системного подхода управление персоналом рассмотрено через взаимодействие управляющей и управляемой подсистем. Анализ динамики численности за 2023–2025 гг. зафиксировал сокращение штата с 55 до 50 сотрудников при сохранении стабильной доли управленческого звена (около 20%), что свидетельствует о росте операционной нагрузки на линейный персонал. Для анализа внутренней атмосферы и выявления проблем в работе

¹ Картографический сервис Яндекс [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.yandex.ru/maps/> (дата обращения: 23.05.2025). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

службы были изучены отзывы 13 сотрудников, опубликованные на сайте Dreamjob.ru¹. Также было проведено внутреннее анкетирование сотрудников, в котором приняло участие 40 человек.

В ходе исследования выявлены критические проблемы системы управления:

1. Аномально высокая текучесть кадров. В 2025 году показатель текучести в отделе баров и ресторанов достиг 62,5% (уволилось 20 из 32 сотрудников).

2. Низкая удовлетворённость персонала. Результаты внутреннего анкетирования показали, что только 48% сотрудников удовлетворены оплатой труда, лишь 40% ощущают поддержку и признание со стороны руководства, и только 35% планируют остаться в компании более года.

3. Организационные дисбалансы. Управляющий состав (менеджеры и супервайзеры) не закреплён за конкретными подразделениями, что ведёт к размытию зон ответственности и перегрузке. Систематическое обучение для руководителей отсутствует, что негативно сказывается на качестве наставничества для линейного персонала.

4. Неэффективная система мотивации. Премияльные выплаты носят нерегулярный характер, критерии их начисления непрозрачны и зависят от субъективных решений руководства.

На основе результатов SWOT-анализа и выявленных проблем в работе предложен комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, включающий 6 ключевых направлений:

1. Пересмотр окладов и внедрение гибкого бенефитного пакета. Предложено повышение окладов на 20% (до среднерыночных значений конкурентов) и внедрение динамического пакета льгот (ДМС, фитнес, ски-пассы, обучение) с лимитами от 5 000 до 12 000 руб./мес. в зависимости от должности.

¹ Портал с отзывами сотрудников Dream Job [Электронный ресурс]. - URL: <https://dreamjob.ru/employers/288768> (дата обращения: 23.05.2025). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

2. Изменение подхода к поиску сотрудников. Переход от пассивного найма к проактивному: развитие HR-бренда в социальных сетях, целевое партнёрство с профильными ВУЗами (РЭУ им. Г.В. Плеханова, КубГУ, СГУ и др.), а также внедрение реферальной программы (бонус 5 000 руб. за приведённого сотрудника).

3. Модернизация схемы найма. Внедрение стандартизированных оценочных листов, поведенческих интервью и практических кейсов (например, разрешение конфликта с недовольным гостем или оптимизация работы в «мёртвые часы»).

4. Оптимизация структуры управляющего состава. Расширение штата на 2 единицы (менеджер и супервайзер) и жёсткое закрепление линейных руководителей за конкретными подразделениями для усиления операционного контроля и наставничества.

5. Систематическое обучение управляющего состава. Запуск программ модульного обучения (лидерство, конфликт-менеджмент, стандарты сервиса, финансовая грамотность) с использованием платформы iSpring Learn и очных тренингов.

6. Внедрение прозрачной системы KPI. Разработка матрицы премирования. Для линейного персонала: личные продажи/Upsell (40%), средний чек (20%), отзывы гостей (20%), соблюдение стандартов (20%). Для менеджеров: выполнение плана выручки (50%), NPS/отзывы (20%), стандарты (15%), развитие команды и удержание (15%). Также предложено внедрение программ признания («Сотрудник месяца») и чёткого плана карьерного роста и развития.

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий. Совокупные ежегодные затраты на реализацию проекта (увеличение ФОТ, премии, обучение, бенефиты, HR-продвижение) составят 11 583 500 руб. При этом внедрение проекта позволит:

– снизить текучесть кадров на 30% (с 62,5% до 32,5%), что предотвратит увольнение 9 сотрудников в год и сэкономит 6 857 997 руб. на затратах по замещению;

– повысить производительность труда, качество сервиса и увеличить средний чек за счёт Upsell, что обеспечит консервативный рост выручки на 10% – дополнительные 10 683 600 руб.

Совокупная годовая выгода составит 17 541 597 руб. Ожидаемый возврат инвестиций (ROI) составит 51,4% в первый год реализации, что подтверждает высокую экономическую целесообразность проекта.

Заключение. В данной выпускной квалификационной работе успешно достигнута поставленная цель – проведено комплексное исследование системы управления персоналом отдела баров и ресторанов ООО «Роза Хутор», Обособленное подразделение «Radisson», и разработаны обоснованные предложения по её совершенствованию.

Исследование подтвердило, что специфика высококонкурентной сферы гостеприимства и доминирование на рынке труда поколения Z требуют отхода от жёстких административных методов в сторону управления человеческим капиталом, партисипативного стиля и прозрачных KPI.

Разработанный в ходе исследования комплекс мер, охватывающий весь цикл жизни сотрудника в компании (от проактивного найма до обучения руководителей и внедрения гибких бенефитов), позволит трансформировать выявленные слабые стороны предприятия в его конкурентные преимущества на рынке труда.

Реализация разработанного плана обеспечит не только решение острой проблемы текучести кадров, но и сформирует устойчивую, мотивированную команду профессионалов, способную гарантировать высокий уровень сервиса и долгосрочный экономический рост обособленного подразделения на высококонкурентном рынке курортного гостеприимства.