

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 предприятия сферы гостеприимства  
(на примере гостиничного комплекса «ЯЛТА-ИНТУРИСТ»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 431 группы

направления 43.03.01 – Сервис

Института истории и международных отношений

**Петуховой Виктории Петровны**

Научный руководитель

Доцент, к.э.н., доцент

Т.В.Темякова

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

Т.В.Черевичко

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Саратов 2024

**Введение.** Система управления персоналом в сфере гостеприимства играет ключевую роль в обеспечении успешной деятельности предприятий, где качество обслуживания напрямую зависит от эффективности управления сотрудниками. В современном конкурентном бизнес-окружении компании вынуждены оптимально использовать свой человеческий капитал для достижения высоких стандартов обслуживания, удовлетворения потребностей клиентов и повышения конкурентоспособности. Эффективная система управления персоналом обеспечивает наем, обучение и мотивацию квалифицированных сотрудников, создавая приятный и комфортный опыт для гостей и устанавливая с ними долгосрочные отношения.

Главной задачей системы управления персоналом в сфере гостеприимства является создание структурированной и координированной среды, где каждый сотрудник понимает свою роль в достижении общих целей предприятия, посредством четких инструкций, обратной связи, поощрений и возможностей для профессионального роста. Эффективное управление должно учитывать сезонность, колебания спроса, работу в условиях высокой нагрузки и поддержание высоких стандартов сервиса.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что сфера гостеприимства в современной экономике является одной из самых динамичных и конкурентных отраслей, где качество обслуживания зависит от эффективного управления персоналом. Успех предприятий связан с профессионализмом, мотивацией и навыками сотрудников. В условиях изменений в социально-экономической среде, таких как демографические сдвиги, изменение потребительских предпочтений и влияние кризисов, управление персоналом в гостеприимстве требует постоянного обновления и совершенствования стратегий и методов.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретических аспектов исследования системы управления персоналом предприятия сферы гостеприимства проанализировать организацию системы управления персоналом гостиничного комплекса «ЯЛТА-ИНТУРИСТ» и предложить рекомендации по её совершенствованию.

В связи с поставленной целью были установлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и элементы системы управления персоналом в гостиницах;
- изучить методы и стили управления персоналом в гостиницах;
- выявить современные методы подбора, мотивации и обучения как составляющих системы управления персоналом в сфере гостеприимства;
- охарактеризовать финансово-хозяйственную деятельность гостиничного комплекса «ЯЛТА-ИНТУРИСТ»;
- оценить эффективность системы управления персоналом в гостиничном комплексе «ЯЛТА-ИНТУРИСТ»;
- разработать направления совершенствования системы управления персоналом гостиничного комплекса «ЯЛТА-ИНТУРИСТ» и дать их организационно-экономическое обоснование.

Основные подходы к понятию персонала рассматривали такие авторы, как Иванова-Швец Л.Н.<sup>1</sup>, Плотницкая М.Р.<sup>2</sup>, Беккер Г.<sup>3</sup>, которые в своих работах концентрировали внимание на значимости этого трудового ресурса. Изучением системы управления персоналом и стратегии разработки её элементов занимались Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А., Свистунов В.М.<sup>4</sup>; Бурмистрова

---

<sup>1</sup> Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе: учебно-практическое пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.В. Дмитриев. – М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 112 с.

<sup>2</sup> Плотницкая, М.Р. Понятие «Персонал» в контексте управления человеческими ресурсами / Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. 2013. №1 (21) – 150 с.

<sup>3</sup> Беккер, Г. Человеческое поведение: экономический подход. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.

<sup>4</sup> Ивановская, Л.В., Митрофанова, Е.А., Свистунов, В.М. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

Н.О.<sup>1</sup>; Василенко В.А.<sup>2</sup>; Тесленко И.Б.<sup>3</sup>; Маслов Е.В.<sup>4</sup>; Кибанов А.Я.<sup>5</sup>; Стоянов П.П.<sup>6</sup>; Разгуляев В.Ю.<sup>7</sup>; Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.<sup>8</sup>; Шибалкин Ю.А.<sup>9</sup>; Низова Л.М.<sup>10</sup> Авторы в своих трудах подчёркивали, что формирование эффективной системы управления персоналом в современном мире на предприятиях способствует повышению производительности труда и рациональному достижению целей организации. Особенности системы управления персоналом в сфере гостеприимства исследовали Никольская Е.Ю., Семёнова Л.В.<sup>11</sup>; Мысова О.С.<sup>12</sup>; Павлова М.А., Никольская Е.Ю.<sup>13</sup>; Райли М.<sup>14</sup> В работах особенно уделено внимание тому, что система управления персоналом является главным критерием конкурентоспособности предприятия в сфере гостеприимства.

---

<sup>1</sup> Бурмистрова, Н.О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов: учебное пособие для вузов / Н.О. Бурмистрова. – 3-е изд., стер. – Санкт-Петербург: Лань, 2022. – 104 с.

<sup>2</sup> Василенко, В.А. Управление персоналом: научная методология: учебное пособие и практикум. – М.: Директ-Медиа, 2022. – 200 с.

<sup>3</sup> Тесленко, И.Б. Управление персоналом: учеб.-метод. пособие. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 83 с.

<sup>4</sup> Маслов, Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. №1 – 133 с.

<sup>5</sup> Кибанов, А.Я., Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 64 с.

<sup>6</sup> Стоянов, П.П. Стили руководства: какой выбрать [Электронный ресурс] / Бизнес секреты. – URL: <https://secrets.tinkoff.ru/razvitie/stili-upravleniya/> (дата обращения: 03.12.2022) - Загл. с экрана. – Яз. рус.

<sup>7</sup> Разгуляев, В.Ю. Адаптация нового сотрудника в компании//Консультант. 2014. № 9. – 90 с.

<sup>8</sup> Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 445 с.

<sup>9</sup> Шибалкин, Ю.А. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения / Ю.А. Шибалкин. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.

<sup>10</sup> Низова, Л.М. Конфликтотенные зоны в системе управления персоналом: монография. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2023. – 226 с.

<sup>11</sup> Никольская, Е.Ю. Основы менеджмента и управление персоналом в индустрии гостеприимства: учебное пособие / Е.Ю. Никольская, Л.В. Семёнова. – М.: РУСАЙНС, 2024. – 226 с.

<sup>12</sup> Мысова, О.С. Специфика управления персоналом как подсистемы гостиничного менеджмента // Вестник КемГУ. 2015. №1-4 (61) – 259 с.

<sup>13</sup> Павлова, М.А., Никольская, Е.Ю. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства / Е.Ю. Никольская – Инновационная наука. 2016. №3-1 (15) – 358 с.

<sup>14</sup> Райли, М. Управление персоналом в гостеприимстве: учебник – М.: Юнити-Дана, 2015. – 191 с.

Современные методы мотивации и стимулирования персонала изучали Жук С.И., Макаров А.Н., Родионова Е.А.<sup>1</sup>; Самраилова Е.К., Шапиро С.А., Андросова О.В.<sup>2</sup> и другие.

С помощью вышеизложенных исследований были выявлены основные пути развития системы управления персоналом, которые направлены на внедрение действующих механизмов стимулирования и мотивирования сотрудников.

В работе были использованы следующие методы:

- анализ теоретических исследований, связанных с темой выпускной квалификационной работы;
- анализ бухгалтерского баланса и финансовой отчётности;
- анкетирование сотрудников на предмет удовлетворённости действующей системой мотивации;
- анализ комментариев об организации с сайтов отзывов сотрудников о работодателях;
- сравнение окладов сотрудников в организации со средними зарплатами на региональном рынке;
- расчёт текучести кадров в гостиничном комплексе.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные в ходе исследования рекомендации по улучшению системы управления могут быть использованы для повышения эффективности в гостиничном комплексе «ЯЛТА-ИНТУРИСТ».

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников и приложения. Во введении

---

<sup>1</sup> Жук, С.И., Современные методы мотивации и стимулирования персонала: учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом» / С.И. Жук, А.Н. Макаров, Е.А. Родионова. - Набережные Челны: Набережночелнинский институт КФУ, 2019. – 80 с.

<sup>2</sup> Самраилова, Е.К. Современные методы мотивации и стимулирования труда работников: учебное пособие для студентов магистратуры, обучающихся по направлениям подготовки 38.04.01 «Экономика (экономика труда)», 38.04.03 «Управление персоналом» / Е.К. Самраилова, С.А. Шапиро, О.В. Андросова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 270 с.

обозначены цель, задачи и методы исследования. Также обоснована актуальность темы, практическая значимость и определены основные источники получения информации.

В первой главе рассмотрены понятия и элементы системы управления персоналом, а также методы и стили, применяемые в организациях для построения эффективной работы с кадрами, в последнем параграфе исследованы современные методы подбора, мотивации и обучения персонала и приведены успешные предприятия сферы гостеприимства, которые используют инновационные методы управления персоналом.

Во второй главе дана характеристика финансово-хозяйственной деятельности гостиничного комплекса «Ялта-Интурист», произведена оценка эффективности системы управления на предприятии и даны рекомендации по её улучшению, а также их организационно-экономическое обоснование. В заключении подведены общие выводы выпускной квалификационной работы. В бакалаврской работе используется 21 таблица, 6 рисунков. Список литературы составляет 46 источников.

**Основное содержание работы.** Индустрия гостеприимства охватывает различные сферы, связанные с приемом и обслуживанием гостей, где сотрудники играют ключевую роль, формируя конкурентные преимущества предприятий. Профессионализм и осознание ответственности персонала непосредственно влияют на качество обслуживания, делая эффективное управление кадрами основной задачей для организаций гостиничного бизнеса.

В работе исследованы различные подходы к определению персонала, наиболее общим из которых является понятие всех наемных работников предприятия, выполняющих конкретные задачи. Это понятие важно не только для теоретического осмысления, но и для практического управления. В зависимости от подхода, руководители могут рассматривать персонал либо как ресурс, либо как ценность, определяющую успех предприятия. Эти различия также отражаются в подходах к управлению персоналом.

Управление персоналом в гостиничной сфере имеет уникальную особенность, заключающуюся в том, что эффективность работы гостиницы во многом определяется управлением человеческими ресурсами. Это связано с тем, что качество предоставляемых услуг напрямую зависит от качества обслуживания. Специфика управления персоналом в гостиничном бизнесе включает стимулирование клиентоориентированности, понимание потребностей гостей и их оперативное удовлетворение. Сотрудники гостиницы создают дополнительную ценность услуг за счет индивидуального подхода к каждому гостю.

В процессе анализа системы управления персоналом часто применяется системно-функциональный подход, который фокусируется на изучении отдельных подсистем управления персоналом.

Наиболее часто выделяют следующие функции управления персоналом:

- планирование потребности в персонале;
- подбор и отбор персонала;
- оценка результативности труда;
- определение системы мотивации;
- обучение и развитие персонала;
- продвижение и ротация;
- учет и оценка эффективности кадровой работы.

Для повышения эффективности системы управления персоналом необходимо использовать все функции управления в их взаимосвязи. При создании системы управления персоналом применяются различные методы воздействия на сотрудников: экономические, организационно-административные и социально-психологические. В практике эти методы часто используются совместно для достижения лучших результатов. Важным элементом управления персоналом является выбор стиля руководства, который определяется распределением полномочий между руководителем и подчиненными. Оптимальный стиль руководства способствует повышению производительности и удовлетворенности сотрудников. Выделяют три

основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Выбор стиля и методов управления должен быть обоснован и адаптирован к задачам, целям и философии гостиничного предприятия.

Процессы подбора и приема на работу играют ключевую роль в системе управления персоналом, поскольку от их эффективности зависит успешная деятельность коллектива и отдельных подразделений. Эффективный подбор персонала способствует высокой производительности труда и снижает текучесть кадров. Таким образом, грамотная организация процесса подбора, тщательная проверка кандидатов и выбор наилучших специалистов становятся критически важными факторами для обеспечения максимальной эффективности работы.

Современный рекрутинг предлагает широкий арсенал инновационных средств и технологий, которые помогают улучшить процесс подбора персонала. В связи с этим отделы кадров сталкиваются с увеличивающейся нагрузкой и вынуждены адаптироваться к новым вызовам, чтобы эффективно использовать современные ресурсы.

В гостиничном бизнесе важными характеристиками менеджмента являются стратегические инвестиции в развитие партнерских отношений, укрепление кадрового потенциала, применение разнообразных организационных структур, а также активное использование современных компьютерных технологий и внедрение аутсорсинга.

Мы проанализировали несколько успешных гостиничных предприятий, которые выделяются своей целеустремленностью, ориентацией на результаты работы и развитием лидерских качеств сотрудников. В этих компаниях особое внимание уделяется формированию и поддержанию уникальной организационной культуры, которая определяет единые стандарты действий всех работников.

Современные методы обучения для персонала представляют собой комплексную систему, которая обеспечивает непрерывное обучение сотрудников новым навыкам и знаниям. Это включает в себя создание академий гостеприимства, программы повышения квалификации и корпоративные

тренинги по различным аспектам гостиничного бизнеса и управления. Эти мероприятия способствуют личному и профессиональному развитию сотрудников.

Одним из ключевых элементов в управлении персоналом в лучших компаниях мира является развитие творческого мышления у менеджеров и подчиненных. Это позволяет создавать новые идеи и превращать их в конкурентные преимущества компании на рынке.

Нами была исследована система управления в гостиничном комплексе «Ялта-Интурист». На территории гостиничного комплекса осуществляют свою деятельность три организации: АО «ГК Ялта-Интурист», ООО «Семейный отдых» и ООО «Континент». Произведённый анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что организация АО «ГК Ялта-Интурист» состоит в реестре МСП, находится в стабильном финансовом положении, в то же время ООО «Семейный отдых» и ООО «Континент» являются крупным бизнесом и имеют проблемы с собственными источниками финансирования. При этом все три организации не имеют достаточного количества собственных оборотных средств. Основные налоги по отчислениям для персонала оплачивают ООО «Семейный отдых» и ООО «Континент», в то время как АО «ГК Ялта-Интурист» взяла на себя расходы за транспортный, земельный и водный налоги.

Проанализировав методы стимулирования сотрудников на предприятии по представленным в работе таблицам, было выяснено, что экономические, административные и социально-психологические методы используются в совокупности примерно в одинаковых объёмах. Основным источником информации по удовлетворённости сотрудников системой управления послужил проведённый опрос, в котором приняли участие 94 линейных сотрудников; а также для сравнения между работающими в настоящее время и ушедшими сотрудниками был проведён анализ отзывов уволенных работников, в которых говорится о какой-либо проблемах, волнующих сотрудников с двух сайтов о

работодателях – «Dream Job»<sup>1</sup> и «правда сотрудников»<sup>2</sup>, в общем 74 отзыва. Также была исследована текучесть кадров на предприятии.

Анализ данных показал, что основные проблемы для сотрудников линейных должностей связаны с отношениями с руководством, условиями проживания и обучения на местах работы. Хотя отель предлагает множество поощрений, вознаграждений и льгот, качество предоставляемых условий остается неудовлетворительным. Высокая текучесть кадров приводит к снижению профессионализма и увеличению числа конфликтов. Недовольство сотрудников отношением руководства также осложняет их мотивацию. В то время как руководящий персонал доволен материальными и нематериальными стимулами, существуют разногласия с подчиненными. Решение этих проблем улучшит качество персонала, их личное и профессиональное развитие, что в конечном итоге повысит трудовые возможности организации.

Нами были разработаны рекомендации по введению программы менторства; созданию системы оценки работы линейного руководства со стороны персонала: проведение регулярных тренингов по управлению конфликтами для линейного руководства и персонала; улучшение условий проживания. По первому предложению были определены цели внедрения менторства, их организационная составляющая, процесс назначения менторов. Была создана схема оценки линейного руководства со стороны персонала, определены критерии оценки, и обеспечение их достоверности и адекватности, также выбрана методика тренингов.

Эти мероприятия улучшат моральную мотивацию коллектива, усовершенствуют обучение персонала и в конечном итоге повысят эффективность системы управления. Мероприятия предлагается внедрить и в ООО «Семейный отдых», и в ООО «Континент», расходы будут одинаковыми в

---

<sup>1</sup> Работа в отель Ялта Интурист [Электронный ресурс] / Dream Job. – URL: <https://dreamjob.ru/employers/112049> (дата обращения: 09.04.2024) - Загл. с экрана. – Яз. рус.

<sup>2</sup> Отель YALTA INTOURIST: отзывы сотрудников о работодателе [Электронный ресурс] / Правда Сотрудников. – URL: <https://pravda-sotrudnikov.ru/company/otel-yalta-inturist> (дата обращения: 10.04.2024) - Загл. с экрана. – Яз. рус.

размере 858 000 руб., что составляет малую часть от их выручки. Для АО «ГК Ялта-Интурист» предлагается улучшить условия проживания в общежитиях, так как именно эта организация предоставляет их работникам. Затраты на дезинфекцию в год будут составлять 70 000 руб.

**Заключение.** В настоящей работе были исследованы проблемы системы управления персоналом на примере гостиничного комплекса «Ялта-Интурист» и предложены рекомендации по их решению.

Результаты показали, что управление персоналом является критически важной задачей для гостиничного комплекса. Персонал играет ключевую роль в успешности предприятия, поскольку от его работы зависит качество обслуживания гостей и, соответственно, репутация отеля. Профессионализм и сплоченность сотрудников напрямую влияют на качество предоставляемых услуг. Важно, чтобы каждый член коллектива был правильно мотивирован на достижение целей организации.

На основе всего вышесказанного мы можем заметить, что формирование системы управления персоналом является одной из главных задач для компании. Главным в этой системе является умение эффективно сочетать все элементы структуры и реализовывать их в балансе с остальными. Важным элементом также является правильный выбор стиля и методов руководства, которые нужно адаптировать к изменяющимся условиям с течением времени. Как было выяснено, современные подходы включают инновационные методы подбора, мотивации и обучения сотрудников, а также использование передовых технологий. При этом важно учитывать индивидуальные потребности и возможности каждого сотрудника и стремиться к постоянному улучшению их профессиональных качеств.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности гостиничного комплекса «Ялта-Интурист» показал, что в его состав входят три организации с распределёнными обязанностями. Экономический и SWOT-анализы выявили необходимость снижения текучести кадров, внедрения новых технологий и увеличения оборотных средств для устранения угроз и слабых сторон.

Оценка эффективности системы управления выявила недовольство сотрудников низшего звена отношениями в коллективе, взаимодействием с руководством и условиями проживания в общежитии, что негативно сказывается на текучести кадров. В ответ на эти проблемы были разработаны мероприятия по улучшению условий проживания сотрудников, их адаптации и взаимодействия, а также углублению управленческих знаний у руководителей. Среди предложенных мер: внедрение программы менторства, создание системы оценки работы руководства с последующими тренингами, проведение тренингов по управлению конфликтами и регулярная дезинфекция общежитий для сотрудников.

Согласно проведённому анализу, доля затрат от выручки для АО «ГК Ялта-Интурист» составит 0,008%, для ООО «Семейный отдых» - 0,077%, а для ООО «Континент» - 0,03%. Эти значения указывают на то, что предлагаемые мероприятия по улучшению системы управления персоналом не приведут к значительным убыткам. Напротив, они позволят наладить управление персоналом на предприятии.

В заключение можно сказать, что у гостиницы есть достаточно свободных ресурсов и возможностей для устранения проблем с условиями работы и решения проблем, связанных с текучестью кадров и конфликтами, как горизонтальными, так и вертикальными. В связи с этим руководству необходимо уделить особое внимание вопросам управления персоналом и внедрить меры, направленные на повышение уровня профессионализма, сплоченности и доверия среди сотрудников.