

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

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

Кафедра туризма и культурного наследия

Управление лояльностью персонала в сфере общественного питания
(на примере ресторана «Чикаго», г. Саратов)

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 431 группы
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Пономаревой Евы Денисовны

Научный руководитель

Доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н, профессор

Т.В. Черевичко

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. Современная индустрия общественного питания характеризуется высокой конкуренцией и быстрой динамикой, что требует от компаний эффективных методов управления персоналом для достижения устойчивого роста и успеха. В условиях, когда квалифицированные и мотивированные сотрудники становятся важнейшим активом любого предприятия, поддержание высокой лояльности сотрудников становится одним из ключевых факторов, определяющих стабильность и конкурентоспособность компании. Проблема лояльности персонала в сфере общественного питания особенно остро стоит в России, где текучесть кадров нередко становится причиной снижения качества обслуживания, увеличения затрат на обучение новых сотрудников и снижения удовлетворенности посетителей.

Управление лояльностью сотрудников в заведениях общественного питания — это процесс, включающий различные подходы и методы: от материального стимулирования до формирования организационной культуры и профессиональной поддержки. Важность данного аспекта объясняется тем, что лояльные сотрудники склонны проявлять более высокий уровень приверженности и вовлеченности в рабочие процессы, а также стремятся к профессиональному развитию и поддержанию корпоративных ценностей. В частности, исследование на примере ресторана «Чикаго» (г. Саратов) подчеркивает значимость внедрения методик управления лояльностью для снижения текучести кадров и повышения производительности персонала.

Цель данной бакалаврской работы – на основе изучения теоретических аспектов исследования управления лояльностью персонала в сфере общественного питания проанализировать управление лояльностью сотрудников ресторана «Чикаго» (г. Саратов) и разработать программу мотивации как инструмент совершенствования управленческого воздействия на лояльность коллектива объекта исследования.

Достижение этой цели позволит глубже понять, как поддержание лояльности сотрудников способствует повышению уровня их

удовлетворенности, улучшению качества обслуживания и увеличению финансовой устойчивости заведения.

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи:

1. Изучить понятие управления лояльностью персонала в сфере общественного питания;
2. Выявить факторы, влияющие на уровень лояльности сотрудников в сфере общественного питания;
3. Рассмотреть методы управления лояльностью персонала предприятия общественного питания;
4. Дать общую характеристику деятельности ресторана «Чикаго», г. Саратов;
5. Оценить эффективность условий труда как фактора обеспечения лояльности сотрудников ресторана «Чикаго»;
6. Изучить управление лояльностью персонала ресторана «Чикаго» с позиций ретроспективного анализа;
7. Разработать программу мотивации труда как инструмент совершенствования управления лояльностью персонала ресторана «Чикаго».

Поскольку лояльность сотрудников становится важным элементом эффективного функционирования предприятий общественного питания, многие отечественные и зарубежные исследователи уделяют значительное внимание ее изучению в своих научных работах. В теоретической части использовались следующие источники: книга М. В. Акулич¹ помогла понять принципы формирования лояльности, а труд Е. Рудавиной² — адаптировать маркетинговые инструменты для повышения лояльности сотрудников. Обзор В.

¹Маргарита Васильевна Акулич, Лояльность клиента. Понятия, программа, анализ, примеры, способы повышения / Маргарита Васильевна Акулич. - М.: Издательские решения, 2016. - 190 с

²Елисавета Рудавина, Маркетинговые инструменты формирования потребительской лояльности / Рудавина Елисавета. - Москва: ИЛ, 2015. - 318 с

И. Доминьяк¹ структурировал понятие лояльности как многогранного явления. Исследования Е. Свешниковой и С. Асютина² описали методы повышения лояльности через мотивационные программы и организационную культуру, а учебное пособие «Человек и его работа в СССР и после»³ дало представление об эволюции отношения к труду в России. Для анализа факторов вовлеченности были использованы статьи А. М. Saks⁴ и отчет Gallup⁵, а исследование М. Salanova⁶ и др. источники. Это прояснило влияние вовлеченности на качество обслуживания.

Для проведения исследований в данной работе использовались такие методы, как анализ научной литературы для изучения теоретических основ управления лояльностью персонала в сфере общественного питания, опрос сотрудников для оценки их уровня лояльности и факторов приверженности к ресторалу «Чикаго», а также анализ организационных документов и существующих практик. В работе учитывались отзывы клиентов на платформах 2ГИС и Яндекс Карты, что позволило оценить качество обслуживания с точки зрения клиентов и выявить влияние мотивации персонала на удовлетворенность гостей заведения.

Данная бакалаврская работа состоит из введения, двух основных разделов, заключения и списка использованных источников. В первом разделе представлены теоретические основы управления лояльностью персонала в сфере общественного питания, рассмотрены ключевые факторы, влияющие на

¹ Доминьяк В.И. Понятие лояльность персонала: обзор литературы, 2000. [Электронный ресурс]. - URL: <http://dominyuk.com/ls1.php> (дата обращения: 23.04.2025). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

² Свешникова Е. Управление лояльностью персонала: обзор литературы, 2000. [Электронный ресурс]. - URL: <http://dominyuk.com/ls1.php> (дата обращения: 23.04.2025). - Загл. с экрана. - Яз. рус. остью персонала в организации / Е. Свешникова, С. Асютин // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - № 11. - С. 81 – 88.

³ Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов / 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 485 с.

⁴ Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*.

⁵ Gallup. (2020). State of the American Workplace.

⁶ Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Outcomes in Service Organizations. *Journal of Service Research*.

уровень лояльности, и инструменты управленческого воздействия. Во втором разделе проведен анализ управления лояльностью сотрудников на примере ресторана «Чикаго» в г. Саратове, включая оценку условий труда и существующих практик, а также разработку рекомендаций для повышения лояльности персонала. В заключении подведены основные итоги работы.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что её материалы могут быть полезны для предприятий общественного питания, стремящихся повысить лояльность сотрудников и, как следствие, улучшить качество обслуживания гостей.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В динамичной сфере общественного питания, где конкуренция высока, а стандарты обслуживания постоянно растут, лояльность персонала является одним из ключевых факторов успеха. Слово «лояльность» происходит от английского «loyal», подразумевающего верность законам и благожелательное отношение.

Зарубежные и российские исследователи рассматривают понятие «лояльность» с двух основных позиций: поведенческого и установочного подходов. Понимание этих подходов позволяет разрабатывать многогранные стратегии удержания персонала, учитывающие как внешние действия, так и внутренние убеждения сотрудников.

Лояльность представляет собой открытые, дружелюбные и уважительные взаимоотношения между сотрудниками компании, стремление к достижению поставленных компанией целей и задач, а также следование установленным нормам по отношению ко всем субъектам, связанным с компанией¹.

Управление персоналом на предприятиях общественного питания осуществляется путем применения комплекса определенных методов управления. Поскольку методы управления персоналом взаимосвязаны, они формируют систему взаимодействия с персоналом, в которой изменения в

¹ Доминьяк В.И. Понятие лояльность персонала: обзор литературы, 2000. [Электронный ресурс]. - URL: <http://dominyuk.com/ls1.php> (дата обращения: 23.04.2025). - Загл. с экрана. - Яз. рус., Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского - СПб: Питер, 2000. – 175 с.

одном из методов приводят к изменениям во всех остальных, связанных с ним функциональных задачах и обязанностях.

Рассмотрим три основных метода управления лояльностью персонала и его составляющие:

Административный метод управления лояльностью персонала представляет собой совокупность мер, основанных на формализации трудовых отношений, регламентации деятельности, контроль над соблюдением установленных правил и применении санкций в случае их нарушения. Этот метод фокусируется на создании структурированной и предсказуемой рабочей среды, где действия сотрудников регулируются четкими правилами и процедурами, а ответственность за их соблюдение закреплена юридически¹.

Экономический метод управления лояльностью персонала – это подход к управлению персоналом, основанный на использовании экономических инструментов и стимулов для удержания и мотивации сотрудников. Этот метод включает в себя предоставление финансовых поощрений, бонусов, повышение заработной платы, возможности карьерного роста и другие материальные стимулы с целью повышения лояльности сотрудников и улучшения их эффективности работы².

Социально-психологический метод управления лояльностью персонала - это подход к управлению персоналом, основанный на создании благоприятной и поддерживающей атмосферы в коллективе, уделяя внимание коммуникации, взаимодействию и удовлетворению потребностей сотрудников. Этот метод включает в себя развитие доверительных отношений, поддержку командного взаимодействия, удовлетворение социальных и психологических потребностей персонала для стимулирования их лояльности и эффективности работы.

Эти и другие методы могут быть использованы в рамках программ лояльности для сотрудников в индустрии общественного питания, чтобы

¹ Веснин, В. Р. Основы менеджмента: учебник. — Москва: ООО «Издательство «Проспект», 2020. — 11 с.

² Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 287с.

повысить степень лояльности сотрудников и создать благоприятную рабочую атмосферу.

Понимание и использование теоретических основ управления лояльностью персонала в сфере общественного питания является важным инструментом для достижения конкурентных преимуществ и успешной долгосрочной деятельности предприятий данной отрасли. Дальнейшее исследование и практическое применение разработанных рекомендаций могут способствовать улучшению управления персоналом и повышению конкурентоспособности бизнеса в сфере общественного питания.

Рестобар «Чикаго» в городе Саратове представляет собой заведение общественного питания с акцентом на предоставление услуг в формате караоке-бара.

Заведение ориентировано на предоставление услуг общественного питания с развлекательными элементами. Основной целью деятельности является извлечение прибыли за счет привлечения гостей, создания для них комфортной атмосферы и предоставления разнообразных меню, включая блюда европейской, итальянской и японской кухни.

Целевая аудитория ресторана «Чикаго» включает молодежь и взрослых, предпочитающих активный отдых, караоке и вечеринки. Заведение предлагает широкий выбор блюд и напитков, а также организует банкеты и частные мероприятия, что делает его привлекательным для проведения праздничных мероприятий. К основным преимуществам заведения можно отнести: удобное расположение в центре города, разнообразное меню.

В рамках исследования был проведен анализ финансовой деятельности ООО «Чикаго» за период с 2019 по 2024 гг. Рассмотрены ключевые индикаторы финансового состояния компании, такие как выручка, чистая прибыль и показатель EBIT. приведенная ниже отчетность (ключевые бухгалтерские формы) получена из официальных источников: баз данных Федеральной налоговой службы и Росстата РФ.

Анализ финансовых результатов отражает динамику следующих финансовых показателей компании в период с 2019 по 2024 гг., выручка значительно растет с 2019 по 2023 год, достигая пика в 2024 году в 55 045 млн. рублей. По сравнению с 2023 годом выручка выросла на 4 303 млн. рублей, что на 8,5 % больше.

Чистая прибыль колеблется в пределах небольших значений, оставаясь в основном положительной, но значительно меньше выручки. EBIT имеет сходную динамику с чистой прибылью. В 2024 году составил 508 тыс. рублей.

Рестобар «Чикаго» демонстрировал впечатляющий рост выручки в период с 2019 по 2024 гг. Чистая прибыль и EBIT росли пропорционально выручке. Все показатели имели динамичный рост.

Анализ возрастной структуры персонала в сфере общественного питания, играет ключевую роль для обеспечения эффективного управления и устойчивого развития предприятия. Знание возрастной структуры позволяет оптимизировать процессы управления сотрудниками и как следствие, создавать условия для стабильного развития бизнеса.

Проанализировав данные об уровне образования сотрудников ресторана «Чикаго» можно сделать вывод, что основная часть сотрудников со средним профессиональным образованием (44%) представлена поварами и барменами, учитывая специфику работы в ресторане и необходимостью обладания профильными навыками. Часть сотрудников (19%) имеет незаконченное высшее образование, что свидетельствует о том, что они продолжают обучение и подрабатывают. Высшее образование имеют также 25% сотрудников, и как оказалось на практике, они занимают более высокую должность (директор, управляющий, менеджер зала и бухгалтер).

Анализ хозяйственной деятельности ресторана «Чикаго» в Саратове показал, что заведение выгодно расположено и предлагает разнообразный ассортимент еды и напитков, а также развлекательную программу. Была рассмотрена линейная организационная структура, которая обеспечивает логичную иерархию и четкое распределение задач. Анализ финансовых

показателей ООО «Чикаго» за период с 2019 по 2024 год выявил значительную волатильность в деятельности компании. Кроме того, SWOT-анализ позволил выделить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Успешное развитие «Чикаго» зависит от эффективного использования сильных сторон и открывающихся возможностей, а также от минимизации потенциальных угроз.

В современных условиях жесткой конкуренции на рынке общественного питания, ключевым фактором успешной работы является не только качество сервиса и предлагаемой продукции, но и уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников. В рамках исследования были рассмотрены следующие ключевые аспекты, позволяющие оценить уровень удовлетворенности персонала:

1. Анализ оборудования
2. Анализ программного обеспечения
3. Анализ техники безопасности

Для повышения удовлетворенности персонала и сокращения текучести кадров требуется устранения проблем связанных с ключевыми аспектами оценки лояльности сотрудников. Таким образом, работа в общественном питании требует комплексного подхода к улучшению условий труда, что не только положительно скажется на моральном состоянии сотрудников, но и повысит общую эффективность работы ресторана «Чикаго».

Управление лояльностью персонала является ключевым аспектом для обеспечения стабильности и роста любого предприятия. Проанализируем методы управления лояльностью в ресторане «Чикаго» на основе собранных данных и опросов бывших сотрудников, охватывающих период с 2018 по 2024 годы.

Успех, достигнутый в 2018-2021 годах благодаря сбалансированному применению административных, экономических и социально-психологических методов управления, сменился упадком после 2021 года из-за игнорирования необходимости адаптации этих методов к новым условиям. Это привело к демотивации персонала, увеличению текучести кадров и снижению качества

обслуживания, что подтверждается результатами опроса eNPS, выявившего преобладание «критиков» и низкую долю «промоутеров». Для восстановления эффективности и конкурентоспособности заведения было разработано и внедрено комплексный подход, направленный на улучшение условий труда, повышение мотивации сотрудников и восстановление доверия и лояльности, а также вернуть гибкость в управленческие процессы.

Для существенного улучшения условий труда персонала бара и кухни, а так же повышения его операционной эффективности, необходима замена устаревшего оборудования. Инвестиции в современную бытовую технику позволят создать более комфортные, безопасные и продуктивные условия работы для барменов. Общая стоимость обновления оборудования для бара составляет 539882 рубля, что является важным шагом к повышению качества обслуживания клиентов и увеличению прибыльности заведения.

Для улучшения условий труда и повышения безопасности сотрудников в связи с их недостаточной осведомленностью о действиях в опасных ситуациях, необходимо всесторонний и последовательный подход обеспечивающий необходимый уровень подготовки сотрудников к действиям в чрезвычайных ситуациях и значительно снизить риски производственного травматизма и других негативных последствий. Затраты составят около 15 000 рублей.

Инвестиции в обучение и подготовку персонала к действиям в опасных ситуациях являются необходимым условием для обеспечения безопасности и создания комфортных условий труда. В общей сложности необходимо потратить 13 524 рублей для обеспечения выполнения подготовки персонала к действиям в опасных ситуациях на рабочих местах.

Анализ административного метода выявил необходимость перехода от жесткой административной модели к более гибкой и ориентированной на сотрудников модели управления. Важно создать атмосферу, в которой сотрудники чувствуют себя ценными, мотивированными и вовлеченными, что в конечном итоге приведет к повышению качества обслуживания и улучшению финансовых результатов.

Реализация этих мер позволит создать более здоровую и мотивирующую рабочую среду, снизить текучесть кадров, повысить лояльность персонала и, как следствие, улучшить качество обслуживания и повысить прибыльность ресторана. Систематический подход и последовательное внедрение предложенных мер являются залогом успешного восстановления позитивной атмосферы и повышения эффективности работы коллектива. Для этого потребуется примерно 105 072 руб.

Таким образом, суммируя все выше перечисленные затраты ресторану «Чикаго» на реализацию потребуется 956 978 руб.

Для улучшения условий работы и восстановления мотивации персонала необходимо вернуть и усовершенствовать экономический метод управления, внося следующие изменения:

1. Возвращение и усовершенствование системы премиальных выплат и бонусов потребует 314 000 рублей в год.

2. Восстановление конкурентоспособной заработной платы.

Ранее совокупные расходы ресторана «Чикаго» на заработную плату вместе со страховыми взносами составляли 5 541 480 рублей. Для оценки дополнительных затрат, связанных с предлагаемым увеличением заработной платы, расходы на которую составят 6 195 312 рублей, мы вычтем текущие расходы из прогнозируемых.

6 195 312 руб. (прогнозируемые расходы) - 5 541 480 руб. (текущие расходы) = 653 832 руб.

Таким образом, внедрение новой системы оплаты труда приведет к увеличению расходов на 653 832 рубля:

Для расчета общих затрат, связанных с внедрением комплексной системы повышения лояльности сотрудников, мы суммируем дополнительные расходы на заработную плату и затраты на реализацию конкретных мер по повышению лояльности. Общие дополнительные затраты составят:

Дополнительные затраты на з/п + Затраты на повышение лояльности + Затраты на премию = Общие затраты

$$653\,832 \text{ руб.} + 956\,978 \text{ руб.} + 314\,000 \text{ руб.} = 1\,924\,810 \text{ руб.}$$

Внедрение предложенной системы оплаты труда и мер по повышению лояльности сотрудников потребует дополнительных инвестиций в размере 1 924 810 рублей. Эти инвестиции должны рассматриваться как долгосрочные, направленные на улучшение условий труда, мотивации персонала и, как следствие, повышение эффективности работы ресторана «Чикаго».

Таким образом, расходы ООО «Чикаго» на внедрение системы лояльности сотрудников увеличатся на 1 924 810 руб.

Выручка организации на 2024 год составила 55 045 млн. рублей. Долю затрат на предложенные мероприятия от выручки ООО «Чикаго» можно рассчитать по формуле 1.

$$Д = \text{Затраты} / \text{Выручка} \times 100\%, (1)$$

$$Д = 1\,924\,810 / 55\,045\,000 \times 100 = 3,5 \%$$

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

Допустим, ввиду внедрения предложенных мер средний чек заказа увеличился на 10%.

Тогда предполагаемый прирост выручки организации от увеличения среднего чека будет составлять:

$$П_3 = 55\,045\,000 \times 0,1 = 5\,504\,500 \text{ руб.}$$

Соответственно, экономический эффект ООО «Чикаго» при внедрении данных мероприятий составит:

$$Э_3 = 5\,504\,500 - 1\,924\,810 = 3\,579\,690 \text{ руб.}$$

Далее проведём расчет окупаемости предложенных мероприятий для ресторана «Чикаго». Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле 2.

$$T = Z / Э_3, (2)$$

Где: T — срок окупаемости вложений, лет;

Z — затраты на мероприятие;

Э₃ — экономический эффект.

$$T = 1\,924\,810 / 3\,579\,690 = 0,54 \text{ года.}$$

Далее вычислим конкретный период, за который окупятся все затраты на мероприятия, который выглядит следующим образом:

$$T = 0,54 \times 365 = 196 \text{ дней (около полугода)}$$

Общие инвестиции в модернизацию и повышение уровня лояльности сотрудников составят 1 924 810 рублей. Данные затраты являются стратегическим вложением в создание привлекательной рабочей среды, повышение качества обслуживания и увеличение прибыльности ресторана в долгосрочной перспективе. Систематический подход и последовательное внедрение предложенных мер являются залогом успешного восстановления позитивной атмосферы и повышения эффективности работы коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В условиях высокой конкуренции на рынке общественного питания, где успех напрямую зависит от качества обслуживания и способности удовлетворять потребности посетителей, формирование лояльного персонала приобретает решающее значение. Лояльные сотрудники, преданные компании и разделяющие ее ценности, становятся ключевым конкурентным преимуществом.

Лояльный персонал, обладая глубоким знанием специфики работы и искренним желанием внести свой вклад в успех компании, демонстрирует более высокую производительность, более эффективно взаимодействует с посетителями и создает атмосферу доверия. Это, в свою очередь, приводит к росту удовлетворенности посетителей и увеличению повторных посещений.

Инвестиции в развитие лояльности персонала, приносят положительные, долгосрочные результаты для предприятия.

Проведенное исследование управления лояльностью персонала в сфере общественного питания на примере ресторана «Чикаго» позволило достичь поставленной цели и решить обозначенные задачи. В процессе работы были рассмотрены теоретические аспекты управления лояльностью персонала, проанализированы существующие практики, а также выявлены ключевые факторы, влияющие на уровень лояльности сотрудников в ресторане. Результаты проведенного анализа показали, что в ресторане существуют

определенные сильные стороны в системе управления персоналом, такие как выгодное территориальное расположение, конкурентоспособная ценовая политика, оптимизированный режим работы и высокое качество блюд и напитков.

Однако выявлены и проблемные зоны, требующие внимания и дальнейшей оптимизации. К ним относятся недостаточное техническое оснащение зоны караоке, износ элементов интерьера, недостаточная квалификация обслуживающего персонала и отсутствие актуализации репертуара караоке.

В рамках бакалаврской работы были разработаны рекомендации по повышению лояльности персонала, включающие в себя материальные и нематериальные мотивационные мероприятия, направленные на устранение выявленных недостатков и укрепление сильных сторон.

Внедрение предложенных мероприятий позволит повысить уровень удовлетворенности персонала, снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, улучшить качество обслуживания.

Таким образом, управление лояльностью персонала является важным и перспективным направлением деятельности в сфере общественного питания. Реализация предложенных рекомендаций в заведении позволит не только повысить лояльность персонала, но и укрепить конкурентные позиции предприятия на рынке.

В заключение следует отметить, что данная работа имеет практическую ценность и может быть использована в качестве методического материала для разработки и внедрения системы управления лояльностью персонала в других предприятиях сферы общественного питания. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение эффективности отдельных инструментов управления лояльностью, а также на анализ влияния лояльности персонала на финансовые показатели деятельности предприятия.