
УДК 331.1

К. В. Павлов, Е. В. Суходолец

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ:
ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РЕИНЖИНИРИНГА**

Павлов Константин Викторович, доктор
экономических наук, профессор, Полоцкий
государственный университет имени
Евфросинии Полоцкой, г. Новополоцк,
Беларусь. *kvr_ruk@mail.ru*.

Суходолец Евгений Владимирович, Полоцкий
государственный университет имени

Евфросинии Полоцкой, г. Новополоцк,
Беларусь. *e.suhodolets@tinergy.by*.

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы и возможности реинжиниринга человеческих ресурсов в сфере общественного питания. Основное внимание уделяется таким вопросам, как удержание рабочей силы, недостаток навыков, соблюдение нормативных требований и влияние технологий на обучение и подбор персонала. Цель исследования – оценить эти факторы и предложить решения для повышения удовлетворённости сотрудников и операционной эффективности. Обсуждаются эффективные стратегии управления, включая двухфакторную теорию Герцберга, модели компетенций и технологические инновации. Выводы подчёркивают важность комплексного подхода, который объединяет стратегии, ориентированные на сотрудников, с эффективными деловыми практиками для формирования стабильной рабочей силы, способной адаптироваться к изменениям в отрасли. Реинжиниринг рассматривается как ключевой инструмент для достижения этих целей.

Ключевые слова: адаптивные модели управления персоналом, общественное питание, обучение, подбор персонала, реинжиниринг, удержание, удовлетворённость сотрудников.

K. V. Pavlov, E. V. Sukhodolets

HUMAN RESOURCES IN PUBLIC CATERING: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR REENGINEERING

Pavlov Konstantin Viktorovich, Doctor of Economics, Professor, Polotsk State University named after Euphrosyne Polotskaya, Novopolotsk, Belarus. *kvp_ruk@mail.ru*.

Sukhodolets Evgeny Vladimirovich, Polotsk State University named after Euphrosyne Polotskaya, Novopolotsk, Belarus. *e.suhodolets@tinergy.by*.

Abstract. The article considers the challenges and opportunities of human resource reengineering in the public catering sector. The main focus is on such issues as workforce retention, skills shortage, regulatory compliance, and the impact of technology on training and recruitment. The objective of the study is to assess these factors and propose solutions to improve employee satisfaction and operational efficiency. Effective management strategies are discussed, including Herzberg's two-factor theory, competency models, and technological innovations. The findings highlight the importance of a comprehensive approach that combines employee-focused strategies with effective business practices to create a sustainable workforce that can adapt to industry changes. Reengineering is seen as a key tool to achieve these goals.

Keywords: adaptive HR models, catering, training, recruitment, reengineering, retention, employee satisfaction.

Сфера общественного питания – это динамичная и высококонкурентная отрасль, где часто сталкиваются с проблемами текучести кадров и нехватки квалифицированных специалистов. Эти сложности заставляют компании пересматривать и обновлять свои стратегии управления человеческими ресурсами (HRM). Чтобы оставаться успешными, организациям важно адаптировать подходы к работе с персоналом, соблюдая требования трудового законодательства и учитывая интересы сотрудников.

Реинжиниринг HR-процессов в сфере общественного питания становится важной частью стратегии, которая помогает решать проблемы удержания и обучения сотрудников. Такой подход позволяет пересмотреть и улучшить HR-стратегии, повышая уровень удовлетворённости персонала и снижая текучесть кадров. Грамотный реинжиниринг даёт возможность адаптироваться к изменениям в отрасли, оптимизировать рабочие процессы и создать комфортные условия для сотрудников, что в конечном итоге положительно сказывается на эффективности бизнеса.

Современные исследования подтверждают, что успешные стратегии управления человеческими ресурсами выходят за пределы традиционных финансовых стимулов и включают в себя такие аспекты, как удовлетворённость сотрудников своей работой и их приверженность компании. В условиях высокой текучести кадров эти факторы приобретают особую значимость, что подчёркивает необходимость комплексного подхода к реинжинирингу HR-процессов. Такой подход позволяет гармонично сочетать цели организации с потребностями сотрудников, что не только повышает их удовлетворённость, но и способствует росту общей эффективности бизнеса.

Индустрия общественного питания сталкивается с серьёзной проблемой высокой текучести кадров. Исследование, проведённое в китайском секторе, выявило, что низкие финансовые показатели и текучесть персонала напрямую связаны с недовольством сотрудников. Основные причины – неудовлетворённость заработной платой, условиями труда, высокой рабочей нагрузкой и отсутствием возможностей для карьерного роста. Особенно остро эти проблемы ощущаются среди молодых работников, у которых высокие ожидания от работы. Однако текучесть кадров – это не только вопрос денег; она также связана с уровнем удовлетворённости работой и качеством взаимоотношений между сотрудниками и руководством. В качестве решений авторы исследования предлагают улучшить процессы подбора персонала, наладить открытый диалог между работодателями и сотрудниками, а также регулярно пересматривать уровень зарплат, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда [10].

Дополняя выводы о текучести кадров в индустрии питания, стоит обратиться к двухфакторной теории Герцберга. Согласно этой теории, факторы, влияющие на удовлетворённость сотрудников, делятся на две группы: гигиенические и мотивирующие. Гигиенические факторы, такие как зарплата и условия труда, необходимы для предотвращения недовольства, но сами по себе они не способны обеспечить высокий уровень удовлетворённости. С другой стороны, мотиваторы, такие как признание заслуг,

возможности для профессионального роста и развития, играют ключевую роль в удержании сотрудников. Чтобы создать привлекательную рабочую среду, важно не только устранять факторы, вызывающие недовольство, но и активно развивать мотиваторы. Это может включать внедрение программ поощрения, обучение сотрудников, а также формирование корпоративной культуры, в которой ценится вклад каждого работника.

Таким образом, для снижения текучести кадров в индустрии питания требуется комплексный подход, который включает как улучшение гигиенических условий, таких как достойная зарплата и комфортные условия труда, так и активное развитие мотивирующих факторов, таких как признание, возможности для карьерного роста и профессионального развития. Только сочетание этих элементов позволит создать устойчивую и привлекательную рабочую среду, способствующую удержанию сотрудников [3].

Вместе эти исследования подчёркивают, что для эффективного управления персоналом в сфере общественного питания необходим комплексный подход. Он должен учитывать, как гигиенические факторы, такие как достойная зарплата и комфортные условия труда, так и мотивирующие элементы, включая признание, возможности для роста и развития. Такой сбалансированный подход поможет не только снизить текучесть кадров, но и повысить общую продуктивность и удовлетворённость сотрудников, что в конечном итоге положительно скажется на успехе бизнеса.

В сфере общественного питания остро ощущается проблема нехватки профессиональных компетенций среди кулинарных специалистов, что негативно влияет на удовлетворённость сотрудников, уровень текучести кадров и качество обслуживания. Исследования показывают, что правильное соответствие между образованием и занимаемой должностью помогает снизить желание сотрудников уйти из компании и повышает их удовлетворённость работой. Однако соответствие между навыками и образованием не оказывает значительного влияния на эти показатели, что подчёркивает

необходимость адаптации образовательных программ к реальным требованиям отрасли.

Для решения этой проблемы важно наладить сотрудничество между образовательными учреждениями и предприятиями. Совместная работа позволит разработать эффективные системы управления персоналом (HR), которые будут учитывать потребности выпускников и способствовать их профессиональному росту. Это может включать внедрение гибких компенсационных пакетов, а также создание чётких и прозрачных путей карьерного продвижения.

Внедрение моделей компетенций в кулинарной сфере позволяет чётко определить, какие знания и навыки необходимы для успешной работы, и на основе этого разрабатывать эффективные образовательные программы. Такие модели помогают устранить пробелы как в технических, так и в мягких навыках, таких как лидерство, коммуникация и умение работать в команде. Это способствует созданию целевых программ обучения, которые развивают именно те компетенции, которые востребованы в индустрии общественного питания.

Однако внедрение моделей компетенций должно сопровождаться регулярной оценкой их эффективности и обратной связью от сотрудников и работодателей. Это позволит оперативно адаптировать программы под изменяющиеся требования отрасли. Такой комплексный подход не только повышает удовлетворённость сотрудников своей работой, но и снижает текучесть кадров, а также улучшает качество обслуживания клиентов.

Ключевым элементом успеха является тесное сотрудничество между образовательными учреждениями и представителями индустрии. Только совместными усилиями можно сформировать квалифицированную рабочую силу, которая будет готова адаптироваться к динамичным изменениям в секторе. Это обеспечит соответствие навыков выпускников реальным потребностям работодателей и будет способствовать устойчивому развитию отрасли в долгосрочной перспективе.

Соблюдение нормативных требований и трудового законодательства становится особенно важным в современных условиях, особенно на фоне пандемии COVID-19, которая подчеркнула необходимость строгого следования стандартам охраны труда и техники безопасности. Пандемия наглядно показала, как важно внедрять жёсткие меры для предотвращения распространения вируса. Соблюдение этих мер играет ключевую роль в защите здоровья как сотрудников, так и клиентов, помогая не только снизить риск заражения, но и создать безопасную и доверительную атмосферу [4].

Внедрение новых программ обучения и соблюдение обновлённых рекомендаций по охране труда требуют серьёзных изменений в кадровых процессах, что может привести к увеличению эксплуатационных расходов и временно негативно сказаться на финансовом состоянии бизнеса. Однако соблюдение трудового законодательства и международных стандартов, установленных Международной организацией труда (МОТ), становится всё более актуальным в современных условиях. Предприятиям необходимо адаптироваться к изменяющимся нормативным требованиям, обеспечивая выполнение как местных, так и международных стандартов.

Пандемия COVID-19, а также политические изменения в мире подчеркнули важность строгих протоколов охраны труда и защиты прав работников. Соблюдение этих норм не только способствует созданию безопасной рабочей среды, но и повышает продуктивность сотрудников, что в конечном итоге положительно сказывается на устойчивости и репутации бизнеса в индустрии питания.

Отрасль общественного питания сталкивается с серьёзными вызовами в области подбора и обучения персонала, особенно на фоне быстро меняющихся требований рынка и высокой текучести кадров. Однако новые технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ) и геймификация в онлайн-обучении, предлагают эффективные решения этих проблем. Эти инструменты позволяют компаниям оптимизировать процессы найма и обучения, что способствует повышению

качества подготовки сотрудников, их мотивации и снижению текучести. Внедрение таких технологий не только улучшает управление человеческими ресурсами, но и помогает создавать конкурентоспособные команды, способные адаптироваться к динамичным изменениям рынка.

Использование искусственного интеллекта в подборе персонала становится всё более популярным благодаря его способности оптимизировать процессы найма и повышать точность отбора кандидатов. Системы на основе ИИ активно внедряются в HR-практики, и их успешное распространение зависит от таких факторов, как относительное преимущество, снижение затрат и масштаб организации. При этом ключевую роль в успешной интеграции ИИ играют технологическая грамотность сотрудников и инновационный климат внутри компании. Основные проблемы безопасности связаны с этапами оценки кандидатов, а не с полным внедрением технологий. Чтобы эффективно использовать ИИ в подборе персонала, предприятиям необходимо создать поддерживающую технологическую инфраструктуру и наглядно продемонстрировать преимущества таких решений для повышения безопасности и эффективности процессов [9].

Использование искусственного интеллекта (ИИ) в подборе персонала значительно повышает точность и скорость найма, что особенно важно в условиях высокой текучести кадров в сфере общественного питания. ИИ способен быстро анализировать заявки, определяя лучшее соответствие между требованиями вакансии и квалификацией кандидатов, что сокращает время на поиск подходящих сотрудников. Автоматизация рутинных задач, таких как сортировка резюме и проведение первичных собеседований, позволяет HR-отделам сосредоточиться на более стратегических аспектах, таких как вовлечение кандидатов и развитие талантов. Это способствует формированию стабильной и компетентной рабочей силы, готовой к вызовам отрасли.

Кроме того, сфера обучения в общественном питании также получает значительные преимущества от внедрения инновационных технологий, таких как геймификация.

Игровые элементы, такие как системы баллов, рейтинги лидеров и виртуальные значки, делают процесс онлайн-обучения более увлекательным и мотивирующим. Геймификация интегрирует принципы игрового дизайна в образовательный процесс, что помогает преодолеть традиционные барьеры вовлеченности. В условиях, когда сотрудники должны постоянно повышать квалификацию, изучая новые стандарты безопасности, рецепты и технологии, игровые платформы делают обучение не только интересным, но и более эффективным. Это особенно важно для поддержания высокого уровня профессионализма и адаптации к изменениям в индустрии [1].

Внедрение игровых элементов значительно улучшает взаимодействие пользователей с учебными модулями. Интерактивный и конкурентоспособный подход к обучению способствует активному участию сотрудников, лучшему запоминанию информации и эффективному применению полученных навыков. Гибкость онлайн-платформ позволяет сотрудникам получать доступ к обучению в удобное время, что делает непрерывное обучение частью их рабочей рутины [1]. Таким образом, геймификация не только делает процесс обучения более привлекательным, но и способствует формированию более квалифицированной и мотивированной рабочей силы в сфере общественного питания.

Внедрение искусственного интеллекта и геймификации в процессы подбора и обучения персонала – это значительный шаг вперед. Такие технологии не только повышают эффективность, но и усиливают вовлеченность сотрудников, а также способствуют росту их профессиональной компетентности. Чтобы успешно внедрить эти инструменты, компаниям важно создать инновационную технологическую среду, обучить сотрудников работе с новыми решениями и наглядно показать преимущества таких изменений. Грамотное использование ИИ и геймификации способно кардинально изменить подход к управлению персоналом и обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество. Эти технологии не только улучшают процесс обучения, но и

помогают сформировать более гибкую и квалифицированную команду.

Что касается сферы общественного питания, то здесь повышение вовлеченности и удовлетворённости сотрудников становится ключевым фактором успеха. Высокая конкуренция и динамичность отрасли требуют оптимизации кадровых процессов, где культура рабочей среды играет приоритетную роль в удержании персонала. Вовлеченность сотрудников, которая включает их приверженность компании и эмоциональную включенность в рабочий процесс, напрямую связана с организационной культурой и влияет на общую производительность. Создание благоприятной атмосферы на рабочем месте не только повышает моральный дух команды, но и снижает текучесть кадров, что в итоге улучшает качество обслуживания и общую эффективность бизнеса. Инвестиции в корпоративную культуру и вовлеченность сотрудников могут стать решающим преимуществом в условиях жёсткой конкуренции.

Модель, описывающая характеристики работы, выделяет ключевые элементы, такие как разнообразие задач, уровень самостоятельности и возможность получать обратную связь. Эти факторы напрямую влияют на преданность сотрудников компании и их удовлетворённость работой. Например, в ресторанном бизнесе предоставление сотрудникам большего контроля над их обязанностями может значительно усилить их чувство ответственности и повысить удовлетворённость от работы. Когда сотрудники имеют возможность принимать решения, это не только мотивирует их, но и способствует более активному вовлечению в процессы. В результате создаётся позитивная рабочая атмосфера, которая снижает текучесть кадров и улучшает качество обслуживания гостей [5].

Инвестиции в вовлеченность сотрудников и их право на самостоятельное принятие решений могут стать важным шагом для ресторанов, которые стремятся к долгосрочному успеху и укреплению своих позиций на рынке. Культурные аспекты, такие как стиль общения и подходы к управлению, также играют значительную роль в удержании персонала.

Создание инклюзивной и поддерживающей корпоративной культуры помогает снизить текучесть кадров и укрепить лояльность сотрудников. Компании, которые внедряют такие практики, как правило, демонстрируют более высокие показатели удержания персонала. Это особенно важно для ресторанного бизнеса, где стабильность команды напрямую влияет на качество обслуживания и общую атмосферу в заведении.

Практические подходы, такие как регулярная обратная связь, программы поощрения и возможности для карьерного роста, могут существенно повысить вовлеченность сотрудников. Регулярная обратная связь помогает работникам лучше понимать свои сильные стороны и зоны для развития, что способствует их профессиональному росту. Программы признания заслуг, в свою очередь, усиливают мотивацию и укрепляют командный дух. Кроме того, наставничество помогает сотрудникам почувствовать себя частью команды и понять свою роль в общих целях, что особенно важно в быстроменяющейся среде ресторанного бизнеса. Инвестируя в эти элементы, рестораны могут значительно улучшить моральный настрой сотрудников, что положительно скажется на их эффективности и результативности.

Создание культуры, которая способствует вовлеченности и удовлетворённости сотрудников, играет ключевую роль в успешном управлении персоналом в сфере общественного питания. Понимание многоаспектности вовлеченности и внедрение культурных инициатив помогут предприятиям не только достигать более высоких результатов, но и формировать лояльную и мотивированную команду. Это, в конечном итоге, положительно отразится на качестве обслуживания клиентов и общей атмосфере в заведении [6].

Чтобы повысить вовлеченность сотрудников, важно учитывать множество факторов: стиль общения, подходы к лидерству, возможности для профессионального роста и атмосферу в коллективе. Создание поддерживающей и инклюзивной среды, где каждый чувствует свою ценность, помогает укрепить мотивацию и лояльность сотрудников.

Регулярное признание достижений, программы наставничества и чёткие перспективы карьерного роста способны значительно улучшить моральный климат в команде. Инвестируя в такие инициативы, рестораны могут снизить текучесть кадров, повысить качество обслуживания и, как следствие, улучшить бизнес-показатели и удовлетворённость клиентов.

Современные рестораны сталкиваются с уникальными вызовами в управлении персоналом, и внедрение гибких и адаптивных HR-стратегий становится ключевым инструментом для преодоления этих трудностей. Гибкие подходы в управлении персоналом делают акцент на адаптивности, позволяя компаниям быстро реагировать на изменения в составе рабочей силы и рыночных условиях. Это может включать, например, гибкие графики работы или программы перекрёстного обучения, которые не только повышают операционную эффективность, но и усиливают удовлетворённость сотрудников.

Гибкие HR-практики, особенно в сочетании с трансформационным и транзакционным стилями лидерства, способствуют укреплению вовлеченности и корпоративной культуры. Это создаёт вдохновляющую рабочую среду, что, в свою очередь, положительно влияет на уровень обслуживания клиентов и общую производительность команды [7].

Такие гибкие подходы, как непрерывное обучение и адаптивные политики, помогают ресторанам не только повышать вовлеченность и продуктивность сотрудников, но и достигать организационных целей в условиях высокой текучести кадров. Адаптивные стратегии управления, включая целенаправленное обучение и поддержку карьерного роста, снижают текучесть и формируют лояльную рабочую силу, что способствует созданию устойчивой корпоративной культуры, способной справляться с вызовами динамичной среды [8].

Интеграция гибких моделей управления персоналом в ресторанах становится необходимым условием для сохранения конкурентного преимущества. Такие подходы повышают

организационную гибкость, вовлеченность и производительность сотрудников, создавая удовлетворённую и высокоэффективную команду. Это особенно важно в быстро меняющейся сфере общественного питания.

Реинжиниринг HR-процессов в ресторанном бизнесе направлен на решение проблемы высокой текучести кадров, особенно среди молодёжи. Это включает улучшение условий труда, повышение заработной платы, а также устранение разрыва в навыках через согласование образовательных программ с потребностями работодателей. Важную роль здесь играет сотрудничество между учебными заведениями и ресторанами. Кроме того, соблюдение норм охраны труда стало особенно актуальным после пандемии. Внедрение современных технологий, таких как искусственный интеллект и геймификация, может значительно улучшить HR-процессы и повысить эффективность работы. Комплексный подход к управлению персоналом, включающий все эти элементы, поможет снизить текучесть кадров и повысить вовлеченность сотрудников, что требует пересмотра традиционных подходов в HR для достижения долгосрочного успеха и удовлетворённости работников.

Список использованных источников

1. Альфакири, А. С., Нур, С. Ф. М. и Сахари, Н. Структура геймификации платформ онлайн-обучения для повышения вовлеченности сотрудников // Международный журнал интерактивных мобильных технологий (iJIM), 16 (06), 2022, с. 159–175. – URL: <https://doi.org/10.3991/ijim.v16i06.28485> (дата обращения: 28.01.2025).
2. Зайцева, Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224 с. – ISBN 5-7695-1480-9.
3. Лим, М. А. Двухфакторная теория мотивации Герцберга и удержание сотрудников: основа для предложенных рекомендаций по управлению человеческими ресурсами //

International Journal of Research Publication and Reviews. 2024. Т. 5, № 12. с. 1125-1133. – URL: <https://ijrpr.com/uploads/V5ISSUE12/IJRPR36173.pdf> (дата обращения: 28.01.2025).

4. Маюрникова, Л. А., Кокшаров А. А., Крапива Т. В. Практика обеспечения безопасности пищевых продуктов на предприятиях общественного питания во время пандемии коронавируса COVID-19 // Продукты питания и сырье. 2020. Т. 8, № 2. с. 197–203. – URL: <https://jfrm.ru/files/archive/16/Mayurnikova.pdf> (дата обращения: 30.01.2025).
5. Милл, Р. К. Управление рестораном. – Юнити-Дана, 2009. – 518 с. – ISBN 978-5-238-01589-7; 0-13-113690-9 (Серия: Зарубежный учебник).
6. На, Т.-К., Чунг И.-Й., Хан С. Влияние специальности, образования и соответствия навыков на удовлетворенность работой и намерение уволиться среди выпускников кулинарного искусства // Туризм и гостиничное дело. 2024. Т. 5. с. 874–886. – URL: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5040050> (дата обращения: 29.01.2025).
7. Наваз, М., Канвал З., Хан А., Ибрагими И. Изучение влияния стилей лидерства на вовлеченность сотрудников: посредническая роль психологического расширения прав и возможностей, организационной культуры и удовлетворенности работой, а также сдерживающее влияние гибких практик управления персоналом // Журнал социальных и организационных вопросов. 2024. Т. 3, № 4. с. 437–456. – URL: <https://doi.org/10.56976/jsom.v3i4.151> (дата обращения: 27.01.2025).
8. Наргис, Л., Брасторо, Фуад М. Agile HR: адаптация практик управления человеческими ресурсами к быстрым изменениям в бизнесе // COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting. 2024. Т. 7, № 4. с. 7396-7401. e-ISSN: 2597-5234. – URL:

<https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/10330/6208> (дата обращения: 30.01.2025).

9. Ревиллод, Г. Внедрение систем подбора персонала на основе искусственного интеллекта в швейцарском HRM: важность технологических и организационных факторов // Журнал управления человеческими ресурсами – Достижения и разработки в области HR. 2024. Т. 27, № 2. с. 95-122. – URL: <https://doi.org/10.46287/YDNH4362> (дата обращения: 30.01.2025).
 10. Сунь Хуэй. Исследование проблем текучести кадров в китайской индустрии быстрого питания // International Journal of Management Science Research. 2024. Т. 7, Вып. 6. с. 42- 46. – URL: <https://adwenpub.com/index.php/ijomsr/article/view/487/480> (дата обращения: 30.01.2025).
-