

СЕНЧЕНКО Ирина Николаевна

*Южный федеральный университет (Ростов-на-Дону, РФ)
кандидат философских наук, доцент; e-mail: insenchenko@sfedu.ru*

ПАПИЖ Елена Сергеевна

*Ассоциация Профессионалов Индустрии Гостеприимства (Ростов-на-Дону, РФ)
Президент, эксперт по качеству; e-mail: info@hospitality-prof.ru*

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ КАДРОВОГО РЫНКА ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Статья посвящена актуальной проблеме дефицита кадров современной гостиничной индустрии России. Отмечая необходимость принятия стратегических решений на уровне государства, авторы исследуют проблему в контексте текущей производственной ситуации. В качестве эмпирической базы исследования использовались результаты экспертных интервью с руководителями гостиничных предприятий Южного Федерального округа. Причины дефицита кадров и решения авторы предлагают искать, анализируя динамику двух потоков: притока работников на рынок труда индустрии гостеприимства и обратного потока, убытия работников из данной отрасли. Соответственно, управленческие действия должны быть направлены на привлечение новых работников, удержание имеющихся и повышение эффективности использования наличного персонала. На основе экспертных интервью рассмотрены материальные и нематериальные стимулы удержания персонала, важность внедрения концепции «благополучия сотрудников». Авторами отмечено, что в условиях дефицита кадров возрастает значение индивидуальных решений. В связи с этим проанализированы возможности внедрения персонифицированной матрицы удержания кадров, конструирование персонифицированного набора мотиваторов через конфликт личностных смыслов. Повышение эффективности использования имеющихся на предприятии сотрудников рассмотрено на примере загородного клуба «Golden Horse». Было установлено, что простое наведение порядка в бизнес-процессах предприятия существенно уменьшает востребованность в линейном персонале гостиничного предприятия. Отмечены сложности привлечения нового персонала на предприятия индустрии гостеприимства. В качестве оптимального решения в современной ситуации выступают различные варианты привлечения персонала за пределами штатного расписания, и прежде всего метод аутсорсинга персонала. Сделан вывод о социально-экономической целесообразности использования аутсорсинга.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, дефицит кадров, механизмы удержания персонала гостиничного предприятия, бизнес-процессы, аутстаффинг, аутсорсинг



Для цитирования: Сенченко И.Н., Папиж Е.С. Новые вызовы кадрового рынка индустрии гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т.18. №5. С. 200–211. DOI: 10.5281/zenodo.14957268.

Дата поступления в редакцию: 22 октября 2024 г.

Дата утверждения в печать: 20 декабря 2024 г.

Irina N. SENCHENKO

*Southern Federal University (Rostov-on-Don, Russia)
PhD in Philosophy, Associate Professor, e-mail: insenchenko@sfnedu.ru*

Elena S. PAPIZH

*Hospitality Industry Professionals Association (Rostov-on-Don, Russia)
President of the HIPA, Service Quality Expert; e-mail: info@hospitality-prof.ru*

NEW CHALLENGES OF THE STAFF MARKET IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Abstract. *The article addresses the contemporary issue of a staff shortage in the hotel industry of Russia. The authors of the article conducted their study in the context of the current industry state, identifying a clear need for strategic decision-making at the government level. The empirical basis for the study was formed through the findings of expert interviews with management of hotel enterprises situated within the Southern Federal District. While searching for the causes of staff shortages and their solutions, the authors propose to find them by analysing the dynamics of two flows: the employee flow-in to the labour market of the hospitality sector and the flow-out therefrom. Thus, the focus of management activities should be on recruiting new employees, retaining existing personnel and enhancing the performance of the current workforce. Based on the expert interviews, the authors examined financial and non-financial factors of staff retention and the value of the concept adoption of “employee welfare”. The authors highlighted the growing significance of individualised solutions in the context of staff shortages. In this regard, the authors analysed the potential for implementing a personalised retention matrix and constructing a personalised set of staff motivations through the conflict of personal meanings. This study analyses the efficiency increase of available employees in the case of the country club, Golden Horse. It was found that simply putting in order the business processes of the enterprise significantly reduces the need for front-line staff. The difficulties of recruiting new staff to the hospitality enterprises were noted. In the context of the present reality, there are various potential strategies for the recruitment outside the staff schedule, and the primary approach is that of outsourcing. The findings present the social and economic expediency thereof.*

Keywords: *hospitality industry, staff deficit, staff retention mechanisms of a hotel enterprise, business process, outstaffing, outsourcing*



Citation: Senchenko, I. N., & Papizh, E. S. (2024). New challenges of the staff market in the hospitality industry. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 18(5), 200–211. doi: 10.5281/zenodo.14957268. (In Russ.).

Article History

Received 22 October 2024
Accepted 20 December 2024

Disclosure statement

No potential conflict of interest
was reported by the author(s).

© 2024 the Author(s)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).
To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



Введение

В последние годы в Российской Федерации наблюдается восстановление туристического сектора экономики после падения во времена пандемии. Происходит это, в первую очередь, за счёт переориентации туристических потоков. По разным причинам внешнего и внутреннего характера привлекательность российских туристических маршрутов существенно возросла, что повлекло за собой увеличение востребованности российских гостиничных предприятий и других средств размещения. Так, по данным Росстата объём платных услуг, оказанных гостиницами и аналогичными средствами размещения, только в июне текущего года составил 49 млрд руб. Сравнение данного показателя в 1 кв. 2024 г. с аналогичным периодом предыдущего года показало 106%¹. Конечно, данный показатель не следует оценивать слишком оптимистично, учитывая инфляцию и низкую рентабельность гостиничного бизнеса в целом. Последние два года отмечается увеличение количества введений в эксплуатацию гостиничных объектов разной вместимости. По данным Центробанка в I кв. 2024 г. произошёл рост инвестиций в гостиничную сферу в 1,9 раз в годовом выражении². Реализуются крупные проекты, направленные на развитие инфраструктуры туризма и гостеприимства практически по всей стране, а не только в традиционно востребованном южном направлении. Но при этом гостиничный бизнес сталкивается с проблемой обеспеченности гостиничных предприятий персоналом.

Следует признать, что дефицит кадров испытывает не только российская индустрия гостеприимства. Трудности с персоналом в туризме и гостеприимстве отмечают в большинстве стран мира. И зачастую решается эта

проблема за счёт временной или постоянной миграции. Но проблемы с обеспеченностью персоналом в российском гостеприимстве обостряются на фоне значительного дефицита кадров во всей российской экономике³. По мнению экспертов, дефицит кадров в индустрии гостеприимства составляет примерно 30%⁴, причём этот показатель имеет тенденцию к увеличению, создавая все большую напряжённость в экономике. Так, введение в строй новых гостиниц требует привлечения большого количества новых сотрудников, а предложение труда не только не увеличивается, но и имеет тенденцию к снижению по отрасли в целом. Эксперты портала hh.ru сообщают, что количество откликов на каждую вакансию постоянно снижается⁵.

Безработица в РФ на протяжении нескольких месяцев 2024 г. держится на уровне 2,6%⁶. Но причины дефицита кадров не заключаются в низком уровне безработицы. Причины нужно искать в динамике двух потоков – притока работников на рынок труда индустрии гостеприимства и обратного потока, убытия работников из данной отрасли. Снижение величины первого потока во многом определяется общим снижением численности рабочей силы в России. На рынок труда выходит всё меньше молодёжи, что объясняется объективным демографическим провалом. Но даже та молодёжь, которая выходит на рынок, не стремится в индустрию гостеприимства, что объясняется низким уровнем заработных плат в сфере и особенностями характера труда. Так, в мае 2024 г. среднемесячная начисленная заработная плата работников организаций составила 86 384 руб., а в гостиничном секторе только 51 362 руб., что составляет 59% к общероссийскому уровню⁷. Эксперты высказывают тревогу

¹ http://cbr.ru/analytics/dkp/reg_review/report_0724/

² <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-06-2024.pdf>

³ <https://rbc.ru/industries/news/667a91eb9a7947f580996035>

⁴ <https://ura.news/news/1052680522>

⁵ <https://interfax.ru/business/945407>

⁶ http://cbr.ru/Collection/Collection/File/49194/report_01052024.pdf

⁷ <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-06-2024.pdf>

относительно того, что выпускники учебных заведений туризма и гостеприимства не стремятся работать по профилю выбранной специальности. Низкий уровень зарплат провоцирует перетекание рабочей силы в другие отрасли, а гостиницы вынуждены терять квалифицированные и обученные кадры.

Масштабное дирижирование этими потоками на стратегическом уровне предполагает разработку программ и принятие государственных решений. И в этом случае важны объединённые усилия всего профессионального сообщества туризма и гостеприимства. В то же время решение проблемы в текущей производственной ситуации видится нам в организации совокупности мероприятий в трёх направлениях: привлечение новых работников, удержание имеющихся и повышение эффективности использования наличного персонала.

Методы

В основе нашего исследования лежит метод сбора информации из открытых источников в сети Интернет, в основном профессиональных сообществ в сфере гостеприимства. Также нами была проведена серия экспертных интервью с руководителями гостиничных предприятий Южного Федерального округа.

Результаты исследования

По словам наших экспертов, проблемы обеспеченности гостиниц персоналом особенно остро заявили о себе во время пандемии 2020–2022 гг. Приостановка работы гостиничных предприятий, снижение их доходов, и, как следствие, снижение оплаты труда, отсутствие понимания перспектив отрасли в тех условиях привели к перетеканию персонала в другие сферы, заявившие о себе в тот период – электронная коммерция и доставка. Опрошенные нами руководители гостиничных предприятий отметили две волны потери персонала: сначала ушли высококвалифицированные работники, затем молодёжь и линейный персонал. Некоторое восстановление отрасли после пандемии не привело к существенному восстановительному потоку при том, что отток персонала сохранялся. В этих условиях сохранение,

удержание квалифицированного персонала, или, иначе говоря, «стабилизация» [1, 3] видится руководителям гостиниц важнейшей задачей.

Руководители отметили, что в настоящее время уровень заработной платы является самым значительным фактором удержания персонала, а для молодёжи едва ли не самым существенным. Приходится очень внимательно отслеживать конкурентов, мониторить рынок труда, чтобы устанавливать подходящие заработные платы. К сожалению, возможности действий в этом направлении ограничиваются уровнем рентабельности гостиничного бизнеса. Поэтому приходится более основательно работать с нематериальными механизмами. На удержание персонала направлены предложение пакета социальных гарантий и привлекательность высокой корпоративной культуры предприятия. Социальные гарантии (оплата больничного, оплачиваемый отпуск, пенсионные гарантии) связаны в первую очередь с требованиями российского трудового законодательства, что делает их обязательными при оформлении работника в штат. Корпоративная культура – это разработанные самим предприятием меры поддержки, и зачастую именно они воспринимаются сотрудниками с большим пониманием. Наши наблюдения показывают, что сотрудники гостиниц по возможности избегают выхода на больничный и полного использования отпуска по причине потери в зарплате. Они предпочитают меняться сменами, подстраховывая друг друга. В этой ситуации корпоративные меры поддержки представляют собой большую ценность. К ним мы относим применяемые на предприятиях гостеприимства ЮФО корпоративные выплаты в случае болезни, меры поддержки в случае трагических или праздничных событий. Крупные отели в этом случае обладают большими финансовыми возможностями. Кроме того, ряд гостиниц в качестве мер поддержки персонала предлагают сетевые блага – предоставление скидок при путешествиях самого сотрудника в одиночку или с семьёй. В некоторых

исследованиях сообщается о случаях шантажа сотрудников принадлежностью к бренду, который заключается в требовании отказа сотрудников от претензий на материальные параметры вознаграждения в обмен на гордость за принадлежность бренду [6]. Применение подобных мер негативной мотивации сотрудников нашими экспертами не только отрицается, но и высказывается сомнение в особой притягательности бренда, способной в текущей ситуации заместить другие факторы стимулирования. А вот позитивная мотивация за лояльность используется более эффективно. Брендовые отели внедряют материальные бонусы за лояльность бренду, такие как доплаты за долгий срок работы в отеле или сети.

Технологии удержания квалифицированного персонала включают также формирование лояльности через выстраивание профессиональной траектории. Сюда включаются меры по повышению квалификации, переобучению сотрудников, горизонтальная и вертикальная мобильность в организации. Прежде всего, это касается линейного персонала. Например, на позиции горничных, набираются люди, не обладающие профессиональными навыками или опытом работы в гостинице. Их приходится обучать организации уборочных работ, элементарным профессиональным навыкам, технологическим приемам профессиональной уборки. По словам руководителей гостиниц на вакансии горничных редко претендуют выпускники колледжей, получившие квалификационные свидетельства после изучения курса «Выполнение работ по рабочей профессии горничная». Что касается позиций квалифицированных специалистов, то на них зачастую приходят работники, обладающие знаниями и навыками в конкретной профессиональной сфере, но не понимающие особенностей сферы гостеприимства. И если эти специалисты проявляют интерес к сфере гостеприимства, некоторые руководители готовы оплачивать им переподготовку по программам гостиничного бизнеса. В практике Института туризма, сервиса и креативных индустрий ЮФУ

не редкость ситуации, когда руководители предприятий направляют своих работников для получения магистерского образования по направлению подготовки 43.04.03 – Гостиничное дело. Как правило, это специалисты, руководители служб, получившие высшее образование в различных технических, социально-экономических областях, но проявившие интерес к развитию карьеры в индустрии гостеприимства.

Среди удерживающих технологий работы с персоналом особое место занимает индивидуальный подход и гибкий график по требованию работников. По словам наших экспертов данная форма организации деятельности стала востребована во время пандемии. И в отношении ряда специалистов приходится идти навстречу работникам, определяя точное время и продолжительность пребывания на предприятии, объем задач, которые следует решить. Но, к сожалению, данная форма требует не только четкой организации и самоорганизации, но и существенно увеличивает расходы времени менеджеров, руководителей департаментов на анализ и составление гибких рабочих графиков, поэтому данная персоналотехнология имеет ограниченное использование на предприятиях гостеприимства.

Большинство мер удерживания персонала можно объединить в концепцию благополучия сотрудников. В определении благополучия на рабочем месте Всемирной организации здравоохранения подчеркивается возможность работника к самореализации своего потенциала, способность справляться со стрессами и вносить полноценный вклад в работу организации. В рамках практико-ориентированного подхода благополучие на рабочем месте определяется всеми аспектами трудовой деятельности на конкретном рабочем месте – от безопасности и организации труда до психологического климата на производстве [4]. Данная концепция в современном HR-менеджменте рассматривается как норма работы с персоналом. Наши руководители гостиниц специально указали, что для работы с

персоналом важна политика открытости руководства и психологический контакт с сотрудниками. Но только руководители крупных отелей сообщили об осознанном внедрении концепции благополучия сотрудников как направления HR-менеджмента на предприятии.

Рассмотренные меры работы с персоналом имеют разную степень эффективности. Кроме того, отмечены различия запросов разных категорий персонала: специалистов и линейного персонала, сотрудников различных возрастных групп. Но если ранее можно было оперировать общими для всех сотрудников мотивационными мероприятиями, то в условиях дефицита кадров возрастает роль индивидуальных решений. Исследовательский коллектив, в составе Дехтярь Г.М., Верна В.В., Прохоровой О.В., Хохлова И.Ю., предложил решение через внедрение персонифицированной матрицы удержания кадров в гостиничном предприятии [1]. Сама идея разработки матрицы, на наш взгляд, перспективна, а матрица может выступить в качестве рабочего метода. Но представленный в статье вариант вызывает вопросы технического и методического характера: сложно понять алгоритм работы с матрицей, принцип начисления баллов. Принцип, определяющий выбор мер удержания сотрудников в зависимости от набранных баллов, также вызывает сомнения. Так, сотрудники распределяются в колонки по таким признакам, как ценность сотрудника (уникальный, ценный, с рядовыми навыками, легкозаменяемый), уровень зарплаты (высокий, средний, низкий, очень низкий), квалификация (управленческое звено, квалифицированный персонал, руководители линейного персонала, линейный персонал, низкоквалифицированный), личностные характеристики (стремление к высокому заработку, обучаемость, способность осваивать новые навыки, стремление к карьерному росту, желание признания, тщеславность, стремление к стабильности). Баллы авторы предлагают начислять по каждой колонке. Но похоже, что первые три колонки представляют собой «сцепленные» по

горизонтали признаки: ценность сотрудника и уровень зарплаты привязаны к уровню квалификации. Вариативность можно увидеть только в колонке «Личностные качества», если, конечно, авторы не предполагают, что личностные устремления также сопряжены с квалификацией. Но в этом случае заметно снижается, если не исчезает «персонификация», теряется индивидуальный подход к выбору мер стимулирования. Согласно предложенному авторами методологическому принципу выбора стимулирующих факторов в зависимости от баллов, линейному персоналу следует предлагать меры нематериальной стимуляции, а специалистам и руководителям – финансовые стимулы.

В большей степени принцип индивидуального подхода к стимулированию выражен в исследованиях под руководством Ю.Д. Красовского. В нём было предложено рассматривать определённый набор мотиваторов через конфликт личностных смыслов, оценку различных мотивационных факторов через призму реально переживаемых и желаемых Я-состояний личности. Красовский указывал следующие мотиваторы: материальное положение, возможности карьерного роста, признание заслуг, творческий интерес, отношения в коллективе, хорошие условия работы, самореализация [2]. Безусловно, это базовый набор, и он может быть дополнен или расширен, как это видится менеджменту конкретного гостиничного предприятия. Сложность заключается в том, что для каждого сотрудника, которого предприятию хотелось бы удержать, следует составить «карту» позиционирования Я-состояний и определить актуальную зону его мотивационных состояний. Для успешной реализации подобной методики требуется владение методами социально-психологического исследования. Но в этой методике индивидуальный подход к выбору способов удержания работника, на наш взгляд, реализуется в большей степени.

Ещё одно важнейшее направление работы с персоналом в условиях дефицита кадров – максимально эффективное использо-

вание имеющихся на предприятии сотрудников. С этой целью необходимо проанализировать текущее состояние бизнес-процессов, в которых заняты сотрудники, и осуществить их оптимизацию. Если в результате оптимизации сокращается время выполнения процесса, повышается производительность труда, то можно сэкономить на количестве сотрудников. Если облегчается процесс выполнения операции, то сотрудник будет меньше уставать, меньше вероятность разочарования в работе. Более успешными будут программы удержания персонала. В качестве примера можно привести консультационную работу, проведённую в декабре 2023 г. преподавателями и сотрудниками Института туризма, сервиса и креативных индустрий ЮФУ в загородном клубе «Golden Horse», расположенном в Неклиновском районе Ростовской области.

«Golden Horse» – это прекрасный конный клуб, на территории которого содержатся не только конноспортивные объекты, но и объекты размещения (отель, виллы A-Frame), СПА-комплекс, банные домики, рестораны и объекты для проведения досуга (шатры для проведения мероприятий, аква-зона). В 2019 г. клуб завоевал победу в специальной номинации ПАО «Промсвязьбанк» Национальной премии «Бизнес-успех». Тем не менее, руководство было озабочено рядом проблем в управлении, для чего была приглашена команда экспертов из ИТСКИ. Ситуация во многом объяснялась тем, что загородный клуб вырос из конноспортивного учреждения, и его создателям приходилось самостоятельно, иногда действуя по наитию, разбираться в тех проблемах, которые профессиональная сфера давно преодолела и предложила профессиональные решения.

Исследование проводилось методами опроса сотрудников и руководителей клуба, а также использовался метод наблюдения: эксперты изучали выполнение сотрудниками конкретных операций. Одной из важнейших проблем, с которой мы столкнулись – это жалобы сотрудников на большой объем работы на одного человека, с которым они не всегда

справлялись вовремя, или не успевали выполнить вообще. Как результат, жалобы гостей, снижение качества сервиса. Работники высказывали пожелание привлечь дополнительный персонал, в то время как штатное расписание было заполнено. Традиционной проблемы дефицита кадров в загородном клубе не было. Мы предположили наличие проблем в организации бизнес-процессов. Исследование подтвердило гипотезу.

Изучение работы администраторов службы приёма и размещения показало непродуктивное расходование временных ресурсов и усилий работников. Администраторам приходилось отвечать на большое количество телефонных звонков, связанных с бронированием, предоставлением различной первичной и дополнительной информации, регистрировать гостей, вносить информацию в компьютер, производить расчёты гостей, отвечать на электронные письма, консультировать гостей за стойкой, отвечать на жалобы, решать конфликтные ситуации, вызывать такси сотрудникам и т.д. Горничные не всегда справлялись с уборкой вовремя, особенно в банных домиках. В результате при заселении возникали недоразумения с гостями, что увеличивало поток обращений к администраторам с жалобами и за информацией. Большое количество оказываемых дополнительных услуг, продажи которых выстроены неэффективно, вместо дополнительных премий сотрудникам создают им дополнительные проблемы, необходимость решать конфликтные ситуации. Нередки случаи накладок процедур СПА по времени, отсутствие информации о конных мероприятиях и т.д. Причина накладок в том, что бронирование процедур осуществляют администраторы отеля и администраторы СПА-комплекса по телефону и у стойки, не внося информацию в общий журнал в режиме совместной работы.

В ходе исследования на данном предприятии были описаны и проанализированы основные и поддерживающие бизнес-процессы. Важным выводом исследования было

то, что проблему дефицита персонала можно было решить организационными мероприятиями, без привлечения дополнительных сотрудников, хотя небольшие финансовые вложения потребуются. Но эти вложения будут иметь пролонгированный эффект, облегчая деятельность предприятия в дальнейшем. Первое, на что мы обратили внимание, это необходимость очевидных решений по налаживанию информирования гостей. Например, новый гость не сразу находит различные объекты на территории комплекса. В поисках нужного объекта гости звонят администратору, создавая излишнюю напряжённость. Выстроив навигацию по территории клуба с помощью табличек, стендов и указателей, а также мобильного приложения, можно снять излишнюю нагрузку с администратора по информированию гостей. Тем более, что грамотная навигация позволит не только «географически» ориентировать гостей, но и продавать дополнительные услуги комплекса. Накладки с бронированием дополнительных услуг частично решит отельная телефония, разгрузив администраторов, так как им приходилось вместо переключения звонка сообщать гостям дополнительный номер телефона, что нагружает работой сотрудника и раздражает гостя. Но самым эффективным способом решения проблемы накладок в бронировании дополнительных услуг является создание единого окна в отельной программе.

Многие эксперты гостиничной индустрии и представители профессионального сообщества в качестве решения проблемы дефицита кадров выдвигают внедрение технологий автоматизации и роботизации. Наше исследование показало, что прежде, чем торопиться с особенными технологическими инновациями следует изучить возможности существующих отельных систем автоматизации управления. В данном случае отель создавали большие энтузиасты и знатоки конного спорта, но слабые профессионалы в отельном бизнесе, что привело к ошибкам. Наблюдение за работой администраторов у стойки показало, что

работники не знают всех возможностей установленной в отеле программы, и большинство важнейших функций не автоматизировано и не синхронизировано. Так, связавшись с разработчиком программы и обслуживающей компанией по вопросу синхронизации программы с различными системами автоматизации процедур регистрации, можно добиться того, чтобы брони автоматически попадали в «шахматку» со всеми необходимыми данными и выставленными тарифами, что исключит ошибки администраторов при оформлении и позволит сократить время оформления. Синхронизация позволяет автоматически выгружать данные для постановки на учёт без повторного введения данных. В службе технической поддержки компании-разработчика следует запросить возможность подстановки данных гостя, если он уже был ранее в гостинице, подключить телефонию в комплексе и т.д. Также были проанализированы бизнес-процессы, связанные с содержанием номерного фонда, уборкой номеров. Были выявлены значительные резервы оптимизации процессов, позволяющие сократить время уборки. Понадобились внедрение технологий безведёрной уборки, разработка стандартов уборки на основе «экономичных» решений (имеется в виду организационно и технологически выстроенный порядок уборки, позволяющий сократить количество ненужных, лишних действий горничной и за счёт этого добиться сокращения необходимого времени), обучение персонала этим стандартам. По нашим расчётам внедрение данных мер позволит существенно сократить необходимость гостиничного предприятия в линейном персонале за счёт интенсификации профессиональной деятельности, и также существенно повлиять на текучесть кадров. Рациональная организация труда и современные технологии труда ведут к снижению энергозатрат работников на бесполезные и неэффективные действия, в целом облегчая труд линейного персонала.

На основе данного кейса можно сделать важный вывод. Прежде, чем предпринимать

решительные финансово затратные инновационно-технологические меры необходимо проанализировать имеющиеся возможности и упорядочить бизнес-процессы предприятия. Тем не менее, автоматизация и роботизация рассматривается в современном мире как альтернатива труду живому и возможность преодоления дефицита кадров. Можно привести примеры роботизации живого труда в некоторых отелях мира. Но пока эти случаи скорее из разряда уникальных (пример – «Nenn-na Hotel» в Японии). Вокруг этого опыта развернулась дискуссия о готовности гостей к оказанию услуг не людьми, а роботами. В наши задачи оценка этих, возможно, довольно далёких перспектив российской индустрии гостеприимства не входит. Более вероятным видится внедрение автоматизации процесса регистрации/выписки гостя (check in / check out) для передачи части функций автоматизированной системе. Для внедрения самостоятельной регистрации гостей созданы специальные киоски, а также разработаны программы для PMS отелей и т.п. Тем не менее внедрение данной инновации имеет свои ограничения. И первое из них то, что администратор должен проверить документы гостя согласно российскому законодательству. Наличие этого требования не позволяет отказаться от лишних работников, что делает технологию саморегистрации (Self Check In) бесполезной в решении вопроса дефицита кадров. Преодолеть проблему смогли только, разрешив возможность регистрации по биометрии. Но при этом должна быть усилена компонента информационной безопасности (документы, специалист по информационной безопасности), дополнительное оборудование потребует дополнительных ресурсов (резервное питание для оборудования, кондиционирование). Трудно назвать общую стоимость, но внедрение данной инновации потребует значительного финансирования, что вряд ли скоро окупится. Таким образом, преодоление кадрового дефицита за счёт роботизации и замены живого труда автоматизированным не представляется решением текущего дня.

Специфика работы гостиничного предприятия – это неравномерность загруженности персонала в течение суток, а также неравномерность загруженности в результате колебания спроса на гостиничные услуги в течение года. Как следствие, потребность в сотрудниках также подвержена колебанию. Ставка на временную сезонную занятость, привлечение временного персонала имеет свои ограничения и эффективна только в короткой перспективе. В качестве временного персонала в сезон часто используются студенты профильных (стажировка, практика) и непрофильных учебных заведений. Для выполнения уборочных работ по временному графику, как правило, привлекаются женщины, нуждающиеся в сокращённом рабочем дне или подработках. Привлечение студентов в качестве линейного персонала – очень популярный способ решения проблемы дефицита кадров и формирования кадрового резерва. Но последнее время работодатели отмечают не только отсутствие стремления выпускников к трудоустройству в сфере гостеприимства, но и отсутствие у студентов желания проходить практику в гостиницах. Ставка на временную занятость порождает социальные проблемы в длительной перспективе, а именно тенденцию к прекаризации [8, 11].

Временная занятость для низкоквалифицированных и малооплачиваемых работников по сути является негарантированной, нестабильной занятостью. Этот вид занятости порождает глубокие социальные проблемы для участников трудовых отношений, как работников, так и работодателей [7, 10]. Работники не имеют социальных и трудовых гарантий, таких как доступ к пенсионному обеспечению, медицинскому страхованию, оплачиваемому больничному и отпускам, защите профсоюза и др. Нестабильный и непрогнозируемый доход порождает ощущение неуверенности и страха, отсутствие возможности прогнозирования жизненных перспектив. Причём эта ситуация не просто воспроизводится в жизни человека, но и усугубляется за счёт утраты

профессиональных компетенций. Для работодателей привлечение работников на временную занятость выгодно в краткосрочной перспективе, для сиюминутных решений. Но в будущем работодателям придётся сталкиваться с потенциальными работниками, не имеющими или утратившими квалификацию за счёт частой смены сферы деятельности, пребывания в состоянии нестабильности и неуверенности достаточно длинный срок.

Понимая эту перспективу, опрошенные нами эксперты однозначно высказались в пользу штатного персонала гостиницы. Но в качестве вынужденного решения назвали различные варианты привлечения персонала за пределами штатного расписания – использование аутстаффинга и аутсорсинга. Метод аутстаффинга хорошо работает при перемещении персонала между гостиничными предприятиями, загруженными в разный сезон [5]. Но наиболее востребованным стал метод аутсорсинга персонала. Суть метода аутсорсинга состоит в передаче непрофильных функций или отдельных бизнес-процессов компаниям, специализирующимся в указанной сфере, что позволяет сфокусироваться на предоставлении основных услуг, исполнении основных бизнес-процессов предприятия, привнести новые технологические разработки за счёт компании-аутсорсера и оптимизировать существующие ресурсы гостиницы [9]. Аутсорсинговая компания может предоставить отелю новейшие разработки, так как специализируется на выполнении тех или иных услуг. Так, например, для выполнения работ по уходу за различными видами поверхностей на современном уровне требуется специальное оборудование и средства. Для отеля будет очень накладно приобретать оборудование, которое большую часть времени будет простаивать, в то время как клининговые компании, имеющие в своём арсенале необходимое оборудование, выполняют эту работу на высоком уровне. В связи с отсутствием проработанного процесса введения аутсорсинга на гостиничных предприятиях большинство владельцев считают, что он

сложен в реализации и не оправдывает затрат.

Принятие решения о необходимости внедрения аутсорсинга в отеле берет на себя руководитель. Опрошенные нами эксперты, руководители гостиничных предприятий, высказали мнение о необходимости использования данной формы организации деятельности. Но выбор бизнес-процессов, отдаваемых на аутсорсинг, отличается. Как правило, выбор падает на стирку гостиничного текстиля, химчистку ковров, мягкой мебели), обслуживание коммуникаций здания (котлы, пожарная безопасность, обслуживание оборудования SPA-комплекса и оборудования ресторана), подключение интернета, внешнюю и внутреннюю связь, телефонию, телевидение, мелкий косметический ремонт, дизайн (сезонное оформление, услуги ландшафтного дизайнера); маркетинг (SMM-продвижение, видеография, фотография, контекстная реклама). Наиболее остро стоящий вопрос – дефицит линейного персонала, и прежде всего горничных, решается по-разному. Некоторые отельеры предпочитают искать штатных сотрудников по уборке номеров, но не исключают использование аутсорсеров для уборки общественных зон. Другие идут на то, чтобы полностью штат горничных заменить командой компании-аутсорсера, оставляя в штате только руководителя службы и супервайзеров.

Эксперты отмечают важность работы с аутсорсером на основании заключения долгосрочного договора, предпочитая работать преимущественно с одной и той же компанией, которую оценивают как надёжную. Объём функций, делегируемый исполнителю, не превышает объёма, выполняемого линейным персоналом. То есть, функции управления и контроля заказчик берёт на себя.

Заключение

Мы уверены, что решение проблемы дефицита кадров гостиничной индустрии требует принятия стратегических решений на уровне государства. Но и в рамках деятельности отдельных гостиничных предприятий имеются достаточно эффективные инструменты.

Прежде всего, необходимо разработать эффективные механизмы удержания имеющегося персонала, уменьшить его отток. Кроме традиционных мер материальных и нематериальных мер стимулирования персонала важно разработать и внедрить программы «благополучия сотрудников», а также усилить внимание к индивидуальным решениям в сфере стимулирования и мотивации труда на основе конструирования персонифицированного набора мотиваторов работников. Оптимизация бизнес-процессов позволит существенно сократить необходимость гостиничного предприятия в линейном персонале за счёт интенсификации профессиональной деятельности. Рациональная организация труда и современные технологии позволят снизить трудозатраты работников, облегчая труд линейного персонала.

Анализ практик применения аутстаффинга и аутсорсинга в деятельности гостиниц

ЮФО показал значительную эффективность передачи на аутсорсинг выполнения целого ряда бизнес-процессов (таких как стирка, химчистка, услуги питания) за счёт сокращения затрат ресурсов предприятия на оборудование и обеспечение функционирования бизнес-процессов в соответствии с нормативами. Привлечение линейного персонала на принципах аутсорсинга к существенной экономии не приводит, поскольку выплаты по договору компании-аутсорсеру, как правило, перекрывают возможную экономию. Но тем не менее, сокращение расходов на поиск и оформление персонала позволяет гостиничному менеджменту сосредоточиться на решении других проблем. С учётом социального фактора (преодоление угрозы прекаризации работников) мы видим не только экономические, но и социальные перспективы более масштабного применения методов аутсорсинга в индустрии гостеприимства.

Список источников

1. Дехтярь Г.М., Верна В.В., Прохорова О.В., Хохлов И.Ю. Механизмы удержания персонала в индустрии гостеприимства: критический анализ и инструментарий // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т.17. №1. С. 156–167. DOI: 10.5281/zenodo.7806887.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 527 с.
3. Ленская И.Ю. Стабилизация и удержание персонала: понятийный анализ // Вестник экономики, права и социологии. 2016. №2. С. 279-282.
4. Лисовская А.Ю., Кошелева С.В., Соколов Д.Н., Денисов А.Ф. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике // Организационная психология. 2021. Т.11. №1. С. 93-112.
5. Николенко П.Г. Инновации в управлении персоналом гостиницы // Вестник Мичуринского гос. аграрного ун-та. 2017. № 2. С.82-85.
6. Семенникова А.И. Практические рекомендации по повышению мотивации персонала в гостиничных предприятиях // Бюллетень науки и практики. 2016. №7(8). С. 167-172.
7. Тощенко Ж.Т. Прекариат – новый социальный класс // Социологические исследования. 2015. №6. С. 3–13.
8. Тощенко Ж.Т. Прекариат: от протокласса к новому классу. Монография. М.: Наука, 2018. 350 с.
9. Федоренко А.В. Стратегия формирования системы управления человеческим потенциалом в индустрии гостеприимства с использованием механизма аутсорсинга и аутстаффинга: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук (08.00.05). СПб., 2014. 16 с.
10. Шевченко И.О., Шевченко П.В. Гендерные особенности прекарности // Социологические исследования. 2019. №9. С. 86-91.
11. Standing G. The Precariat: The New Dangerous Class. London, New York: Bloomsbury Academic, 2011. DOI: 10.1017/S0047279412000876.

References

1. Dekhtyar, G. M., Verna, V.V., Prokhorova, O. V., & Khokhlov, I. Yu. (2023). Mekhanizmy uderzhaniya personala v industrii gostepriimstva: kriticheskij analiz i instrumentarij [Staff retention mechanisms in the hospitality industry: Critical analysis and tools]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 17(1), 156–167. doi: 10.5281/zenodo.7806887. (In Russ.).
2. Krasovsky, Yu. D. (2007). *Organizatsionnoe povedenie [Organizational behavior]*. Moscow: UNITY-DANA. (In Russ.).
3. Lenskaya, I. Yu. (2016). Stabilizatsiya i uderzhanie personala: ponyatijnyj analiz [Stabilization and Personnel Retention: Conceptual Analysis]. *Vestnik ekonomiki, prava i sociologii [Bulletin of Economics, Law and Sociology]*, 2, 279-282. (In Russ.).
4. Lisovskaya, A., Kosheleva, S., Sokolov, D., & Denisov, A. (2021). Osnovnye podkhody k ponimaniyu blagopoluchiya sotrudnika: ot teorii k praktike [Key approaches to understanding an employee's wellbeing: From theory to practice]. *Organizatsionnaya psikhologiya [Organizational Psychology]*, 11(1), 93-112. (In Russ.).
5. Nikolenko, P. (2017). Innovatsii v upravlenii personalom gostinitsy [Innovations in personnel management in the hotel]. *Vestnik Michurinskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta [Bulletin of Michurinsky State Agrarian University]*, 2, 82-85. (In Russ.).
6. Semennikova, A. I. (2016). Prakticheskie rekomendacii po povysheniju motivacii personala v gostinichnyh predpriyatijah [Practical recommendations for increasing motivation in accommodation establishments]. *Bjulleten' nauki i praktiki [Bulletin of Science and Practice]*, 7(8), 167-172. (In Russ.).
7. Toshchenko, Zh. T. (2015). Prekariat – novyj sotsialnyj klass [Precariat – a New Social Class]. *Sotsiologicheskie issledovaniya [Sociological Studies]*, 6, 3–13. (In Russ.).
8. Toschenko, Zh. T. (2018). *Prekariat: ot protoklassa k novomu klassu [Precariat: from Protoclass to a New Class]: A Monograph*. Moscow: Nauka. (In Russ.).
9. Fedorenko, A. V. (2014). *Strategiya formirovaniya sistemy upravleniya chelovecheskim potentsialom v industrii gostepriimstva s ispolizovaniem mekhanizma outsorsinga i autstaffinga [Strategy for Forming the System of Human Potential Management in the Hospitality Industry Using the Mechanism of Outsourcing and Outstaffing]: Candidate of Economics dissertation: author's abstract (08.00.05)*. St. Petersburg. (In Russ.).
10. Shevchenko, I. O., & Shevchenko, P. V. (2019). Gendernye osobennosti prekarnosti [Gender features of precarity]. *Sotsiologicheskie issledovaniya [Sociological Studies]*, 9, 86-91. (In Russ.).
11. Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. London and New York: Bloomsbury Academic. doi: 10.1017/S0047279412000876.