

*Ключевская Ирина Сергеевна*

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский государственный  
гуманитарный университет»

г. Москва

## **КАДРОВАЯ ПРОБЛЕМА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ**

*Аннотация:* в статье рассмотрены особенности кадровой политики гостиничного предприятия, исследован спрос на персонал и выявлены основные причины высокого оттока кадров из гостиничной сферы.

*Ключевые слова:* текучесть кадров, персонал гостиничного предприятия, увольнение сотрудников.

Кадровая проблема в индустрии гостеприимства существовала всегда. Однако затянувшаяся пандемия COVID-19 значительно изменила и ухудшила ситуацию на рынке труда в сфере гостеприимства. Согласно национальному проекту «Туризм и индустрия гостеприимства» количество занятых в отрасли к 2030 году должно вырасти в два раза и составить 4,7 млн человек. Однако уже в 2021 году нехватка персонала в отелях достигает 50% [1].

По мнению профессионалов отрасли, чтобы закрыть текущие вакансии, потребуется около 1 млн человек, а в ближайшие 5 лет потребуется еще около 2,5 млн человек [1]. И это прежде всего обслуживающий персонал – горничные, повара, официанты.

Как следует из данных HeadHunter, с января по сентябрь 2021 г. спрос на персонал в сегменте HoReCa (отели, рестораны и кафе) вырос к аналогичному периоду прошлого года более чем в два раза, работодатели предлагали 54,5 тыс. вакансий. До пандемии в среднем по России конкуренция за вакансии в HoReCa была на уровне пять человек на место. По данным исследовательского центра HeadHunter, в пик первой волны пандемии из-за «шоковой заморозки найма» и сокращений в мае 2020-го конкуренция выросла до 16 резюме на место, а затем с июля 2020-го сократилась на 65%, с 5 до 1,7 резюме на текущий момент [10].

Особенно острый дефицит кадров в гостиницах ощущается в курортных городах, что связано с ограничениями выездного туризма. Частично решить кадровый вопрос отельеры пытаются за счет аутсорсинга персонала. Затраты на аутсорсинг сегодня выросли на 30%, а на штатный персонал – на 10% [11].

Основными причинами высокого оттока кадров из гостиничной сферы являются:

1. Неконкурентоспособная оплата труда и низкая престижность работы среди молодежи.

В гостиничной сфере темпы текучести значительно выше, чем, например, в других сферах деятельности. Молодые люди с высшим образованием сегодня хотят работать за высокие зарплаты и не видят себя на низших позициях сотрудников отеля [10]. Усредненные нормы показателя текучести кадров приведены в таблице 1.

Таблица 1

Показатели текучести кадров в зависимости от уровня персонала [5]

Уровень персонала	Средний показатель текучести кадров, %
Сотрудники без квалификации	30-50
Сотрудники с низкой квалификацией	20-30
Рядовые сотрудники	5-20
Менеджеры среднего звена	8-10
Руководители высшего звена	0-2

Согласно результатам Лаборатории исследований рынка труда НИУ ВШЭ и Аналитического центра НАФИ: 33% представителей российских компаний отмечают средний или высокий уровень текучести кадров. Чаще о низком уровне «текучки» говорят представители малого бизнеса (58% против 46% среди крупных компаний), а также представители предприятий, функционирующих в крупных городах (59%) [3].

Постоянное обновление кадров обходится компании дорого: по данным отчета The Society for Human Resource Management, потери бизнеса при смене сотрудника могут достигать от 50 до 200% его годовой зарплаты [4]. При этом стоимость замены сотрудников низшего уровня (поиск кандидатов, проведение собеседований, прием на работу, обучение, работа над повышением производительности) составляет 30–50% от их годового оклада. Смена сотрудников среднего звена – 150% от их годового оклада, а для топ-менеджмента – 400% [12].

В таблице 2 представлены основные мотивы ухода сотрудников из гостиничных предприятий.

Таблица 2

### Основные мотивы увольнений сотрудников гостиничного сектора [9]

Причины увольнения	Отмечали причину в качестве основной, % от общего числа опрошенных
Неудовлетворенность заработной платой и системой материального вознаграждения	22,7
Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	12,8
Неудовлетворительные условия труда	9,5
Отсутствие перспектив карьерного роста, возможности обучения или повышения квалификации	8,7
Плохо организованный процесс адаптации новых сотрудников	15,2
Отсутствие возможности проявить инициативу и работать самостоятельно	6,3
Отсутствие заинтересованности руководства в признании успехов персонала	9,2
Неудовлетворенность общим стилем руководства в организации	2,9
Привлечение к работе не соответствующей профессии или уровню квалификации	7,4
Другие причины	5,3

Самая популярная причина ухода сотрудников – неудовлетворенность уровнем заработной платы. Поэтому уровень зарплат в гостиничной отрасли вырос за последний год в среднем на 10–30% [10].

## 2. Демографическая яма.

По данным исследования аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza, за год, с сентября 2020-го по сентябрь 2021 года, число трудящихся россиян в возрасте от 20 до 29 лет – самой работоспособной категории молодежи – сократилось на 460,5 тыс. человек, а количество занятой молодежи уменьшилось на треть, или почти на 6 млн человек. Сегодняшние работники в возрасте до 30 лет – это немногочисленное поколение родившихся в 1990-е [2].

Сохранение тенденции естественной убыли населения прогнозируется до 2030 г., и только после этого возможно улучшение ситуации. Уже сейчас доля людей нетрудоспособного возраста составляет 25% населения. При этом доля молодежи моложе 15 лет составляет всего 18% населения, что позволяет констатировать, что замещения трудоспособного населения не происходит.

Кроме того, существовавшая в советские времена модель трудоустройства сотрудников, предполагавшая, что он «устраивается на предприятие на всю жизнь», изжила себя. Сейчас отношение молодежи к работодателю иное: молодые люди не выбирают сложных карьерных путей, «если не понравилось в одном месте, ничего страшного, можно всегда найти другую работу. Молодые сотрудники могут встать и уйти в самый ответственный момент, потому что «выгорели» или надоело» [8].

### 3. Отток иностранной рабочей силы.

По данным Центра стратегических разработок (ЦСР), в октябре 2021 г. около 40% компаний, традиционно нанимавших на работу мигрантов, испытывали недостаток в рабочей силе. А по данным МВД, на конец апреля 2021 года в Москве находилось чуть менее 800 000 иностранцев, в основном из стран Средней Азии, в то время как годом ранее столичная полиция фиксировала около 1 млн граждан из-за рубежа [7]. Особенно пострадало нижнее звено – линейный персонал (это 60% персонала отеля): официанты, мойщики, грузчики багажа, горничные, дворники, на позициях которых работали нероссияне, уехавшие на родину с начала пандемии коронавируса и не вернувшиеся в настоящее время обратно [10]. Часть молодых людей уехали в регионы, которые активно стали заниматься «раскруткой», привлекая потоки внутреннего туризма [13].

В ситуации, когда новых кадров не хватает, отельеры стараются сохранить тех, кто уже у них работает, применяя различные системы стимулирования сотрудников: зарплатный коэффициент за выслугу лет, ежеквартальные премии, а также беспроцентные займы для сотрудников, предоставляют служебное жильё, карьерные возможности в смежных подразделениях, поддерживают и укрепляют корпоративную культуру.

### *Список литературы*

1. В России нехватка кадров в отелях и ресторанах достигла 50% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2021/09/30/v-rossii-nehvatka-kadrov-v-oteliakh-i-restoranax-dostigla-50.html>
2. Демография и безработица лишили Россию 460 тыс. молодых работников за год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/13/01/2022/61ddb0159a7947ca69615b63>
3. Исследование НАФИ и ВШЭ: треть российских компаний страдают от текучести кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/issledovanie-nafi-i-vshe-tret-rossiyskikh-kompaniy-stradayut-ot-tekuchesti-kadrov-/>
4. Как остановить текучесть персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/kak-ostanovit-tekuchest-personala/>
5. Коэффициент текучести кадров: как считать и роль в бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-security.ua/koeffitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi>
6. Ключевская И.С. Управление персоналом гостиничного предприятия: учебное пособие / И.С. Ключевская. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 387 с.
7. Любой ценой добывать людей»: как российский бизнес переживает острую нехватку линейного персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/428709-lyuboy-cenoy-dobyvat-lyudey-kak-rossiyskiy-biznes-perezhiwaet-ostruyu>

8. Нас ждет демографическая яма до 2030 г. Это скажется на экономике и на рынке труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dk.ru/news/237148391>

9. Нежелченко Е.В. Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства / Е.В. Нежелченко, С.Н. Ясенюк, Н.Ю. Яковенко // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2019. – Т. 5, №3. – С. 32–41.

10. Отели и рестораны заявили о катастрофической нехватке персонала. Она вызвала «ценовые войны» за кадры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/29/09/2021/6152dec19a7947918db291ff>

11. Персональное дело. Кто будет работать в отелях, когда уйдет последняя горничная [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://newprospect.ru/news/articles/personalnoe-delo-kto-budet-rabotat-v-otelyakh-kogda-uydet-poslednyaya-gornichnaya/>

12. Текучка кадров: что теряет компания вместе с уходом специалистов? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/career/hr-management/1809629-tekuchka-kadrov-chto-teryayet-kompaniya-vmeste-s-uhodom-spetsialistov>

13. Текучка линейного персонала: «сложно найти и легко потерять» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.frontdesk.ru/article/tekuchka-lineynogo-personala-slozhno-nayti-i-legko-poteryat>