

**А. А. Журова,
Л. А. Казарина**

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В СЕГМЕНТЕ HORECA И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ

Статья посвящена проблеме текучести кадров в индустрии гостеприимства (HoReCa). Оценена важность и значимость этого явления для организации, рассмотрены возможные негативные последствия. Выделены две основные группы причин, вызывающих текучесть персонала. Первая группа включает ошибки подбора персонала. При рассмотрении этой группы затронута проблема нехватки квалифицированных кадров. Вторая группа включает ошибки управления, приводящие к ненадлежащим условиям труда, недовольству системой оплаты и отсутствию перспектив. Определенное внимание уделено системам мотивации и стимулирования персонала. Даны рекомендации по снижению текучести кадров, среди которых предлагается введение системы наставничества как эффективного метода адаптации сотрудников.

Ключевые слова: текучесть кадров, персонал, ресторанный бизнес, индустрия гостеприимства, HoReCa, мотивация, стимулирование.

**A. A. Zhurova,
L. A. Kazarina**

TURNOVER OF STAFF IN HORECA SEGMENT AND ITS FEATURES

This article is devoted to the problem of staff turnover in the hospitality industry (HoReCa). The importance and significance of this phenomenon for the organization are assessed, possible negative consequences are considered. Two basic groups of the reasons causing turnover of the personnel are allocated. The first group includes mistakes of personnel recruiting of the personnel. By consideration of this group the problem of shortage of qualified personnel is mentioned. The second group includes the management mistakes leading to inadequate working conditions, discontent with payment system and to absence of prospects. A certain attention is paid to the systems of motivation and stimulation of personnel. Recommendations are given to reduce staff turnover, among which the introduction of a mentoring system as an effective method of staff adaptation is proposed.

Keywords: staff turnover, personnel, restaurant business, hospitality industry, HoReCa, motivation, stimulation.

Под текучестью кадров понимают движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работником своим рабочим местом или занимаемой должностью, а также неудовлетворенностью организации конкретным сотрудником. Текучесть в пределах 5–7 % в год (естественная текучесть) не считается негативным явлением, требующим особых мер со стороны менеджмента компании. Наоборот, такая текучесть может способствовать позитивному обновлению коллектива. Более высокая, излишняя, текучесть, как правило, вызывает экономические потери, дополнительные организационные, технологические и

психологические издержки. Постоянная смена сотрудников, происходящая чаще всего среди рядового персонала, грозит кризисом для организации. Ее внутренняя среда становится чрезмерно подвижной, и осуществлять грамотное управление в таких условиях достаточно сложно [3, с. 125].

В сфере гостеприимства, представленной в основном ресторанным и гостиничным бизнесом, текучесть персонала является одной из самых актуальных проблем. Об этом свидетельствует работа, проделанная в 2015 г. исследовательским центром портала Superjob [7]. Сотрудники портала опросили представителей работодателей с целью оценки текучести различных категорий персонала их компаний. Полученные исследователями результаты представлены в таблице.

Структура текучести кадров по отраслям и категориям персонала

Отрасль	В среднем	Фронт-офис (продавцы, кассиры, менеджеры по продажам, по работе с клиентами и т. п.)	Бэк-офис (бухгалтерия, финансы, кадры и т. п.)	Производственные кадры (инженеры, программисты в ИТ-компаниях и т. п.)	Рабочие	Руководящий состав
В целом	8	12	5	6	12	5
HoReCa	11	16	7	8	19	6
ИТ / Телеком	9	14	5	7	9	5
Продажи	8	14	5	5	13	5
Промышленность	8	11	5	5	13	5
Строительство / Недвижимость	8	8	6	8	14	6
Транспорт / Логистика	8	11	4	5	10	4
Услуги	7	9	5	6	10	5
Финансовые услуги	9	15	7	7	10	5
Другие отрасли	7	10	6	6	10	5

Как известно, хорошие сотрудники – это самый ценный актив для любого предприятия. Но каждый владелец и управляющий ресторана знает, что очень сложно найти необходимый персонал, еще сложнее удержать его в своей организации. Например, работа официанта часто не считается настоящей профессией, она, особенно среди молодых людей, рассматривается как вид временной занятости. Обычно официанты после 30 лет переходят в другие организации и занимаются другой работой [1].

Естественной текучестью в ресторанном бизнесе принято считать 10–15 %. И в таких пределах она традиционно не приводит к вмешательству со стороны руководства. Однако следует учитывать, что значительная часть работ в ресторанах и кафе не требует специфических для данной организации навыков и уме-

ний, поэтому переход в другое заведение этим не затрудняется. Поэтому руководители, учитывая текучесть и опасаясь ухода сотрудников к конкурентам, часто не вкладывают средства в обучение, повышение квалификации и развитие персонала. Эта ситуация, в свою очередь, повышает неудовлетворенность работников и усиливает текучесть, что ведет к большим экономическим потерям, а также к ухудшению психологического климата в коллективе. Во-первых, для поиска и обучения нового сотрудника требуется определенное время, а это приводит к сбоям и перерывам в работе, что, в свою очередь, ведет к финансовым потерям. Во-вторых, сотруднику требуется время, чтобы адаптироваться в коллективе и наладить межличностные связи [8].

Для предотвращения возможных последствий текучести персонала и грамотного менеджмента организации необходимо выявлять и анализировать причины возникновения данной проблемы. Данные причины в сегменте HoReCa можно разделить на две основные группы: ошибки подбора персонала и ошибки управления организацией.

Ошибки подбора персонала:

1. Известно, что в индустрии гостеприимства ярко выражен спрос на рядовые специальности такие как: официанты, хостес, помощники повара, посудомойки и т. д. Для сокращения простоев в работе руководитель вынужден принимать любого кандидата, основываясь на том, что для выполнения данных работ не требуется каких-либо особых знаний и умений, однако подобные решения приводят к проблемам в будущем. Многие принятые работники воспринимают свою деятельность как временную подработку, что также провоцирует повышение текучести [6].

2. Завышенные ожидания сотрудников и руководителей. Нередки ситуации, когда кандидат имеет недостаточно полное представление о работе, о системе вознаграждений. Если руководитель изначально ясно не оговаривает все возможные нюансы, ожидания не оправдаются. Стоит отметить, что разочарование возможно, как стороны сотрудника, так и со стороны руководителя.

3. Подбор кандидатов, основанный исключительно на симпатиях руководителя. В данном случае игнорируются определенные профессиональные качества, во внимание принимаются только личностные характеристики человека. Однако важно четко понимать какие качества и навыки являются необходимыми для конкретной должности, и отбирать кандидата в соответствии с ними. Ведь не всегда человек, симпатичный руководителю, является действительно нужным сотрудником для организации [5].

4. Прием на работу сотрудников, чьи профессиональные навыки выше или ниже требуемых организацией. В случае если сотрудник более профессионален и предприятие не может дать ему должного развития, то в скором времени он «выгорит» и покинет данное место работы. В свою очередь, недостаточно квалифицированный сотрудник требует определенных затрат на обучение и подготовку, что не всегда интересно работодателю.

Очевидно, что процесс подбора персонала очень важен для любого предприятия в сегменте HoReCa. Грамотная и тщательно продуманная организация данного процесса поможет снизить вероятность возникновения текучести кадров в будущем.

Ошибки управления организацией:

1. Ненадлежащие условия труда. Это самая популярная причина увольнения сотрудников. Во-первых, далеко не в каждой организации сегмента HoReCa весь персонал оформлен официально, многие осуществляют свою деятельность по договору гражданско-правового характера, что лишает сотрудников определенных социальных гарантий. Во-вторых, зачастую «камнем преткновения» является ненормированный рабочий день и переработки. Часто штат организаций укомплектовывается не полностью. Режим работы сотрудников становится очень напряженным. В пиковые сезоны спроса выходные дни становятся редкими. Если данные условия не оговариваются при приеме, то впоследствии вызывают большое недовольство у персонала. Также проблематичным вопросом является оплата труда и система материального стимулирования. Во многих организациях данная система очень непонятна и запутана, что неизбежно приводит к потере сотрудников и текучести кадров [6].

2. Проблема обучения. Далеко не каждая организация готова тратить средства на обучение новых сотрудников. Многие руководители не учитывают данное обстоятельство и готовы легко расстаться с персоналом, ошибочно полагая, что рынок предоставит уже достаточно подготовленных специалистов.

3. Нездоровая атмосфера в коллективе. Многим сотрудникам очень важна дружелюбная рабочая обстановка. Зачастую нервозные и несдержанные руководители являются главной причиной частой смены персонала. Для определенной категории людей хороший коллектив – это главное в работе, и они готовы трудиться даже за меньшую плату, лишь бы находиться в месте, где их ценят и уважают.

4. Отсутствие перспектив. Существуют сотрудники, которые очень ценят возможность развития, карьерного и профессионального роста. Проблема отсутствия перспектив наиболее характерна для небольших организаций, где «потолком» является должность администратора заведения, которая часто занята одним человеком и не один год. В связи с этим многие предпочитают переходить работать в больших организациях и крупных сетях отелей и ресторанов, где возможности роста и реализации гораздо шире [5].

Для определения причин текучести кадров на практике применяют эмпирические методы исследования, к которым относятся опрос, интервью, наблюдение, анкетирование, тестирование и другие. Не рекомендуется использовать типовые шаблоны и опросники, лучше разработать индивидуальную методику получения информации, учитывающую особенности конкретного заведения. Анализ причин возникновения текучести кадров поможет найти эффективные способы и средства для решения данной проблемы.

Можно выделить определенные рекомендации, которые помогут изменить ситуацию. Эти рекомендации также целесообразно разделить на две группы: для подбора персонала и для его удержания [1].

Рекомендации для этапа подбора персонала:

1. Важно четко сформировать ключевые критерии отбора персонала, обозначить качества, которыми должен обладать кандидат. Положительным является опыт компаний, которые сотрудничают с профессиональными учебными за-

ведениями. Руководители организаций приглашают студентов на практику, обучают необходимым навыкам и умениям, тем самым подбирая и формируя для себя новых сотрудников [4].

2. В ходе собеседования с кандидатом руководителю следует проводить первичную оценку мотивации соискателя, которая поможет принять решение относительно его найма. Это позволит работодателю не тратить время и средства на сотрудников, чьи личные цели не соответствуют интересам организации [9].

3. Необходимо наиболее полно и достоверно информировать соискателя обо всех особенностях работы и ее режима, системы оплаты труда и стимулирования персонала. Это позволит избежать неоправданных ожиданий и разочарований.

Рекомендации по удержанию персонала:

1. Введение системы наставничества для «новичков». За каждым новым сотрудником необходимо закрепить грамотного наставника, который поможет ему разобраться во всех нюансах работы, а также влиться в сложившийся коллектив. Данная система обеспечит более быструю адаптацию сотрудника в новой организации. Это очень важно, так как значительная доля увольнений происходит именно на этапе адаптации [2].

2. Разработка ясной и понятной системы оплаты труда. Каждый работник организации должен знать, как формируется его заработная плата и как варианты его трудового поведения могут повлиять на ее размер.

3. Целесообразной является вторичная оценка уровня и направления мотивации уже в коллективе сотрудников. Данная оценка поможет создать эффективную систему стимулирования персонала, которая будет побуждать сотрудника к более активной и результативной деятельности. Вторичная оценка мотивации помогает разработать определенные управленческие решения, реализация которых способствует повышению лояльности работников и их желанию продолжать трудиться в данном коллективе [9].

4. Необходимо формировать и поддерживать благоприятную рабочую атмосферу в организации. Успешные фирмы часто проводят разнообразные совместные мероприятия и коллективные выезды за пределы организации. Каждый сотрудник должен чувствовать свою необходимость для организации, осознавать себя значимой частью большой команды.

5. Поскольку не в каждой организации сегмента HoReCa существует возможность карьерного роста, необходимо создать определенный резервный фонд, который будет направлен на обучение и повышение квалификации персонала. Сотрудники, как правило, ценят такую возможность и остаются преданными организации [5].

Безусловно, найти эффективные методы по снижению текучести в конкретных организациях сферы гостеприимства достаточно сложно, более того: не всегда есть возможность регулировать заработную плату, для создания здорового климата в коллективе требуется желание каждого сотрудника, средств для развития и реализации персонала зачастую не хватает. Однако игнорировать высокую текучесть нельзя. Она часто является сигналом неблагополучия предприятия, и, обнаружив его вовремя, организация может предпринять определенные действия и избежать более глобальных проблем.

Список использованной литературы

1. Айдарова И. А. Моделирование процесса планирования кадров / И. А. Айдарова, А. А. Рабцевич // Гуманитарные научные исследования. – 2014. – № 12-2. – С. 63–65.
2. Бородулина А. В. Состояние текучести кадров в ресторанном бизнесе г. Уфа и пути ее устранения / А. В. Бородулина, А. А. Рабцевич // Молодой ученый. – 2015. – № 5. – С. 243–245.
3. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2010. – 800 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие для вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : КНОРУС, 2012. – 359 с.
5. Романов В. Плюсы и минусы текучести кадров / В. Романов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 11. – С. 94–107.
6. Какова норма текучести персонала? [Электронный ресурс] // Секрет фирмы. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/10341>.
7. Текучесть кадров выше всего среди сотрудников фронт-офиса и рабочих [Электронный ресурс] / Исслед. центр портала Superjob.ru. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/111893/tekuchest-kadrov-vyshe-vsego-sredi-sotrudnikov-front-ofisa-i-rabochih>.
8. Шмелев О. Кадровая текучка [Электронный ресурс] / О. Шмелев // Журнал «Restoranoff.ru». – Режим доступа: http://restoranoff.ru/solutions/management/Kadrovaia_tekuchka.
9. Виды стимулирования персонала в организации [Электронный ресурс] // Журнал «Кадрируем.ru». – Режим доступа: <http://kadriuem.ru/vidy-motivacii-personala>.

Информация об авторах

Журова Анастасия Алексеевна – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: ladyvostok5@mail.ru.

Казарина Лариса Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: kazarinala@bgu.ru.

Authors

Zhurova Anastasia Alekseevna – Graduate Student, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: ladyvostok5@mail.ru.

Kazarina Larisa Anatolievna – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, e-mail: kazarinala@bgu.ru.