

# СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ, КОМПЛЕКСОВ, ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

## SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF DEVELOPING INDUSTRIES, COMPLEXES, BUSINESSES AND ORGANIZATIONS OF SERVICES SECTOR

УДК 338.48 EDN: ONWUHZ  
DOI: 10.5281/zenodo.7806887

### **ДЕХТЯРЬ Галина Максовна**

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации; Российский государственный гуманитарный университет (Москва, РФ)  
профессор; e-mail: dekhtyar-gm@ranepa.ru*

### **ВЕРНА Вероника Валериевна**

*Крымский университет культуры, искусств и туризма (Симферополь, Респ. Крым, РФ);  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Севастопольский филиал (Севастополь; РФ)  
кандидат экономических наук, доцент; e-mail: nica2605@rambler.ru*

### **ПРОХОРОВА Ольга Викторовна**

*Российский государственный геологоразведочный университет  
имени Серго Орджоникидзе (Москва, РФ)  
кандидат экономических наук; e-mail: ovprokhorova@mail.ru*

### **ХОХЛОВ Игорь Юрьевич**

*Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ)  
старший преподаватель; e-mail: igorhohlov@yandex.ru*

## **МЕХАНИЗМЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ**

*Статья посвящена актуальным вопросам мотивации труда сотрудников гостиничных предприятий, в частности удержания персонала. В условиях, когда человеческий капитал становится определяющим фактором эффективности работы гостиничного предприятия и его конкурентным преимуществом, руководители все чаще задумываются о том, как удержать квалифицированные кадры и решить проблему их текучести. В основе гипотезы исследования лежат вопросы: 1) Что заставляет руководителя гостиничного предприятия прибегать к механизму удержания персонала? 2) Какие инструменты удержания используют российские гостиничные предприятия? 3) Каких работников стремятся удержать современные работодатели в индустрии гостеприимства? 4) Как сами работники воспринимают разные методы поощрения и что влияет на их решение оставаться работать на предприятии при возможности сменить место работы? Для поиска ответов на этот вопрос был проведён опрос сотрудников гостиничных предприятий разного уровня квалификации и экспертное интервьюирование руководителей гостиничных предприятий. В результате были выявлены эффективные механизмы мотивации и удержания персонала, определены особенности их восприятия и оценки сотрудниками предприятий, а также выявлены проблемы их результативности. Как итог исследования, авторами разработана персонализированная матрица выбора механизмов удержания кадров в зависимости от их квалификации, места на предприятии, получаемой зарплаты (в сравнении со средней в регионе по занимаемой должности) и личностным характеристикам, определяющим стимул в работе и выборе места приложения труда.*

**Ключевые слова:** механизмы удержания персонала гостиничного предприятия, мотивация персонала в индустрии гостеприимства, индустрия гостеприимства, управление гостиничным предприятием



**Для цитирования:** 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.

**Дата поступления в редакцию:** 3 февраля 2023 г.

**Дата утверждения в печать:** 15 марта 2023 г.

**Galina M. DEKHTYAR**

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration;  
Russian State University for the Humanities (Moscow, Russia)  
Professor; ORCID 0000-0002-2846-0266; e-mail: dekhtyar-gm@ranepa.ru*

**Veronika V. VERNA**

*Crimean University of Cultural, Art and Tourism (Simferopol, Rep. of Crimea);  
Plekhanov Russian University of Economics, Sebastopol branch (Sebastopol)  
PhD in Economics, Associate Professor; ORCID 0000-0002-7986-579X; e-mail: nica2605@rambler.ru*

**Olga V. PROKHOROVA**

*Sergo Ordzhonikidze Russian State University for Geological Prospecting (Moscow, Russia)  
PhD in Economics; e-mail: ovprokhorova@mail.ru*

**Igor Yu. KHOKHLOV**

*Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia)  
Senior Lecturer; e-mail: igorhohlov@yandex.ru*

## STAFF RETENTION MECHANISMS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: CRITICAL ANALYSIS AND TOOLS

**Abstract.** *The article is devoted to topical issues of labor motivation of employees of hotel enterprises, in particular, staff retention. While human capital is becoming a determining factor in the hotel enterprise performance and its competitive advantage, managers are increasingly thinking about how to retain qualified personnel and solve the problem of their turnover. The research hypothesis is based on the following questions: 1) What makes the head of the hotel enterprise resort to the staff retention mechanism? 2) What retention tools do Russian hotel companies use? 3) What kind of employees are modern hospitality employers looking to retain? 4) How do employees themselves perceive different methods of encouragement and what influences their decision to stay at the enterprise if it is possible to change jobs? To find answers to this question, the authors conducted a survey among employees of hotel enterprises of various skill levels and expert interviews of managers of hotel enterprises. The study made it possible to determine an effective mechanism for motivating and retaining personnel, the features of their perception and assessment by employees of enterprises, and problems of their effectiveness. As a result of the study, the authors developed a personalized matrix for selecting personnel retention mechanisms depending on their qualifications, place in the enterprise, salary received (compared to the average in the region for the position held) and personal characteristics that determine the incentive to work and choose the place of employment.*

**Keywords:** *staff retention mechanisms of a hotel enterprise, staff motivation in the hospitality industry, hospitality industry, hotel enterprise management*



**Citation:** Dekhtyar, L. I., Verna, V. V., Prochorova, O. V., & Khokhlov, I. Yu. (2023). 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.).

**Article History**

Received 3 February 2023  
Accepted 15 March 2023

**Disclosure statement**

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



© 2023 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

Развитие современной индустрии гостеприимства характеризуется растущей актуальностью вопросов, связанных с управлением персоналом. Это обусловлено тем, что сегодня именно квалифицированные кадры становятся основным активом предприятия, его конкурентным преимуществом. Способы поощрения и мотивации персонала приобретают первоочередное значение, так как они направлены на повышение эффективности труда, заинтересованности кадров в конечном результате, и как следствие они становятся механизмами повышения качества работы предприятия в целом. Креативные сотрудники могут решать сложные проблемы и выходы из критических ситуаций, повышать организационную эффективность и генерировать новые идеи для новых продуктов, услуг и процессов.

Поэтому привлечение и удержание высококвалифицированных кадров – это первоочередная задача для многих работодателей. Однако для многих гостиничных предприятий это становится неопределимой проблемой, обусловленной невозможностью достаточного финансового стимулирования, социальных гарантий и других способов удержания квалифицированного персонала. В это же время ряд работодателей не считает нужным удерживать персонал, а кто-то уверен, что периодическое обновление кадров является способом развития предприятия. В этой связи возникает ряд вопросов, которые можно поставить в основу гипотезы данного исследования:

- что заставляет руководителя гостиничного предприятия прибегать к механизму удержания персонала?
- какие инструменты удержания используют российские гостиничные предприятия?
- каких работников стремятся удержать современные работодатели в индустрии гостеприимства?
- как сами работники воспринимают разные методы поощрения и что влияет на их решение оставаться работать на предприятии при возможности сменить место работы?

### Анализ научных публикаций по проблеме исследования

Анализ научной литературы по теме механизмов удержания работников на предприятиях гостиничной индустрии показал, что значительная часть этих вопросов рассматривается в разрезе мотивации персонала и стратегического управления персоналом [1, 4–5, 7]. Немногочисленные публикации посвящены именно вопросам удержания персонала на гостиничных предприятиях [2, 9]. Особое значение для исследования имеют общие исследования механизмов удержания кадров на предприятиях, посвящённые разным отраслям социально-экономической деятельности [6, 3]. В статье Ленской И.Ю. рассматривается понятийная основа термина «удержание персонала» и как альтернатива предлагается использовать термины «стабилизация» и «стабильность трудового коллектива» [3], что ещё раз подчёркивает важность необходимости решения проблемы текучести кадров для многих предприятий.

Зарубежные исследования тоже во многом посвящены вопросам удержания персонала в разрезе стратегий управления человеческим капиталом [11–14].

Однако, значительная часть изученных научных источников не даёт исчерпывающего ответа на вопросы, поставленные выше, что открывает научное поле для дальнейшего исследования.

### Изложение основного материала

Для анализа успешности механизмов мотивации и удержания персонала нами был проведён как опрос сотрудников гостиничной отрасли, так и экспертное интервьюирование руководителей гостиничных предприятий.

На первом этапе нами были изучены популярные способы и механизмы удержания работников на предприятиях, которые были выявлены в ходе анализа научной литературы и экспертных мнений в открытых источниках. Для понимания их эффективности мы опросили 256 сотрудников, работающих в индустрии гостеприимства. Из них 79 сотрудников –

это представители менеджмента среднего звена, руководители служб (например, службы приёма, службы хозяйственного обеспечения и т.д.) и квалифицированные кадры общего профиля (бухгалтера, IT-специалисты, маркетологи, работающие в гостиничных предприятиях), 156 это линейный персонал (горничные, сотрудники зоны ресепшн, администраторы, аниматоры и др.), 21 – вспомогательный персонал (это низкоквалифицированные кадры без специальной подготовки в гостиничном деле – охранники, вахтеры, технические работники, грузчики и т.д.). География опрошенных сотрудников очень широкая, опрос охватил представителей Московского региона, Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Карелии, Мурманской, Иркутской, Калужской, Тюменской, Тверской областей, Ставропольского края, Дальнего Востока. Мы намеренно не обращались к представителям приморских курортных регионов России – Калининградской области, Крыма и Краснодарского края, чтобы исключить погрешности, связанные со значительным присутствием в них временной приезжей рабочей силы.

Таким образом, проведённый анализ позволил нам сгруппировать и выделить наиболее популярные способы и механизмы поощрения и удержания персонала, а также охарактеризовать их с точки зрения опрошенных сотрудников.

**1. Социальные выплаты и гарантии** (оплачиваемый отпуск, гарантированные отчисления в пенсионный фонд и т.д.). [10]. Социальные программы являются инвестированием в профессиональный рост и здоровье работников, а также в повышение их квалификации. Проблемой использования такого способа мотивации персонала является то, что многие предприятия стремятся максимально уменьшить расходы на социальное обеспечение работников, считая их лишними и неоправданными. Чем ниже маржинальность предприятия, тем меньше социальных гарантий оно может предоставить своим сотрудникам. Более того, часто в целях экономии работодатели

прибегают к теневым схемам выплаты заработной платы «в конверте», из-за чего работник в итоге встречается с проблемой недостаточных страховых отчислений.

Социальные гарантии, как правило, определяются в рамках отдельных предприятий двумя способами. Первый – формальный – определяет социальные льготы путём закрепления их в трудовом контракте. Как правило, это минимальный, базовый набор социального обеспечения работника, в ряде случаев к которому работник стремится не прибегать. Неформальный способ определения социальных гарантий исходит из личных убеждений и стремлений руководителей. Периодическое интервьюирование работников гостиничных предприятий даёт понимание, какие социальные льготы работники могут получить в рамках трудовых контрактов и почему они ими не пользуются. Рассмотрим их в порядке убывания значимости.

1. Оплачиваемый больничный – более 90% опрошенных сотрудников гостиничных предприятий разного уровня (от менеджеров до сотрудников зоны ресепшн – всего опрошено 67 человек) отметили, что избегают брать больничный лист, прибегая к договорённости с коллегами по замене друг друга или к договорённости с начальством для удалённой работы во время болезни. Это связано с тем, что социальные выплаты по больничному листу как правило значительно меньше итоговой заработной платы работников гостиничных предприятий.

2. Оплачиваемый отпуск на время обучения или повышения квалификации – эти социальные гарантии положены сотрудникам, которые обучаются на заочной форме обучения или проходят программы переподготовки или повышения квалификации. Мы опросили более 250 студентов заочной формы обучения из разных вузов Москвы и Подмосковья, обучающихся по направлению «Гостиничное дело», и 98% всех опрошенных отметили, что не пользуются возможностью отпуска на время сессии. Они стараются совмещать работу и обучение, к

тому же многие вузы учитывают этот факт и ставят занятия и промежуточную аттестацию на вечернее время. Причина того, что сотрудники не пользуются отпуском на время обучения связана с тем, что ряд предприятий просто не оплачивает этот отпуск, или оплата отпуска существенно ниже, чем обычный размер заработной платы.

3. Оплачиваемый отпуск – многие сотрудники сокращают время отпуска или вообще не уходят в отпуск по причине того, что отпускные выплаты ниже, чем заработная плата.

При этом ряд социальных гарантий для сотрудников гостиничных предприятий стал определяющим в выборе места работы: оплата проезда или организация доставки сотрудников к рабочему месту, оплата или организация питания, оплата курсов повышения квалификации и курсов по тимбилдингу и личностному росту.

Среди форм социальной поддержки, которой, по мнению опрошенных сотрудников не хватает в гостиничных предприятиях, наиболее важными и часто упоминаемыми были:

- организация пребывания детей в период каникул и в выходные дни (если рабочее время сотрудника попадает на выходной день в образовательных учреждениях);
- финансовая помощь в повышении квалификации
- организация досуга сотрудников – льготные билеты в театры и кинотеатры, субсидирование отдыха.

2. Система лояльности и личностного роста внутри предприятия – это система поощрений разного плана, которая направлена на выявление компетенций сотрудников, поощрение активных работников, стимулирование идей и инициативы, соотнесение интересов работников с интересами предприятиями. Опрос сотрудников гостиничных предприятий показал, что такие способы поощрения и удержания воспринимаются и оцениваются ими неоднозначно. Наиболее сильное влияние на решение работать и работать эффективно оказывает чувство принадлежности к команде,

ощущение себя частью «большой семьи». Создавая такую общность, работодатель заставляет каждого работника чувствовать себя важным и значимым, причастным к созданию общего блага, а поэтому такому работнику тяжелее принять решение о переходе в другую компанию.

Менее эффективными являются конкурсы «Лучший работник года», если они не подкреплены финансово. При этом ежедневные поощрения «мы хорошо поработали», «мы молодцы», «вы справились» и т.п., оцениваются работниками как положительные стимулы, которые влияют на их мотивацию труда.

Продвижение по карьерной лестнице и оплата программ повышения квалификации рассматривается сотрудниками в основном как личные достижения. Более 70% сотрудников отметили, что карьерный рост на предприятии рассматривают как фактор, удерживающий их на предприятии. Но при этом, если появится возможность перейти на ту же должность в другой гостинице, где будут более выгодные финансовые или субъективные условия – например, более выгодная транспортная доступность, наличие рядом детского сада или школы, более безопасный район, выгодный график работы и т.д., они без особых колебаний ею воспользуются. Это связано с тем, что карьерный рост они рассматривают как приложение собственных сил и способностей, а не как результат положительного климата и системы поощрения на предприятии. Оплата обучения также ожидаемо положительно оценивается сотрудниками, однако, как и в предыдущем случае, они склонны рассматривать обучение, которое поддерживается или организуется предприятием как личный рост. Только часть сотрудников – около 15 % из опрошенных посчитала обучение на предприятии фактором, который удержит их на предприятии, остальные высказались о том, что рассматривают это как положительный опыт, а не как мотивационный фактор.

Различные исследования по мотивации персонала показывают эффективность личного

признания и вовлечения идей работников в производственный процесс. Однако более трети всех опрошенных отметили, что им нравится или понравилось бы, если их идеи нашли отражение в работе предприятия, но только при условии соответствующей оплаты.

Принадлежность к команде или бренду, которая зачастую в научной литературе рассматривается как положительный мотивационный фактор, на деле не всегда таковым является. Иногда компании – носители бренда – начинают шантажировать им свой персонал [8], говоря о том, что сотрудник должен быть благодарен за возможность работать в такой компании, а не претендовать на повышение зарплаты. Десять менеджеров разного ранга отметили, что сталкивались в своё время или сталкиваются сейчас с такой ситуацией.

3. Психологические факторы поддержки – это личность руководителя и стиль управления, формирование комфортного психологического климата, формы психологической поддержки, признание достижений, обеспечение трудовой справедливости и т.д. Положительный психологический климат в коллективе – это не только фактор мотивации персонала, но и залог успешной и эффективной работы. Ведь если сотрудники заняты интригами, соперничеством, конфликтами, или они испытывают стресс из-за деспотичного стиля управления, то им некогда заниматься профессиональным развитием, фиксацией положительных результатов и поиском творческих путей решения возникающих проблем. Большая часть опрошенных сотрудников отмечала, что психологический климат – важный критерий, который оценивается ими при выборе места работы. На первый взгляд, низкооплачиваемый персонал не в силах выбирать место работы по сложившемуся психологическому климату, однако при проблеме текучести кадров в гостиницах из-за низких оплат именно этот фактор может стать механизмом удержания сотрудников.

Таким образом, все механизмы удержания персонала можно условно разделить на две группы – материальные и нематериаль-

ные. В современной научной литературе большинство авторов склоняется к тому, что нематериальные факторы стимулирования персонала более эффективные, ведь дают работнику не ситуативную прибыль, а перспективу карьерного и личностного роста, удовлетворения от работы, сплочённость и причастность к коллективу, признание и удовольствие. Однако опрос сотрудников разного статуса и квалификации показывает, что нематериальные стимулы эффективны при достойной оплате труда, при взвешенном балансе с материальными методами поощрения. В таком случае выстраивается лояльность сотрудника к предприятию, и в случае определённых временных кризисов он не уйдёт, а будет работать в команде над их преодолением.

Однако, судя по опросу сотрудников, сами работодатели не всегда склонны прибегать к разным формам мотивации. Для того, чтобы выяснить что сдерживает руководителей применять разные формы мотивации труда и удержания сотрудников, а также что оказывает влияние на их выбор, мы провели экспертный опрос в течение сентября-ноября 2022 г. Всего было опрошено 20 руководителей гостиничных предприятий из Московской области, Тюмени, Калужской и Мурманской областей, Краснодарского края и Республики Крым. Полученные в итоге данные мы обработали и сгруппировали, результаты чего представлены в табл. 1.

Таким образом, мы можем сказать, что важность вопросов мотивации персонала признается большинством руководителей гостиничных предприятий, она не вызывает у них сомнений. Однако в вопросах, как и кого поддерживать, мнения руководителей расходятся. Большая часть гостиничных предприятий в Краснодарском крае и в Крыму опирается на временную рабочую силу из других стран и регионов, которая в изобилие есть в регионах в высокий туристический сезон и от которой можно отказаться в низкий сезон. Поэтому руководители гостиничных предприятий в них в меньшей степени уделяют внимание удержа-

нию персонала, особенно линейного или вспомогательного. Однако проблема текучести кадров и непостоянности временной рабочей силы, зависимости оплаты труда от конъюнктуры рынка представляет значительные затруднения для многих гостиничных предприятий в этих регионах. Поэтому их руководите-

лям можно было бы задуматься об удержании рабочей силы таким образом, чтобы уехавшие в несезон работники впоследствии вернулись именно к ним. Здесь руководители гостиниц просто вынуждены предоставлять жилье и питание персоналу, однако такая поддержка часто входит в заработную плату.

*Таблица 1 – Результаты опроса руководителей гостиничных предприятий на предмет использования механизмов удержания персонала*

<i>Утверждения</i>	<i>Кол-во ответивших их руководителей гостиниц, ед..</i>
Мы в той или иной форме применяем методы мотивации персонала и удержания ценных кадров на предприятии	20
Мы не удерживаем линейный персонал и персонал низшего звена	18
Мы используем финансовые поощрения как способ удержания наиболее ценных кадров	5
Мы сталкивались с тем, что финансовая или нематериальная поддержка в течение периода работы не выполняла удерживающей роли в мотивации ценных кадров:	8
▪ один раз	6
▪ несколько раз	1
▪ неоднократно	1
Удерживать нематериально нужно сотрудников с низкой оплатой труда, тогда как высококвалифицированные кадры нужно стимулировать финансово	5
Нужно растить свои кадры – это дешевле и формирует лояльность сотрудника. С такими сотрудниками можно пережить трудные времена не тревожась, что они уйдут при первых признаках кризиса	7
Для обеспечения социальных гарантий нужны средства, а небольшие гостиницы не могут себе этого позволить	15
Мы не заинтересованы в оплате повышения квалификации сотрудников, мы им будем оплачивать обучение, а они потом уйдут на более выгодные финансовые условия	12
Нет смысла вкладывать в людей, которые не способны показать результат, поэтому мы выявляем наиболее способных сотрудников и поощряем их профессиональный рост	2
Мы оказываем социальную поддержку – обеспечиваем:	5
▪ транспорт или компенсируем расходы на него;	5
▪ питание на предприятии;	5
▪ оплачиваемый отпуск;	1
▪ сохраняем «декретные» места;	1
▪ оказываем ситуативную финансовую помощь отдельным сотрудникам;	1
▪ стимулируем сотрудников проходить профилактические медицинские осмотры	1
Командный дух мы поддерживаем:	
▪ корпоративами и праздниками;	10
▪ работой по тимбилдингу;	3
▪ систематической работой на всех уровнях – планёрки, подведение итогов дня, саморефлексия, положительные общие аффирмации и т.д.	1

В регионах России, только приобретающих туристическую популярность – например, в Тюмени, Калужской и Мурманской областях, вопросам мотивации персонала уделяется большое внимание. Это связано с тем, что

рынок работников на данный момент в них сильно ограничен, а рассчитывать на временную рабочую силу гостиничные предприятия пока не могут. При этом в условиях высокой конкуренции квалификации и навыки персона-

ла играют важнейшее значение, поэтому все руководители гостиниц стремятся растить и удерживать у себя как высоко-, так и низкоквалифицированные кадры. Московская область отличается тем, что здесь обширный рынок туристов и гостей как из Москвы и Подмосковья, так и из соседних регионов, а также объёмный рынок рабочей силы разной квалификации. Близость к Москве делает этот регион привлекательным для персонала, поэтому гостиничные предприятия здесь поддерживают в основном высококвалифицированные кадры, тогда как линейный и вспомогательный персонал всегда легко найти и заменить. Важно отметить и тот факт, что руководители быстро отказываются от поддержки и удержания персонала в случае негативного опыта.

В ходе опроса выяснился интересный момент – многие руководители, которые в силу разных причин экономят на оплате труда персонала все же, осознают, что низкооплачиваемый работник может в любой момент сменить место работы на другое, более выгодное для него, причём не только с финансовой точки зрения. И в его лице предприятие потеряет сотрудника, который уже разобрался в каком-то вопросе, который выработал свою систему работы, во многом оптимизировав рабочий процесс. Например, это может быть горничная, которая знает все номера и убирает их таким образом, чтобы максимально сократить затраты времени и сил на передвижения между ними, или сотрудник ресепшн, который адаптировался к работе персонального компьютера и освоил работу установленной CRM-системы. И пока руководитель сможет найти нового сотрудника, который вникнет в сущность работы и автоматизирует многие навыки, пройдёт время, за которое предприятие может столкнуться с трудностями вплоть до потери клиентов. К тому же работодатели сталкиваются с тем, что на такую же зарплату не могут быстро найти подходящего кандидата. Поэтому четверть всех опрошенных руководителей отметила, что удерживать нематериально ценный, но низкооплачиваемый персонал.

Среди способов удержания руководители предприятия используют: словесные ежедневные поощрения и подкрепление уверенности сотрудников в их незаменимости; проведение корпоративных праздников, тренингов личностного роста, поддержку в личных трудностях сотрудников и т.д.

Несколько предприятий выработало свои системы поощрения и поддержки, которые различаются в подходах и деталях, но в целом сходны и заключаются в оценивании не только их текущей профессиональной квалификации сотрудников, но и их инновационности, умения применять творческий подход, амбициозности и способностей к росту и самосовершенствованию. Наиболее перспективных сотрудников поддерживают как финансово, так и нематериально. Им помогут помочь в трудных жизненных ситуациях или оплачивать стажировки и обучение. Но, как отмечают сами руководители предприятий, такие случаи далеко не массовые.

Таким образом, мы видим, что существующие способы поддержки и мотивации персонала с точки зрения удержания сотрудников на предприятиях в должной мере не работают или не используются. Это связано с несколькими проблемами:

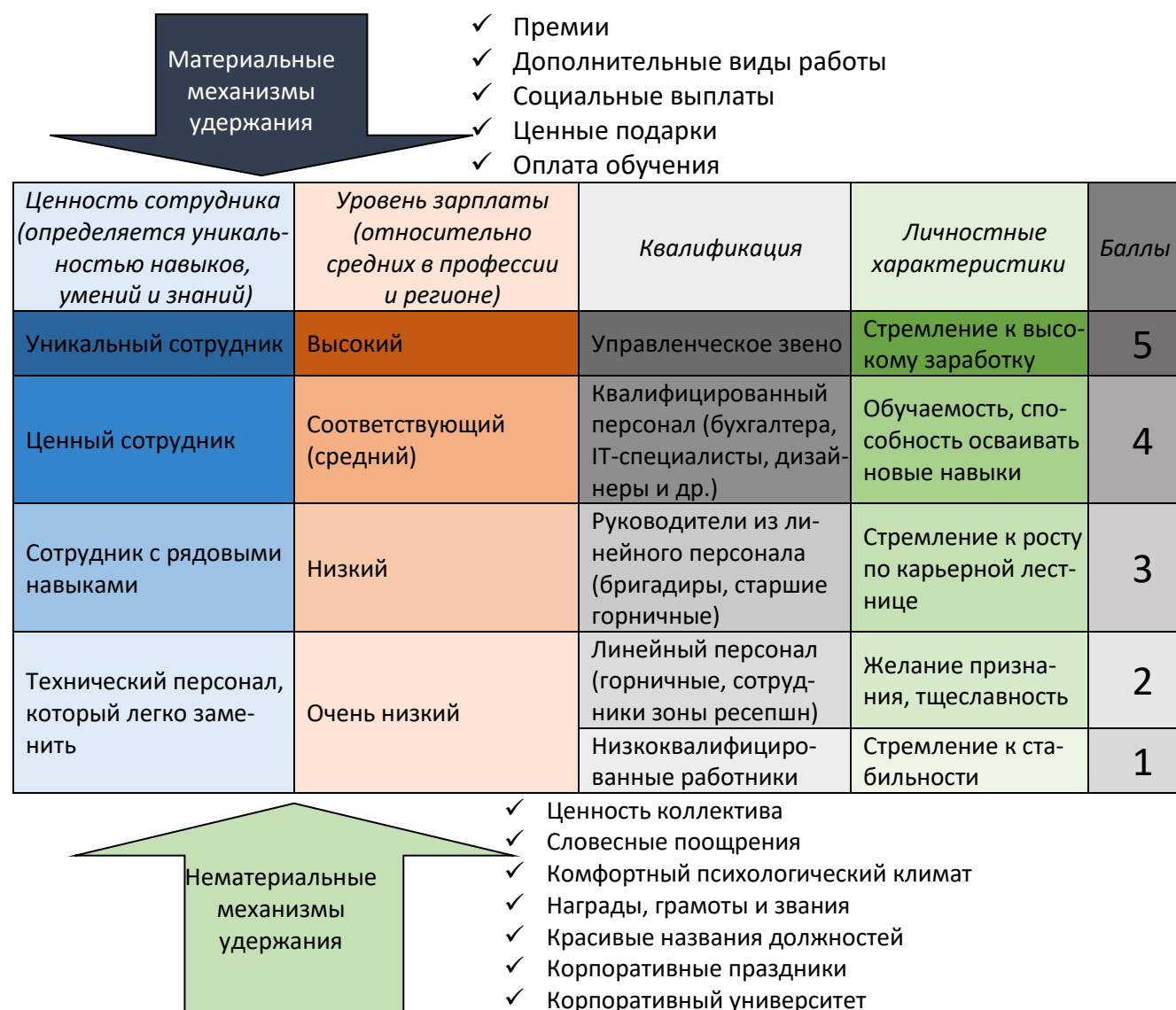
- отсутствием баланса между материальными и нематериальными методами поощрения;
- разнородностью запросов и ожиданий сотрудников разного уровня, широкий спектр неодинаковых стимулов к работе (у одних сотрудников это финансовые стимулы, у других – личностные: признание, должность, возможность выступать в качестве представителя бренда и т.д.);
- не осознанием сотрудниками того, что предприятие оказывает им поддержку;
- не осознанием необходимости удержания персонала на предприятии или отсутствии таковой для предприятия в определённый момент.

Поэтому нами разработана персонифицированная матрица выбора механизмов



удержания в зависимости от ценности кадров, его места на предприятии, получаемой заработной платы (в сравнении со средней в регионе по

занимаемой должности) и личностным характеристикам, определяющим стимул в работе и выборе места приложения труда (рис. 1).



*Рис. 1 – Персонифицированная матрица выбора механизмов удержания кадров в индустрии гостеприимства*

Эта матрица имеет обобщённый вид, но в каждом конкретном предприятии она может быть детализирована и дополнена в зависимости от набора конкретных профессий, представители которой нуждаются в поддержке и удержании, а также в зависимости от спектра инструментов поощрения и мотивации. Приведём пример, маленькая гостиница на 10–15 номеров не может предложить больших

премий и помощи в оплате обучения, но зато может предложить стабильность в работе и оплате труда, комфортность психологического климата и удовольствие от работы. Сотрудники такого предприятия могут быть уверены в том, что их не заменят приезжими работниками, готовыми работать за меньшую оплату, они чувствуют себя частью семьи и останутся в гостинице, даже если случится кризис и какое-

то время руководитель не сможет оплачивать их труд. Поэтому персонифицированная матрица у такого предприятия приобретёт несколько иной вид – в неё добавятся нематериальные стимулы поддержки.

По каждому столбцу можно определить баллы, например, стремление у сотрудника к стабильности мы рекомендуем оценивать в 1 балл, тогда как стремление к продвижению по карьерной лестнице – в 3 балла. В итоге по каждому работнику можно посчитать общую сумму баллов. Чем выше сумма баллов, тем больше вероятность того, что сотрудника нужно будет стимулировать материально, и поэтому работодатель можно выбирать механизмы удержания исходя из финансовых стимулов. И наоборот – чем меньше сумма баллов, тем больше работодателю стоит обращаться к нематериальным способам удержания.

Таким образом, предложенная матрица может служить фреймворком, который может быть дополнен и использоваться как отправной инструмент в выборе способов удержания персонала.

### Выводы

Таким образом, вопросы удержания квалифицированного персонала на предприятиях индустрии гостеприимства сегодня не подвергаются сомнению и приобретают все большую актуальность. Вместе с тем, для многих предприятий существует потребность решения проблемы текучести кадров и приезжей временной рабочей силы, которое во многом связано с мотивацией и неквалифицированного персонала. Ряд работодателей сегодня уделяет внимание мотивации низкооплачиваемого персонала, выполняющего специфичную работу, на освоение которой нужно время. Однако в

целом работодатели не склонны удерживать линейный персонал, так как есть мнение, что таких сотрудников легко заменить.

Проведённый в работе анализ эффективных способов удержания показал, что не все они работают одинаково, и неоднозначно воспринимаются сотрудниками. Так, например, оплата обучения квалифицированным сотрудникам на первый взгляд является хорошим способом поощрения, однако многие опрошенные сотрудники считают прохождение курсов и программ повышения квалификации за счет предприятия своим личным достижением и при возможности более оплачиваемой работы в другом месте будут готовы ею воспользоваться. В целом по результатам исследования можно сделать вывод о том, что материальные способы удержания более эффективны, однако не все они доступны гостиничным предприятиям. Поэтому предприятия, готовые и заинтересованные в удержании должны вырабатывать свои системы способов удержания на основе баланса на основе индивидуального подхода к своим сотрудникам. Для этого мы разработали персонифицированную матрицу выбора механизмов удержания зависимости от ценности кадров, места на предприятии, получаемой зарплаты (в сравнении со средней в регионе по занимаемой должности) и личностным характеристикам, определяющим стимул в работе и выборе места приложения труда. Она может послужить фреймворком для работодателей.

Нужно отметить, что охват респондентов в данном исследовании ограничен техническими возможностями и временными рамками, однако в дальнейшем при получении новых данных, разработки статьи могут быть скорректированы и дополнены.

### Список источников

1. Беляев В.А. Мотивация персонала на предприятиях гостиничного бизнеса // Economics. 2016. №5(14). С. 47-50.
2. Горюшкина Н.Е., Коротеева Н.Н., Шапов И.В. Гостиничное дело: проблемы привлечения и удержания квалифицированного персонала // Краеведческие записки. 2016. С. 4-8.

3. Ленская И.Ю. Стабилизация и удержание персонала: понятийный анализ // Вестник экономики, права и социологии. 2016. №2. С. 279-282.
4. Нестерова Е.М. Существующая практика и проблемы в разработке системы мотивации персонала в гостинице // Российское предпринимательство. 2007. №9-1. С. 167-171.
5. Никольская Е.Ю., Шкуропат М. Методика антикризисного управления персоналом в индустрии гостеприимства // Инновационная наука. 2015. №3. С. 34-36.
6. Нурхамитова Д.А. Привлечение и удержание персонала в современных условиях // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. №2. С. 335-338.
7. Свиридова О.В., Юрченко О.В. Влияние мотивации персонала на достижение стратегических целей гостиничного предприятия // NovalInfo.Ru. 2017. Т.2. №58. С. 192-199.
8. Семенникова А.И. Практические рекомендации по повышению мотивации персонала в гостиничных предприятиях // Бюллетень науки и практики. 2016. №7(8). С. 167-172.
9. Степанова С.А., Мишура Э.Д. Удержание сотрудника гостиничного предприятия или поиск нового: сравнительный анализ, оценка результативности // Вестник индустрии гостеприимства. 2018. С. 39-45.
10. Плотникова Е.В. Социальная политика современных российских предприятий: традиции и инновации // ЖИСП. 2005. №3. С. 397-408.
11. Aminudin N. Corporate social responsibility and employee retention of 'green' hotels // Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2013. Vol. 105. Pp. 763-771.
12. Msengeti D.M., Obwogi J. Effects of pay and work environment on employee retention: A study of hotel industry in Mombasa county. 2015.
13. Mohsin A., Brochado A., Rodrigues H. Mind the gap: a critical reflection on hotel employee turnover // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2022. ahead-of-print.
14. Farrell K. Human resource issues as barriers to staff retention and development in the tourism industry // Irish Journal of Management. 2001. Vol.22. Iss.2. Pp. 121.

### References

1. Beljaev, V. A. (2016). Motivacija personala na predpriyatijah gostinichnogo biznesa [Motivation of personnel at the enterprises of the hotel business]. *Economics*, 5(14), 47-50. (In Russ.).
2. Gorjushkina, N. E., Koroteeva, N. N., & Shpakov, I. V. (2016). Gostinichnoe delo: problemy privlechenija i uderzhaniya kvalificirovannogo personala [Hotel business: problems of attracting and retaining qualified personnel]. In: *Kraevedcheskie zapiski [Local history notes]*, 4-8. (In Russ.).
3. Lenskaja, I. Yu. (2016). Stabilizacija i uderzhanie personala: ponjatijnyj analiz [Stabilization and retention of personnel: conceptual analysis]. *Vestnik ekonomiki, prava i sociologii [Bulletin of Economics, Law and Sociology]*, 2, 279-282. (In Russ.).
4. Nesterova, E. M. (2007). Sushhestvujushhaja praktika i problemy v razrabotke sistemy motivacii personala v gostinice [Existing practice and problems in the development of a system of staff motivation in a hotel]. *Rossijskoe predprinimatel'stvo [Russian Entrepreneurship]*, 9-1, 167-171. (In Russ.).
5. Nikol'skaja, E. Yu., & Shкуропат, M. (2015). Metodika antikrizisnogo upravlenija personalom v industrii gostepriimstva [Methodology of anti-crisis personnel management in the hospitality industry]. *Innovacionnaja nauka [Innovative science]*, 3, 34-36. (In Russ.).
6. Nurhamitova, D. A. (2019). Privlechenie i uderzhanie personala v sovremennyh uslovijah [Attracting and retaining staff in modern conditions]. *Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh nauk i tehnologij «Integral» [International Journal of Applied Science and Technology «Integral»]*, 2, 335-338. (In Russ.).
7. Sviridova, O. V., & Yurchenko, O. V. (2017). Vlijanie motivacii personala na dostizhenie strategicheskikh celej gostinichnogo predpriyatija [The influence of staff motivation on the achievement of the strategic goals of a hotel enterprise]. *NovalInfo.Ru*, 2(58), 192-199. (In Russ.).

8. Semennikova, A. I. (2016). Prakticheskie rekomendacii po povysheniju motivacii personala v gostinichnyh predpriyatijah [Practical recommendations for increasing staff motivation in hotel enterprises]. *Bulleten' nauki i praktiki [Bulletin of Science and Practice]*, 7(8), 167-172. (In Russ.).
9. Stepanova, S. A., & Mishura, Ye. D. (2018). Uderzhanie sotrudnika gostinichnogo predpriyatija ili poisk novogo: sravnitel'nyj analiz, ocenka rezul'tativnosti [Retention of a hotel employee or search for a new one: comparative analysis, performance evaluation]. *Vestnik industrii gostepriimstva [Hospitality Industry Bulletin]*, 39-45. (In Russ.).
10. Plotnikova, E. V. (2005). Social'naja politika sovremennyh rossijskih predpriyatij: tradicii i innovacii [Social policy of modern Russian enterprises: traditions and innovations]. *ZhISP [GISP]*, 3, 397-408. (In Russ.).
11. Aminudin, N. (2013). Corporate social responsibility and employee retention of 'green' hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 105, 763-771.
12. Msengeti, D. M., & Obwogi, J. (2015). *Effects of pay and work environment on employee retention: A study of hotel industry in Mombasa county.*
13. Mohsin, A., Brochado, A., & Rodrigues, H. (2022). Mind the gap: a critical reflection on hotel employee turnover. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print.
14. Farrell, K. (2001). Human resource issues as barriers to staff retention and development in the tourism industry. *Irish Journal of Management*, 22(2), 121.