

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ РОССИИ / INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE RUSSIAN ECONOMY

Оригинальные статьи / Original articles

DOI 10.24182/2073-6258-2024-23-4-26-33



Инструменты эффективного найма и развития сотрудников в условиях дефицита кадров на рынке услуг

Р. Н. Ахмедшин

независимый исследователь,

Казань, Россия

r.ahmedshin.dodo@gmail.com

Аннотация: Дефицит кадров в сфере общественного питания, ритейла и гостиничного бизнеса становится всё более актуальной проблемой, затрудняя развитие компаний. Высокая текучесть сотрудников значительно увеличивает расходы на подбор, обучение и адаптацию персонала, что особенно ощутимо для малых и средних предприятий. В статье анализируются причины дефицита кадров, включая демографический спад, сезонность, конкуренцию за таланты и изменяющиеся ожидания работников.

Особое внимание уделено эффективным методам найма и удержания персонала. Рассматриваются инструменты нематериальной мотивации, такие как индивидуальные планы развития, карьерное планирование и поддержка баланса работы и личной жизни. Упрощение процесса найма с помощью автоматизации, развитие HR-бренда и формирование корпоративной культуры представлены как ключевые стратегии, позволяющие минимизировать текучесть кадров.

Кроме того подчеркивается важность системного подхода к обучению и развитию сотрудников, что способствует повышению их вовлеченности и качества обслуживания. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к управлению персоналом для повышения конкурентоспособности компаний в условиях кадрового дефицита.

Ключевые слова: дефицит кадров, текучесть кадров, удержание персонала, формирование команды, эффективный найм, развитие сотрудников, рынок труда, нематериальная мотивация, корпоративная культура, лояльность сотрудников.

Для цитирования: Ахметшин Р.Н. Инструменты эффективного найма и развития сотрудников в условиях дефицита кадров на рынке услуг. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 4. С. 26 – 33. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-26-33>.

Effective Recruitment and Employee Development Tools in the Context of Labor Shortages in the Service Sector

R. N. Akhmedshin

Independent researcher,

Kazan, Russia

r.ahmedshin.dodo@gmail.com

Abstract: The labor shortage in the food service, retail, and hospitality industries is becoming an increasingly pressing issue, complicating business growth. High employee turnover significantly raises costs associated with recruitment, training, and adaptation, which is particularly challenging for small and medium-sized enterprises. This article examines the causes of the labor shortage, including demographic decline, seasonality, competition for talent, and evolving employee expectations.

Special attention is given to effective methods of recruitment and employee retention. The study explores non-material motivation tools, such as individual development plans, career planning, and work-life balance support. Streamlining the hiring process through automation, HR branding, and the cultivation of corporate culture are highlighted as key strategies for reducing turnover.

Furthermore, the importance of a systematic approach to employee training and development is emphasized, contributing to increased engagement and service quality. The article concludes that a comprehensive approach to personnel management is essential for enhancing companies' competitiveness in the context of labor shortages.

Keywords: labor shortage, employee turnover, staff retention, team building, effective recruitment, employee development, labor market, non-material motivation, corporate culture, employee loyalty.

For citation: Akhmedshin R.N. Effective Recruitment and Employee Development Tools in the Context of Labor Shortages in the Service Sector. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2024. T. 23. № 4. P. 26—33. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-26-33>.

Введение

Дефицит кадров — это одна из главных проблем, с которой сталкиваются современные компании, особенно в таких отраслях, как общественное питание, ритейл и гостиничный бизнес. Высокая конкуренция за квалифицированных специалистов, изменение ожиданий работников и текучесть персонала делают задачу найма и удержания сотрудников всё более сложной.

Ситуация особенно остро проявляется в ресторанах, фастфуд-заведениях и кофейнях. Здесь персонал является ключевым фактором успеха, обеспечивающим не только высокое качество обслуживания, но и стабильность бизнеса в целом. Например, средняя текучесть в сфере общепита составляет 70–80%, что вдвое выше, чем в других отраслях экономики, что вынуждает компании постоянно искать и обучать новых сотрудников, увеличивая затраты. Эти затраты усиливаются при отсутствии четкой системы управления персоналом.¹

Крупные компании привлекают сотрудников с помощью повышения зарплат и расширения соцпакетов.² В условиях, когда повышение заработной платы доступно далеко не всем участникам рынка, компании вынуждены искать альтернативные методы привлечения, удержания и развития сотрудников. Формирование сильного HR-бренда, работа над корпоративной культурой становятся наиважнейшими элементами в конкуренции за талантливых специалистов.³ Также немаловажную роль играют нематериальная мотивация, системное развитие сотрудников и автоматизация процессов найма.

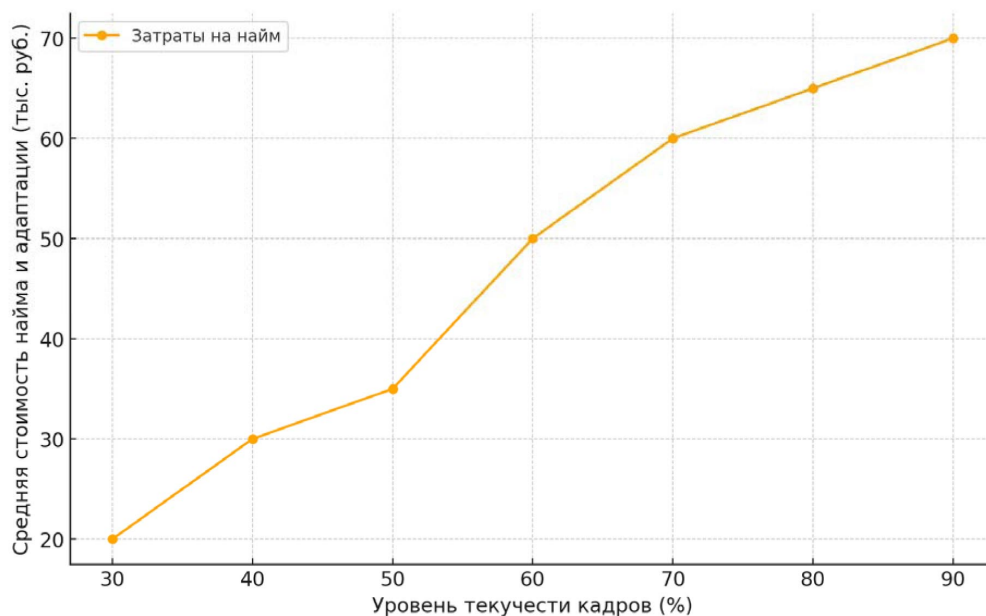


Рис. 1. Влияние текучести кадров на затраты компании⁴

¹ Смирнова Е.Е. Текучесть кадров в ресторанном бизнесе. Журнал «Ресторанный бизнес», 2017, № 3. С. 3.

² Там же.

³ Осовицкая Н. (ред.). HR-брендинг: лучшие практики десятилетия. — М.: ЛитРес, 2022. С. 15.

⁴ Смирнова Е.Е. Текучесть кадров в ресторанном бизнесе. Журнал «Ресторанный бизнес», 2017, № 3. С. 3.

Целью данной статьи является анализ текущих вызовов на рынке труда общественного питания в России и описание эффективных подходов к найму и развитию персонала, которые позволяют компаниям повысить устойчивость и конкурентоспособность.

1. Дефицит кадров на рынке труда сферы услуг: причины и их влияние на бизнес

Дефицит кадров обусловлен рядом факторов, оказывающих прямое воздействие на способность компаний привлекать и удерживать квалифицированных специалистов: Снижение количества молодых специалистов на рынке труда из-за демографического спада.⁵

А. Отток квалифицированных работников в смежные отрасли с более высоким уровнем оплаты труда.

В. Сезонность. Для кафе, ресторанов и фастфуд-заведений спрос на персонал резко возрастает в праздничные и летние периоды, что затрудняет планирование.

С. Высокая текучесть кадров. Сотрудники в сфере услуг часто рассматривают свою работу как временную, что приводит к их частому уходу. Высокая текучесть приводит к постоянным затратам на найм, обучение и адаптацию новых сотрудников.

Д. Быстрое развитие технологий требует от сотрудников новых умений, что особенно актуально для позиций, связанных с управлением.

Е. Конкуренция за таланты. Более крупные и финансово устойчивые компании предлагают конкурентоспособные условия, что затрудняет привлечение персонала для малых и средних бизнесов.

Ф. Изменение ожиданий сотрудников. Современные поколения требуют не просто зарплату: гибкий график, баланс работы и личной жизни, участие в значимых проектах и комфортная рабочая обстановка.⁶ Например, основными причинами увольнений является не только низкая заработная плата, но и монотонный характер работы и эмоциональное выгорание.

Для современного бизнеса критически важно адаптироваться к вызовам, связанным с нехваткой кадров. Это включает в себя не только снижение негативного влияния нехватки сотрудников на операционные процессы и качество услуг, но и использование сложившейся ситуации для создания конкурентных преимуществ.

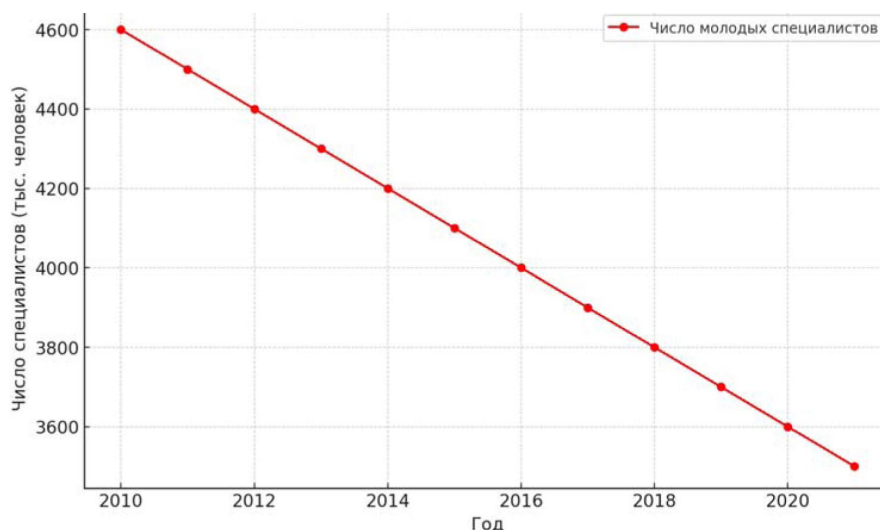


Рис. 2. Снижение числа молодых специалистов на рынке труда из-за демографического спада⁷

⁵ Лукичев П. Рынок труда будущего. — М.: Проспект, 2022. С. 87.

⁶ Иванова И.А., Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. — М.: Юрайт, 2023. С. 189.

⁷ Шкляр И.В. Проблема дефицита молодых специалистов на рынке труда Российской Федерации. *Научный форум*. 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018010964> (дата обращения: 12.12.2024).

Компании могут выстроить более эффективные системы управления персоналом, внедрить современные технологии найма и удержания сотрудников, а также повысить привлекательность своей корпоративной культуры. Такой подход позволяет не только сохранить устойчивость бизнеса в сложных условиях, но и заложить основу для долгосрочного роста и развития.

2. Инструменты эффективного найма и развития сотрудников

2.1. Корпоративная культура как основа успешной работы

Корпоративная культура формирует основу для долгосрочных отношений между работодателем и сотрудниками. Компании, уделяющие внимание созданию благоприятной атмосферы, могут существенно снизить текучесть кадров и повысить вовлеченность персонала.

Основные элементы эффективной корпоративной культуры:

А. Признание заслуг сотрудников. Регулярные награды, грамоты, похвала на общих собраниях за достижения в работе укрепляют мотивацию сотрудников.

В. Организация корпоративных мероприятий: совместные праздники, спортивные активности, культурные мероприятия.⁸ Можно начать с малого. Походы, вечеринки и прогулки безусловно помогут укрепить командный дух.

С. Поддержка идей и инициатив. Когда сотрудники чувствуют, что их идеи ценны, это повышает их вовлеченность и лояльность.⁹

Д. Забота о здоровье и благополучии. Предоставление доступа к спортивным клубам, организация корпоративных спортивных мероприятий или выделение времени для отдыха.¹⁰

Е. Гибкий подход. Возможность выбора графика, перераспределение задач и учет индивидуальных потребностей сотрудников.

Корпоративная культура, основанная на принципах взаимного уважения, искренней поддержки и активной взаимопомощи, становится мощным инструментом для создания сплоченной команды и удержания сотрудников. В организациях, где такие ценности являются основой взаимодействия, сотрудники чувствуют себя частью единого целого, их вклад ценится, а идеи находят поддержку. Это создает условия для профессионального роста, и укрепляет лояльность сотрудников.

Кроме того культура уважения способствует формированию доверительных отношений между сотрудниками и руководством, что особенно важно для долгосрочного сотрудничества.¹¹ Атмосфера открытости и взаимопонимания мотивирует сотрудников делиться своими предложениями, участвовать в решении проблем компании и вносить вклад в её развитие. Такой подход способствует не только повышению общей вовлеченности персонала, но и улучшению корпоративной среды в целом. Всё это делает корпоративную культуру не просто средством привлечения новых специалистов, но и важнейшим и неотъемлемым фактором их долгосрочного удержания, профессионального роста и карьерного продвижения внутри компании.

2.2. Нематериальная мотивация: укрепление лояльности сотрудников

Нематериальная мотивация — это эффективный инструмент удержания персонала, который позволяет компании выделиться среди конкурентов.¹²

Особенно это важно для отраслей, где зарплата не является главным фактором выбора места работы.

Основные инструменты нематериальной мотивации:

А. Индивидуальные планы развития (ИПР). Это документ, в котором руководитель совместно с сотрудником прописывает цели и задачи подопечного на определенный период, а также

⁸ Иванова И.А. Теория и практика управления человеческими ресурсами. — М.: Альпина Паблишер, 2021. 320 с.

⁹ Литвинюк А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. — М.: Юрайт, 2022. С. 132.

¹⁰ Александрова Е.А. Мотивация в эпоху кризиса: внутренние мероприятия «без бюджета». — М.: Альпина Паблишер, 2023. С. 94.

¹¹ Рычкова А. В. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. — М.: Юрайт, 2023. С. 145.

¹² Ветлужских Е.Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. — М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 112.

пути их достижения. Например, для официанта — развитие навыков общения с клиентами, для управляющего кафе — обучение управлению финансами. Главное, не забывать про мониторинг прогресса с использованием регулярных оценок и обратной связи.¹³

В. Карьерное планирование. Четкая и прозрачная структура карьерного роста мотивирует сотрудников развиваться.

С. Программы лояльности для сотрудников. Например, предоставление скидок на продукцию компании, бесплатное питание на смене или подарки к праздникам.

Д. Поддержка баланса работы и личной жизни. Предоставление возможности гибкого графика, дополнительных выходных или удаленной работы для административного персонала.

Такие инструменты оказывают значительное влияние на общее отношение сотрудников к компании. Они способствуют укреплению чувства принадлежности к коллективу, создавая атмосферу, в которой работники чувствуют себя важной частью общего дела.

Это, в свою очередь, повышает удовлетворенность персонала условиями труда, делая рабочий процесс более комфортным и мотивирующим. Систематическое использование подобных методов также способствует снижению уровня текучести кадров, так как сотрудники, чувствующие поддержку и внимание со стороны работодателя, менее склонны искать альтернативные варианты занятости.

2.3. Формирование HR-бренда

HR-бренд — это репутация компании как привлекательного работодателя. Сильный HR-бренд позволяет не только легче привлекать новых сотрудников, но и удерживать текущих, создавая вокруг компании позитивный имидж.¹⁴

Как развивать HR-бренд:

А. Активность в социальных сетях. Публикация материалов о жизни коллектива, корпоративных мероприятиях и успехах компании.

В. Истории успеха сотрудников. Например, рассказ о том, как бариста стал управляющим кофейни, вдохновляет других сотрудников.

С. Прозрачность условий труда. Указание реальных условий и возможностей в объявлениях о найме.

Д. Позиционирование компании как ответственного работодателя. Например, экологические инициативы, участие в благотворительных акциях.

Е. Обратная связь. Платформы, где сотрудники могут оставлять свои отзывы и предложения, формируют открытый диалог и доверие.

Формирование HR-бренда — это процесс, который требует тщательной разработки стратегии и системного подхода, включающего согласованные действия на всех уровнях компании. Такой бренд не только определяет репутацию организации как работодателя, но и становится мощным инструментом для привлечения и удержания сотрудников.¹⁵

В долгосрочной перспективе HR-бренд превращается в один из ключевых активов компании, поскольку он создает устойчивый поток квалифицированных кандидатов, снижая затраты на подбор персонала. Кроме того, положительный HR-бренд способствует повышению уровня вовлеченности и лояльности сотрудников, что напрямую отражается на производительности и эффективности бизнеса.

2.4. Системное развитие сотрудников

Развитие сотрудников — это инвестиция, которая окупается, благодаря снижению затрат на поиск и найм новых людей.¹⁶

¹³ Иванова И.А., Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. — М.: Юрайт, 2023. С. 189.

¹⁴ Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. — М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 134.

¹⁵ Кушкина К.Ю. Формирование HR-бренда компании: анализ и оценка эффективности. Вестник современного менеджмента. 2023. № 2. С. 45.

¹⁶ Чернухина Г.В., Ермоловская О.А. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России. — М.: Финансы и статистика, 2023. С. 124.

Основные направления системного развития:

А. Инструменты самообучения. Создание баз знаний и интерактивных материалов для самостоятельного изучения. Разработка мобильных приложений для обучения сотрудников. Интеграция онлайн-платформ для дистанционного обучения.¹⁷

В. Проведение регулярных ассессментов для определения уровня компетенций сотрудников. Тренинги, деловые игры и тестирования помогает выявить их сильные стороны и направления для роста.

С. Наставничество. Опытные сотрудники помогают новичкам быстрее адаптироваться и вникнуть в специфику работы.

Д. Программы обучения. Например, курсы повышения квалификации, обучение новым технологиям или мастер-классы.

Е. Кадровый резерв. Формирование базы сотрудников, готовых занять руководящие позиции. Это особенно актуально для сетевых ресторанов.

Системное развитие сотрудников играет важнейшую роль в укреплении их приверженности компании. Когда сотрудники видят, что организация вкладывает время и ресурсы в их профессиональный рост, это вызывает у них чувство доверия и лояльности к работодателю.¹⁸

Кроме того системный подход к обучению и повышению квалификации персонала напрямую влияет на качество предоставляемых услуг.¹⁹ Сотрудники получают новые знания и навыки, которые позволяют им работать эффективнее, быстрее адаптироваться к изменениям и предлагать клиентам более высокий уровень обслуживания. В долгосрочной перспективе развитие кадрового потенциала способствует формированию внутри компании культуры роста, в которой каждый стремится к профессиональному совершенствованию.

Это не только повышает производительность команды, но и укрепляет конкурентные позиции бизнеса на рынке. Такой подход создает прочную основу для успешной реализации стратегических целей компании.

2.5. Упрощение процесса найма

Современные технологии позволяют упростить и ускорить процесс найма, что особенно важно в условиях высокой текучести персонала.²⁰

Инструменты для оптимизации найма:

А. Телеграм-боты и чат-боты. Автоматизация первых этапов отбора помогает сократить время на обработку заявок.

В. Цифровые платформы для оформления документов. Конструкторы договоров и электронные подписи упрощают административные процессы.

С. Онлайн-собеседования. Использование видеоплатформ позволяет быстро проводить интервью с кандидатами.

Д. Внедрение CRM-систем для управления процессами найма и адаптации.

Е. Автоматизация онбординга. Онлайн-курсы и вводные инструкции позволяют новичкам быстрее влиться в коллектив.

Такие инструменты оказывают комплексное воздействие на процессы управления персоналом, позволяя компаниям одновременно оптимизировать ресурсы и повысить результативность. Автоматизация и цифровизация этапов найма существенно сокращают временные затраты на подбор, обработку заявок и оформление новых сотрудников.

Это особенно важно в условиях высокой текучести кадров, когда оперативность играет ключевую роль. Кроме того, использование современных технологий позволяет свести к минимуму

¹⁷ Baker T. Digital Tools for Employee Development. — London: Routledge, 2022. P. 145.

¹⁸ Кей Б., Джулиани Дж. Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике. — М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 78.

¹⁹ Федоров Г.В. (ред.). Системный подход к обучению персонала: эффективные стратегии и методы. — М.: Экономика, 2021. С. 102.

²⁰ Горячева Н.В. Управление персоналом: современные подходы и технологии. — М.: Юрайт, 2021. С. 112.

ошибки, которые возникают при обработке информации в ручную, и упрощают взаимодействие отдела кадров с кандидатами.

Оптимизация процессов снижает затраты компании как на прямые расходы, связанные с рекрутингом, так и на косвенные потери, например, снижение производительности из-за незакрытых вакансий.

Помимо экономии ресурсов, такие инструменты помогают значительно повысить качество подбора персонала. Благодаря автоматическим фильтрам и аналитике компании получают возможность более точно оценивать соответствие кандидатов заявленным требованиям. Это повышает вероятность того, что на ключевые должности будут наняты сотрудники, обладающие необходимыми навыками и ценностями.

Заключение

В условиях дефицита кадров бизнесу необходимо адаптироваться, внедряя комплексный подход к управлению персоналом. Создание благоприятной корпоративной культуры, использование нематериальной мотивации, развитие HR-бренда, системное обучение сотрудников и оптимизация найма позволяют не только привлекать, но и удерживать персонал.

Целью всех действий по работе с персоналом должно быть создание условий, в которых сотрудники будут счастливы и мотивированы. Особенно это важно в сфере услуг, где довольные сотрудники напрямую влияют на уровень сервиса, лояльность клиентов и успех компании.

Список литературы

1. Смирнова Е.Е. Текучесть кадров в ресторанном бизнесе. Журнал «Ресторанный бизнес». 2017. № 3. С. 3.
2. Осовицкая Н. (ред.). HR-брендинг: лучшие практики десятилетия. — М.: ЛитРес, 2022. С. 15.
3. Лукичев П. Рынок труда будущего. — М.: Проспект, 2022. С. 87.
4. Иванова И.А., Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. — М.: Юрайт, 2023. С. 189.
5. Шкляр И.В. Проблема дефицита молодых специалистов на рынке труда Российской Федерации. Научный форум. 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018010964> (дата обращения: 12.12.2024). Текст: электронный.
6. Иванова И.А. Теория и практика управления человеческими ресурсами. — М.: Альпина Паблишер, 2021. 320 с.
7. Литвинюк А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. — М.: Юрайт, 2022. С. 132.
8. Александрова Е.А. Мотивация в эпоху кризиса: внутренние мероприятия «без бюджета». — М.: Альпина Паблишер, 2023. С. 94.
9. Рычкова А.В. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. — М.: Юрайт, 2023. С. 145.
10. Ветлужских Е.Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. — М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 112.
11. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. — М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 134.
12. Кушкина К.Ю. Формирование HR-бренда компании: анализ и оценка эффективности. Вестник современного менеджмента. 2023. № 2. С. 45.
13. Чернухина Г.В., Ермоловская О.А. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России. — М.: Финансы и статистика, 2023. С. 124.
14. Baker T. Digital Tools for Employee Development. — London: Routledge, 2022. P. 145.]
15. Кей Б., Джулиани Дж. Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике. — М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 78.
16. Федоров Г.В. (ред.). Системный подход к обучению персонала: эффективные стратегии и методы. — М.: Экономика, 2021. С. 102.
17. Горячева Н.В. Управление персоналом: современные подходы и технологии. — М.: Юрайт, 2021. С. 112.

References

1. Smirnova E.E. Employee Turnover in the Restaurant Business. Journal «Restaurant Business», 2017, No. 3. P. 3.
2. Osovitskaya N. (ed.). HR Branding: Best Practices of the Decade. — Moscow: LitRes, 2022. P. 15.

3. Lukichev P. The Labor Market of the Future. — Moscow: Prospekt, 2022. P. 87.
4. Ivanova I.A., Pulyaeva V.N. Human Resource Management. Study Guide. — Moscow: Yurait, 2023. P. 189.
5. Shklyar I.V. The Problem of the Shortage of Young Specialists in the Labor Market of the Russian Federation. Scientific Forum. 2019. [Electronic resource]. Available at: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018010964> (accessed: December 12, 2024). Text: electronic.
6. Ivanova I.A. Theory and Practice of Human Resource Management. — Moscow: Alpina Publisher, 2021. 320 p.
7. Litvinyuk A. Motivation and Incentives for Labor Activity. Theory and Practice. — Moscow: Yurait, 2022. P. 132.
8. Alexandrova E.A. Motivation in the Age of Crisis: Internal Events «Without a Budget». — Moscow: Alpina Publisher, 2023. P. 94.
9. Rychkova A.V. Corporate Culture of Modern Companies. Genesis and Development Trends. — Moscow: Yurait, 2023. P. 145.
10. Vetluzhskikh E.E. Motivation and Compensation: Tools. Methodologies. Practice. — Moscow: Alpina Publisher, 2020. P. 112.
11. Mansurov R.E. HR Branding. How to Improve Employee Effectiveness. — Moscow: Alpina Publisher, 2020. P. 134.
12. Kushkina K.Yu. Formation of the Company's HR Brand: Analysis and Effectiveness Evaluation. Bulletin of Modern Management. 2023. No. 2. P. 45.
13. Chernukhina G.V., Ermolovskaya O.A. Human Capital Development as a Factor of Improving the Competitiveness of Entrepreneurial Structures in Russia. — Moscow: Finance and Statistics, 2023. P. 124.
14. Baker T. Digital Tools for Employee Development. — London: Routledge, 2022. P. 145.
15. Key B., Giuliani J. Help Them Grow or Watch Them Go. Employee Development in Practice. — Moscow: Alpina Publisher, 2019. P. 78.
16. Fedorov G.V. (ed.). Systemic Approach to Personnel Training: Effective Strategies and Methods. — Moscow: Ekonomika, 2021. P. 102.
17. Goryacheva N.V. Personnel Management: Modern Approaches and Technologies. — Moscow: Yurait, 2021. P. 112.