

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ БУДУЩЕГО
И ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ
THE HUMAN CAPITAL OF THE FUTURE AND THE CHALLENGES
OF TRAINING PERSONNEL FOR THE SERVICE SECTOR

Оригинальная статья
Original article

УДК 331.538

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-3

Козлова В. А.

Подбор и адаптация кадров для предприятий
индустрии гостеприимства: региональный аспект

Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева,
ул. Комсомольская, 95, Орел 302026, Россия

e-mail: virinaalex@yandex.ru

ORCID 0000-0002-9085-5293

Статья поступила 13 ноября 2025 г.; принята 15 декабря 2025 г.;
опубликована 30 декабря 2025 г.

Аннотация. При приёме на новое место работы многие сотрудники сталкиваются со множеством проблем. Это может быть и отсутствие необходимой информации (например, о порядке работы, основах корпоративной культуры и т.д.), и сложности межличностных взаимоотношений в коллективе, и непривычный график работы, и многие другие ситуации. Отсутствие на предприятии путей решения данных проблем может приводить к увольнениям, снижению качества работы, ухудшению внутреннего психологического климата и т.д. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что до сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников пока недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами. Несмотря на имеющийся большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, отечественные кадровики только начинают его перенимать. Данная тенденция достаточно ярко прослеживается на региональном гостиничном рынке. В качестве объекта исследования выбраны гостиничные предприятия города Орла. В ходе исследования был использован метод опроса. Первым этапом исследования стало изучение регионального опыта подбора и отбора персонала гостиничными предприятиями. Прежде всего, были рассмотрены критерии, используемые при подборе персонала орловскими гостиницами. Выявлены профессиональные навыки, которым отдаются предпочтения при подборе персонала. Проведён анализ рынков трудовых ресурсов. Изучены традиционные каналы и инновационные методы поиска персонала гостиницами города Орла. Среди методов отбора персонала, используемыми гостиницами, были выявлены наиболее востребованные. Далее были установлены причины текучести кадров в гостиницах города Орла. Также исследование позволило выявить проблемы новых сотрудников в первое время работы

на новом месте. Затем был изучен процесс адаптации новых сотрудников в гостиницах. Выявлены используемые технологии адаптации, направления адаптационных мероприятий, а также виды адаптации, используемые в гостиницах города Орла. Исследованы адаптационные технологии и этапы, на которых они применяются. Установлено, какие именно сотрудники занимаются адаптацией персонала. Исследование позволило сделать вывод, что в современных гостиницах особое внимание должно уделяться процедурам подбора, отбора и адаптации персонала. Более того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Ключевые слова: подбор кадров; адаптация персонала; индустрия гостеприимства; гостиница; рынки трудовых ресурсов; инновационные методы поиска персонала; отбор персонала; текучесть кадров; адаптационные мероприятия

Для цитирования: Козлова В. А. Подбор и адаптация кадров для предприятий индустрии гостеприимства: региональный аспект // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 4. С. 161-180. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-3

UDC 331.538

Veronika A. Kozlova

Recruitment and onboarding of personnel
for hospitality industry businesses: a regional perspective

Turgenev Orel State University,
95 Komsomolskaya St., Orel 302026, Russia
e-mail: virinaalex@yandex.ru
ORCID 0000-0002-9085-5293

Abstract. When starting a new job, many employees face numerous challenges. These can include a lack of necessary information (e.g., about work procedures, the fundamentals of corporate culture, etc.), difficult interpersonal relationships within the team, an unfamiliar work schedule, and many other situations. If these problems cannot be solved at enterprise level, it can lead to dismissals, a decline in work quality and a deterioration in the internal psychological climate. The relevance of this research topic is due to the fact that many state-owned businesses and commercial organizations still lack even basic adaptation programs. Unfortunately, the importance of career guidance and adaptation programs for employees is not yet taken seriously enough by HR departments. Despite extensive international experience in using adaptation techniques, domestic HR professionals are only just beginning to adopt them. This trend is quite evident in the regional hotel market. This study focuses on hotel enterprises in the city of Orel. A survey method was employed. The first stage of the study involved examining regional experience in recruiting and selecting personnel for hotel enterprises. First, the recruitment criteria used by Oryol hotels were examined. The professional skills prioritised during recruitment were identified. A labour market analysis was conducted. Traditional and innovative recruitment methods used by Oryol hotels were studied. The most popular selection methods were then identified. The causes of staff turnover at Oryol hotels were then determined.

The study also identified the challenges that new employees face during their initial employment. The onboarding process for new employees at the hotels was examined. The onboarding technologies, activities and types used at Oryol hotels were identified. The onboarding technologies and the stages at which they are applied were examined. The employees responsible for onboarding were also identified. The study concluded that modern hotels should pay special attention to their recruitment, selection and onboarding procedures. Furthermore, integrating new employees into organisational life can significantly boost the creative potential and engagement of existing employees with the corporate culture.

Keywords: recruitment; personnel adaptation; hospitality industry; hotel; labor markets; innovative personnel search methods; personnel selection; staff turnover; adaptation measures

For citation: Kozlova, V. A. (2025), “Recruitment and onboarding of personnel for hospitality industry businesses: a regional perspective”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (4), pp. 161-180, DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-4-1-3

Введение (Introduction). Одной из насущных проблем в региональных гостиницах является текучесть кадров (Шевченко Е. М., 2025). Довольно часто предприятия индустрии гостеприимства при подборе кадров ориентируются на молодых специалистов (Ефанова Л. В., Коновалова Е. Е., 2023). Особенno актуально это для линейных позиций. Однако на практике молодые специалисты, начиная свой карьерный путь в гостиничном бизнесе, часто оказываются предоставлены сами себе (Родионова Н. С., Щетилина И. П., Мануковская М. В., 2014). Они не получают должного внимания, не информированы о специфике работы и возможностях развития в данной сфере и конкретно на данном предприятии. Всё это приводит к неудовлетворённости своим местом работы.

Цель исследования (The aim of the work). Цель исследования заключается в

анализе регионального опыта подбора и адаптации кадров для предприятий индустрии гостеприимства.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование состояло из двух частей. Первая часть была посвящена анализу регионального опыта подбора и отбора персонала гостиничных предприятий города Орла, вторая часть – исследованию процессов адаптации новых сотрудников. И в первом, и во втором случаях в качестве метода исследования был выбран опрос. В нём приняли участие представители ведущих гостиничных предприятий города Орла.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Прежде всего, были определены критерии, по которым гостиницы города Орла подбирают претендентов на вакантные должности (рис. 1).

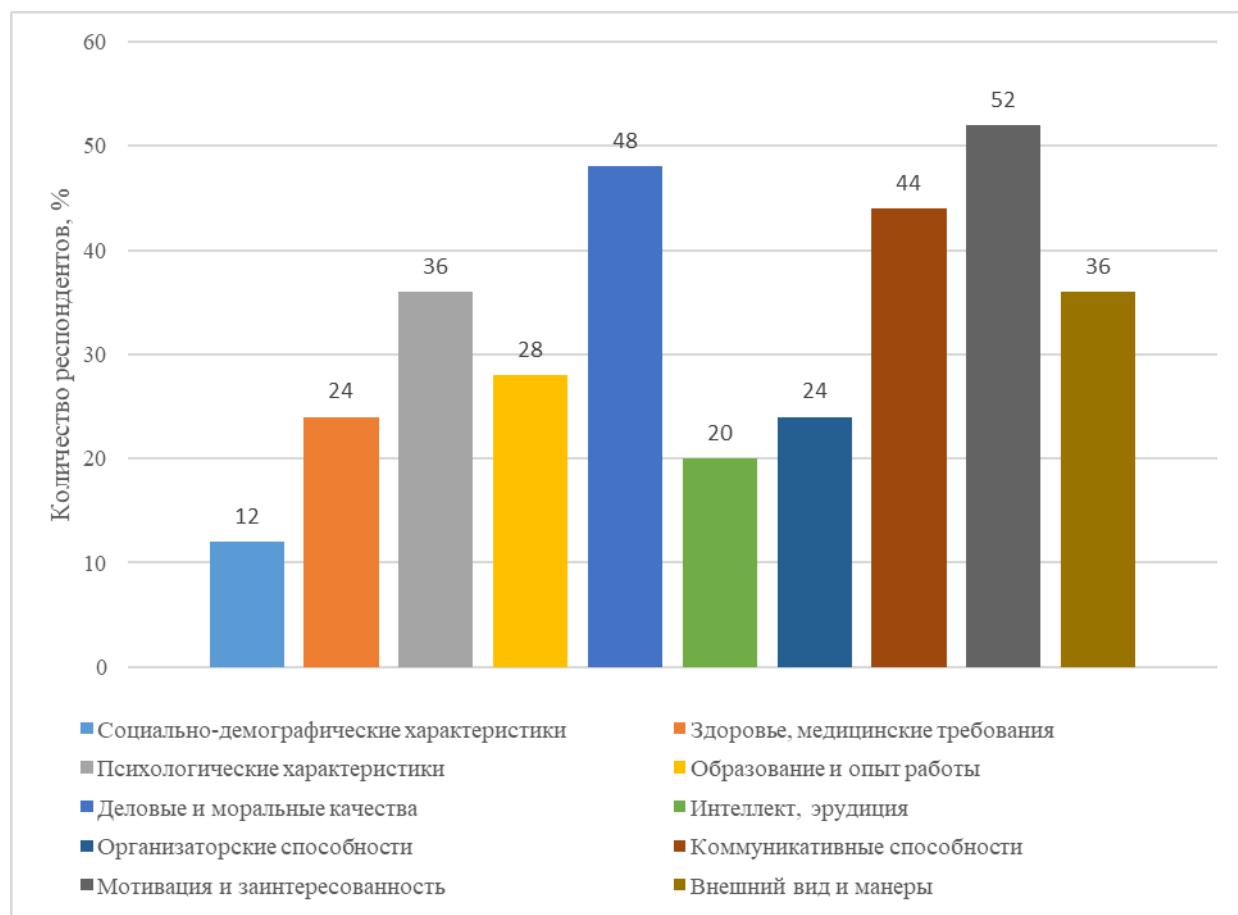


Рис. 1. Критерии, используемые при подборе персонала орловскими гостиницами

Fig. 1. Criteria used by Orel hotels when recruiting staff

Исследование показало, что орловские гостиницы меньше всего обращают внимание при подборе кадров на социально-демографические характеристики. Сюда, прежде всего, относятся возраст, пол, семейное положение, наличие детей претендентов. Такие качества, как интеллект и эрудиция, безусловно важны, но они являются определяющими скорее для отбора сотрудников высшего и среднего звена. Состояние здоровья и соответствие медицинским требованиям актуальны лишь для определённых должностей (например, работники объектов питания обязаны представлять медицинские книжки при поступлении на работу и регулярно проходить медосмотр). Что касается образования и опыта работы, то в последнее время в гостиничной индустрии появляются тенденции, согласно которым предприятия отда-

ют предпочтение не подготовленным сотрудникам, не имеющим опыта работы в данной сфере. Это объясняется нежеланием переучивать уже опытных работников и переориентировать их под свои стандарты. Порой, гораздо проще, легче и дешевле взять новичка и обучить его «под себя». Для работодателя важнее мотивированность и заинтересованность претендента, а также его деловые и моральные качества (например, порядочность, трудолюбие, честность). Также высоко ценятся коммуникативные способности, поскольку гостиничная индустрия – это сфера обслуживания, и здесь очень важен контакт с клиентом (Агаева, Веретенников, 2017). Важны и психологические характеристики кандидата на должность. Здесь учитывается уровень конфликтности, лидерские качества, умение брать ответственность (по-

следние две характеристики особенно актуальны для претендентов на руководящие позиции). Внешний вид и манеры учитываются у тех потенциальных работников, кто будет непосредственно контактировать с постояльцами. Стоит отметить, что во многих гостиницах для этой категории сотрудников существуют достаточно строгие стандарты (Мариненко, Лымарева, 2017). Они могут касаться роста и веса, причёски,

цвета волос, наличия пирсинга и татуировок, ношения украшений, макияжа, маникюра и т.д. Организаторские способности в большей степени важны для претендентов на руководящие должности (Шамкий, Лымарева, 2017).

Далее были проанализированы знания, которым отдают предпочтение работодатели при подборе кадров для гостиниц (рис. 2).

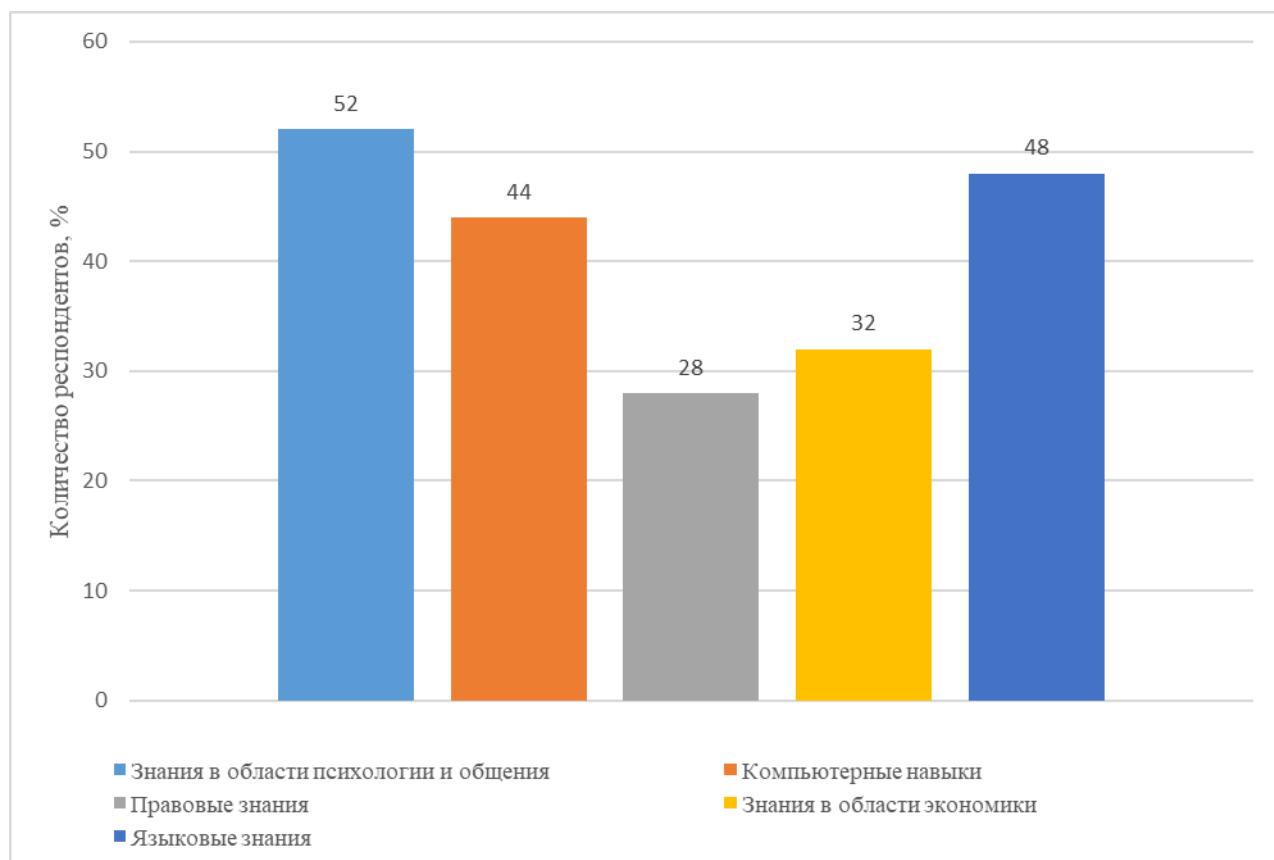


Рис. 2. Профессиональные навыки, которым отдаются предпочтения при подборе персонала
Fig. 2. Professional skills that are preferred when recruiting staff

Как оказалось, важнее всего для работодателей знания претендентов в области психологии и общения. Как уже отмечалось выше, это обусловлено спецификой отрасли. Сфера обслуживания, к которой относится и гостиничное хозяйство, нуждается в сотрудниках, обладающих высокой психологической устойчивостью и способностью решать возникающие конфликты, умеющих применять на практике

психологические знания (Абушенкова, 2021). Для сотрудников контактной зоны очень актуальны языковые знания. В процессе работы персоналу гостиниц часто приходится обслуживать иностранных гостей. Как правило, работник должен владеть хотя бы одним иностранным языком. Компьютерные навыки особенно актуальны для сотрудников службы приёма и размещения, а также для работников от-

делов (например, отдела продаж). Знания в области экономики и законодательства являются более специфичными. Они важны для соответствующих подразделений, занимающихся экономической и правовой

деятельностью (Газгиреева Л. Х., 2024).

Далее были рассмотрены, непосредственно, рынки трудовых ресурсов, используемые орловскими гостиницами (рис. 3).

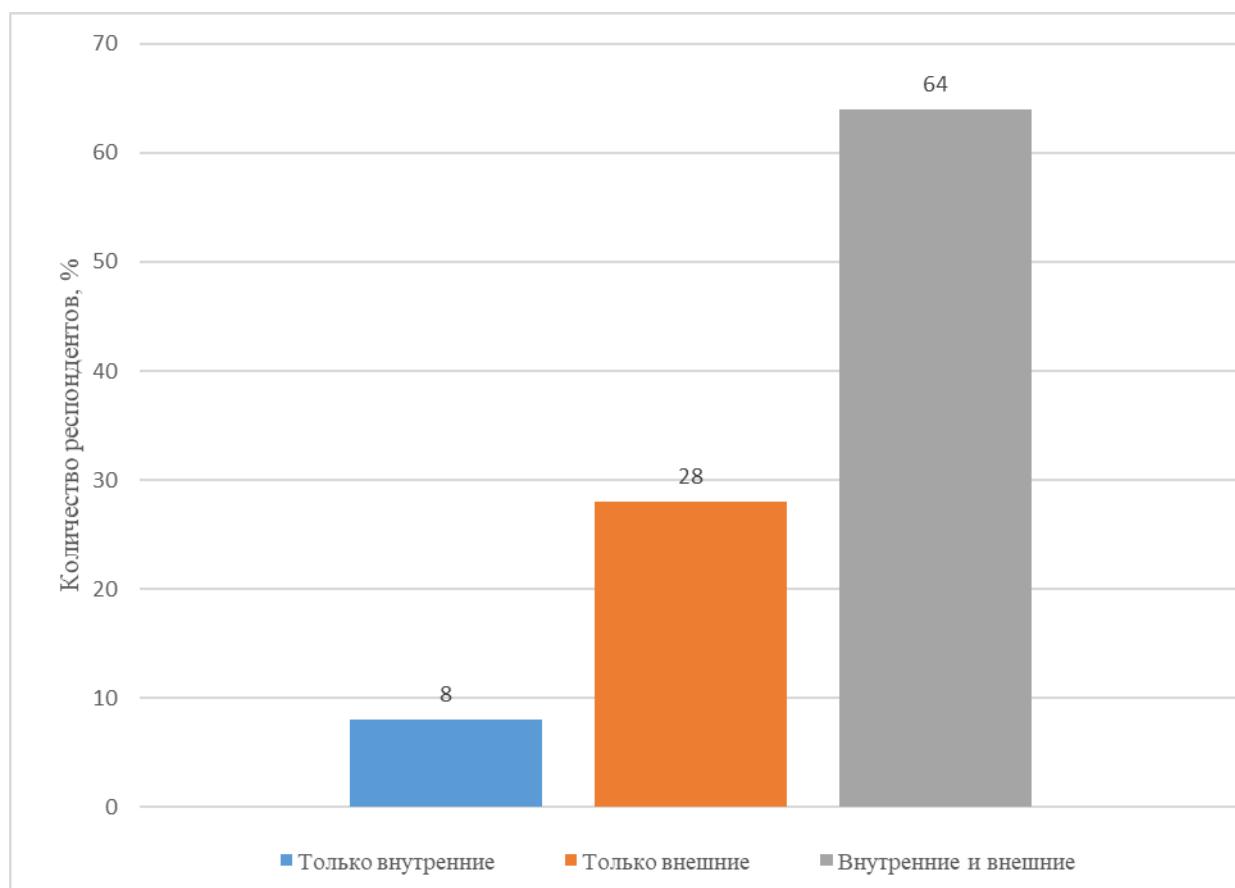


Рис. 3. Рынки трудовых ресурсов, используемые гостиницами при подборе персонала
Fig. 3. Labor markets used by hotels for staff recruitment

Как правило, орловские гостиницы в меньшей степени ориентированы только на внутренние рынки. Лишь в 8% случаев претенденты на вакантные должности подбираются внутри самого предприятия. Чаще всего это связано с повышением по службе и с переходом сотрудника с одной должности на другую внутри одной гости-

ницы. Большинство же гостиниц предпочитают использовать как внутренний, так и внешний рынки трудовых ресурсов.

Существуют различные каналы поиска работников. На какие из них ориентированы орловские гостиницы, рассмотрели далее (рис. 4).

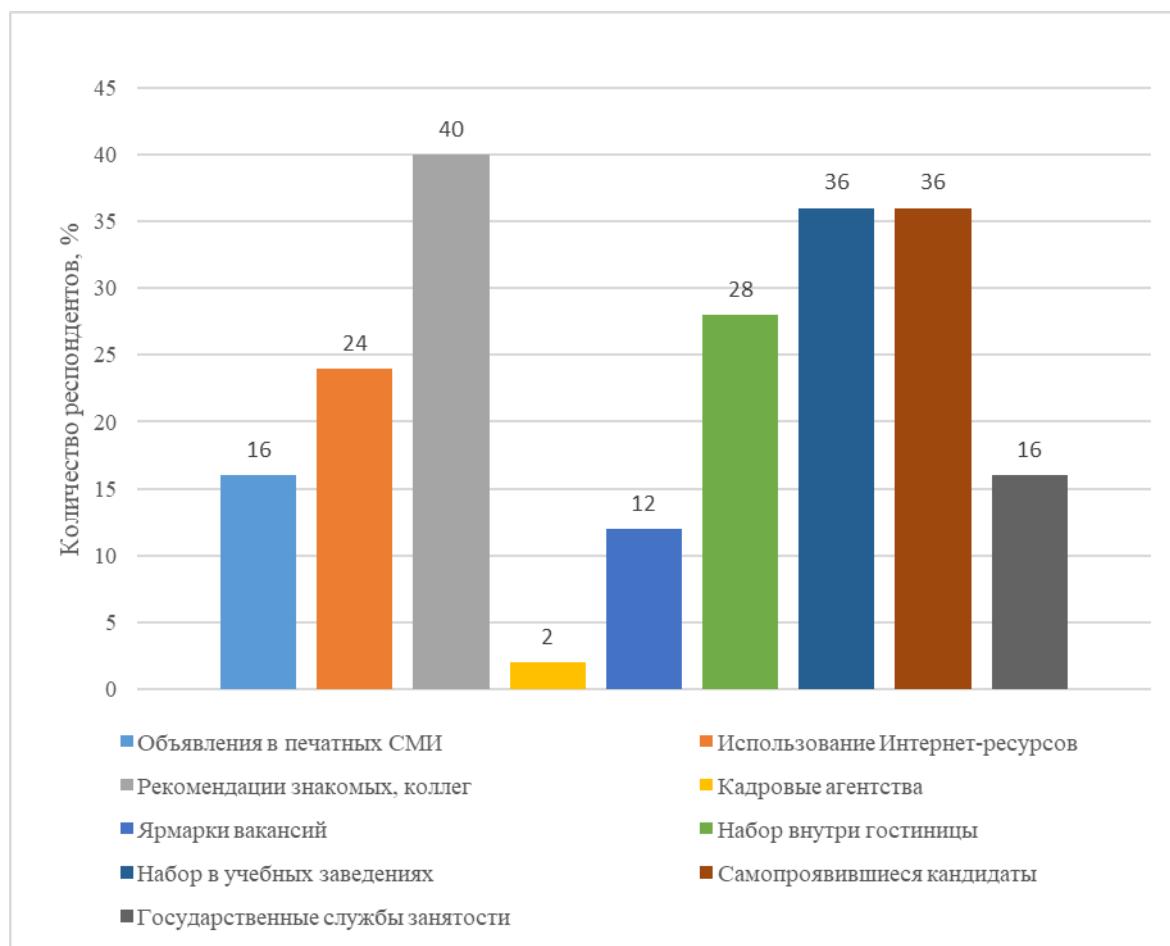


Рис. 4. Использование традиционных каналов поиска персонала гостиницами города Орла
Fig. 4. Use of traditional recruitment channels by hotels in the city of Orel

Постепенно подбор персонала посредством объявлений в печатных СМИ, через ярмарки вакансий и государственные службы занятости уходит в прошлое. Вместе с тем, обращение в специализированные рекрутинговые и кадровые агентства ещё не набрало должной популярности. Постепенно растёт использование Интернет-ресурсов при подборе кадров. В данном случае используются собственные сайты гостиниц, job-порталы и т.д. Но процент данного канала поиска претендентов всё ещё не велик. Доминирует подбор персонала с учётом рекомендаций. Также гостиницы достаточно активно взаимодействуют с учебными заведениями. Велик процент самопроявившихся кандидатов.

Среди инновационных методов подбора персонала сейчас известны следующие: рекрутинг, exclusive search (эксклюзивный поиск персонала), head hunting (привлечение конкретных специалистов из других организаций), preliminarying (привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов), нетворкинг, аутсорсинг, лизинг персонала, смартстраффинг (использование одних и тех же сотрудников разными работодателями) и т.д. (Козлова, 2021). Проведённый опрос показал, что многие респонденты оказались не знакомы с данными терминами, и только после пояснения их сущности смогли ответить на вопрос (рис. 5).

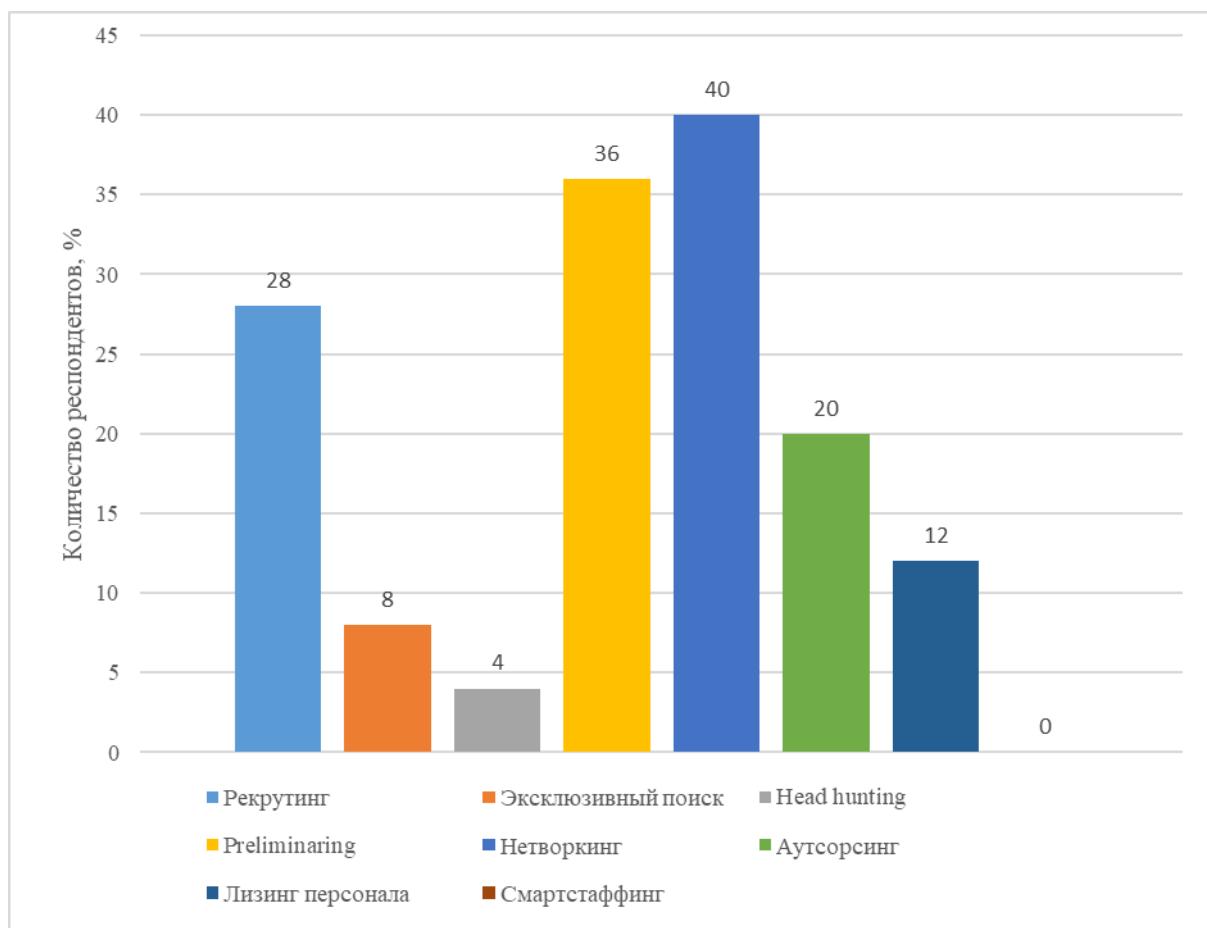


Рис. 5. Использование инновационных методов поиска персонала гостиницами города Орла

Fig. 5. Using innovative methods of personnel search by hotels in the city of Orel

Многие инновационные методы подбора персонала уходят своими корнями в традиционные формы. Так, например, новомодный термин «нетворкинг» означает создание сети полезных контактов, через которые впоследствии может осуществляться подбор персонала. Таким образом, данный метод очень близок к традиционному способу подбора кадров через знакомых, по рекомендации. И его активно практикуют орловские гостиницы. В числе инновационных методов также отмечен preliminaring (прелиминаринг) (Газиреева, Шипицына, 2023). Этот метод ориентирован на студентов и обучающихся. Умения и навыки претендентов в данном случае оцениваются в процессе прохождения ими производственных практик и стажировок

на предприятиях. Следует отметить, что многие региональные средства размещения активно практикуют preliminaring, являясь популярными базами практик.

Процесс рекрутинга направлен на привлечение сотрудников среднего и низшего звена из числа тех, кто на данный момент ищет работу (Агаева Н. Ю., Ряскина Л. О., Бахтина Е. А., 2016). Стоит отметить, что данный метод также активно используется орловскими гостиницами. Относительно часто средства размещения прибегают к лизингу персонала. Суть данного метода заключается в том, что специализированные агентства оформляют договоры со специалистами, а затем направляют их на работу к заказчику на длительный период времени. Такой способ вос-

полнения потребностей в кадрах снижает затраты на персонал в компаниях с ярко выраженной цикличностью или сезонным характером бизнеса. Таким способом в «горячий сезон» добирают необходимый персонал. Т.е. данный метод очень близок к традиционному привлечению временного персонала. Это актуально в пик сезона, а также при проведении каких-то крупных мероприятий, либо при уходе в отпуск или болезни штатного сотрудника и т.д.

Аутсорсинг уже достаточно активно применяется различными предприятиями. Его суть заключается в передаче функции, не являющейся основой деятельности, внешнему подрядчику. Чаще всего с помощью аутсорсинга решаются вопросы юридического и бухгалтерского сопровождения, осуществляется часть маркетинговых активностей.

Также было отмечено, что такие инновационные методы подбора кадров, как *exclusive search* (эксклюзивный прямой поиск) и *head hunting* («охота за головами») используются очень редко. Дело в том, что они направлены на поиск высшего управленческого звена и редких специалистов.

Что касается такого метода, как *смартстраффинг*, то он не используется вообще орловскими гостиницами. Это достаточно перспективная современная технология подбора персонала, предполагающая совместное использование одних и тех же сотрудников разными работодателями через специальные интернет-биржи.

Таким образом, некоторые инновационные технологии подбора кадров в своей основе имеют известные ранее методы. И даже если сами новые термины не всегда знакомы представителям гостиниц, то после объяснения их сути оказывалось, что некоторые из них используются на практике.

После того, как кандидаты найдены, из них необходимо отобрать наиболее достойных. Для этого используются различные методы отбора. К традиционным относятся: анализ резюме, наведение справок (например, в учебном заведении), тестирование, анкетирование, собеседование (рис. 6).

Традиционно, анализ резюме – это первая ступень получения информации о претенденте. Обычно в резюме кандидат дает краткую информацию о себе. После анализа резюме работодатель принимает решение о дальнейшем общении с соискателем. К этому методу отбора работодатели обращаются чаще всего.

Параллельно с этим работодатели могут использовать и другие методы. Один из наиболее распространенных – собеседование. Также довольно часто гостиничные предприятия наводят справки о претендентах. Это происходит, если, например, кандидат привлечен по рекомендации. Кроме того, справки можно наводить в учебных заведениях, где обучается, или обучался претендент, а также на месте предыдущей работы. Менее востребованными методами отбора персонала оказались анкетирование и тестирование.

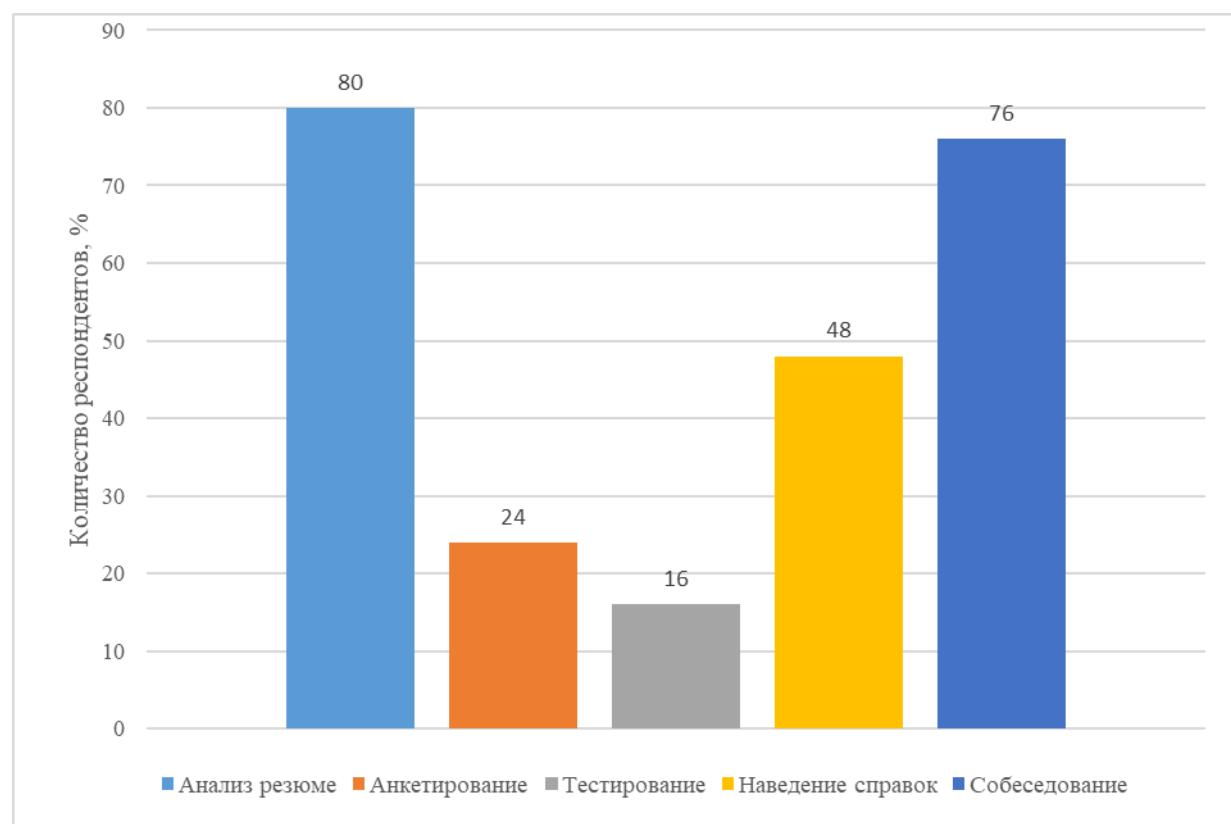


Рис. 6. Методы отбора персонала гостиницами города Орла
Fig. 6. Methods of personnel selection for hotels in the city of Orel

Что касается инновационных методов отбора персонала, таких, например, как brainteaser-интервью (выявление у соискателя аналитических навыков, логического мышления, способностей мыслить креативно), физиогномика, шоковое интервью, соционика, графология, изучение отпечатков пальцев и др., то к их помощи орловские гостиничные предприятия не прибегают. Т.е. в использовании инновационных технологий отбора кадров отмечается высокая инертность.

В целом можно отметить, что подбор персонала региональными средствами размещения происходит как с использованием традиционных, так и инновационных методов.

После того, как произошёл отбор, новые сотрудники нуждаются в процессе адаптации. Это не менее важный этап как для гостиницы, так и для самих новичков, игнорирование которого может привести к последующему увольнению работников. Как уже отмечалось выше, текучесть кад-

ров является достаточно актуальной проблемой в сфере гостеприимства. В этой связи, выяснили основные причины текучести кадров в гостиницах (рис. 7).

Безусловно, у каждого предприятия есть своя специфика. Если для крупных гостиниц характерны переработки, чрезмерные требования к персоналу, физические перегрузки, то проблемы малых гостиниц часто сконцентрированы в иной плоскости (это может быть низкий заработок, недостаточное обеспечение, а также отсутствие возможностей для карьерного роста). Результаты опроса свидетельствуют, что основными причинами неудовлетворённости сотрудниками, приводящими к увольнению, являются низкая зарплата, переработки и чрезмерные требования к персоналу.

Также сотрудникам было предложено высказаться относительно тех проблем, с которыми им приходилось сталкиваться в первое время работы на новом месте (рис. 8).

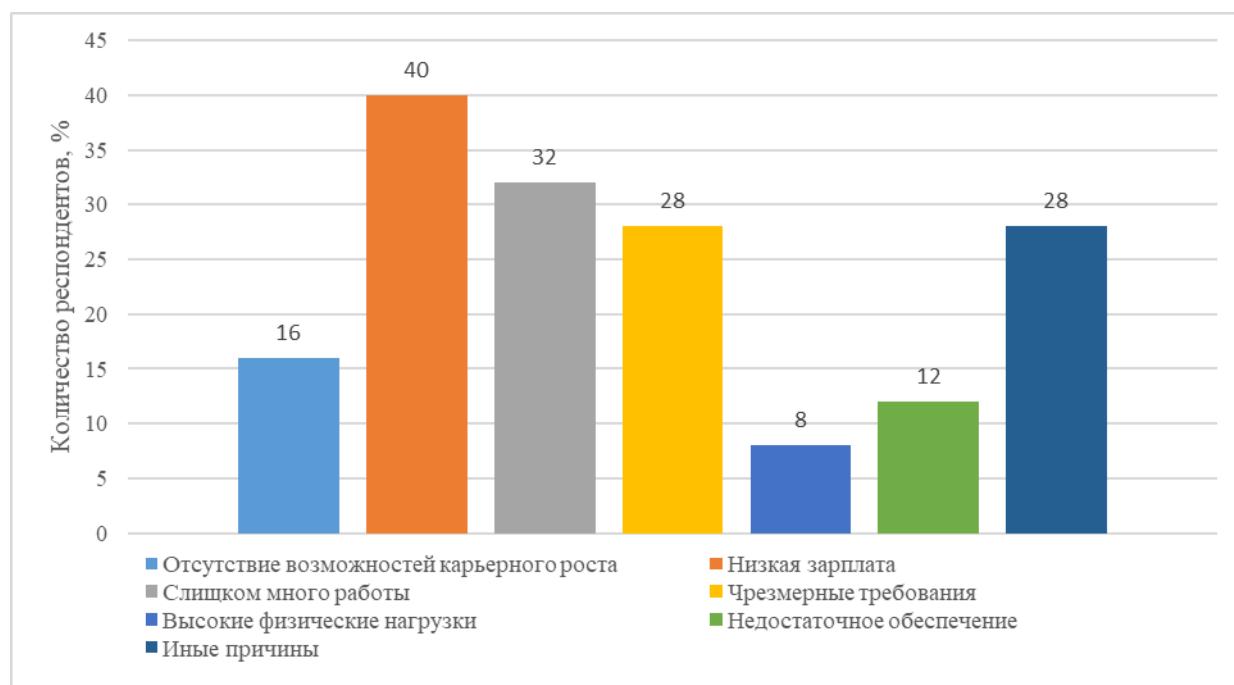


Рис. 7. Причины текучести кадров в гостиницах города Орла
Fig. 7. Reasons for staff turnover in Orel hotels

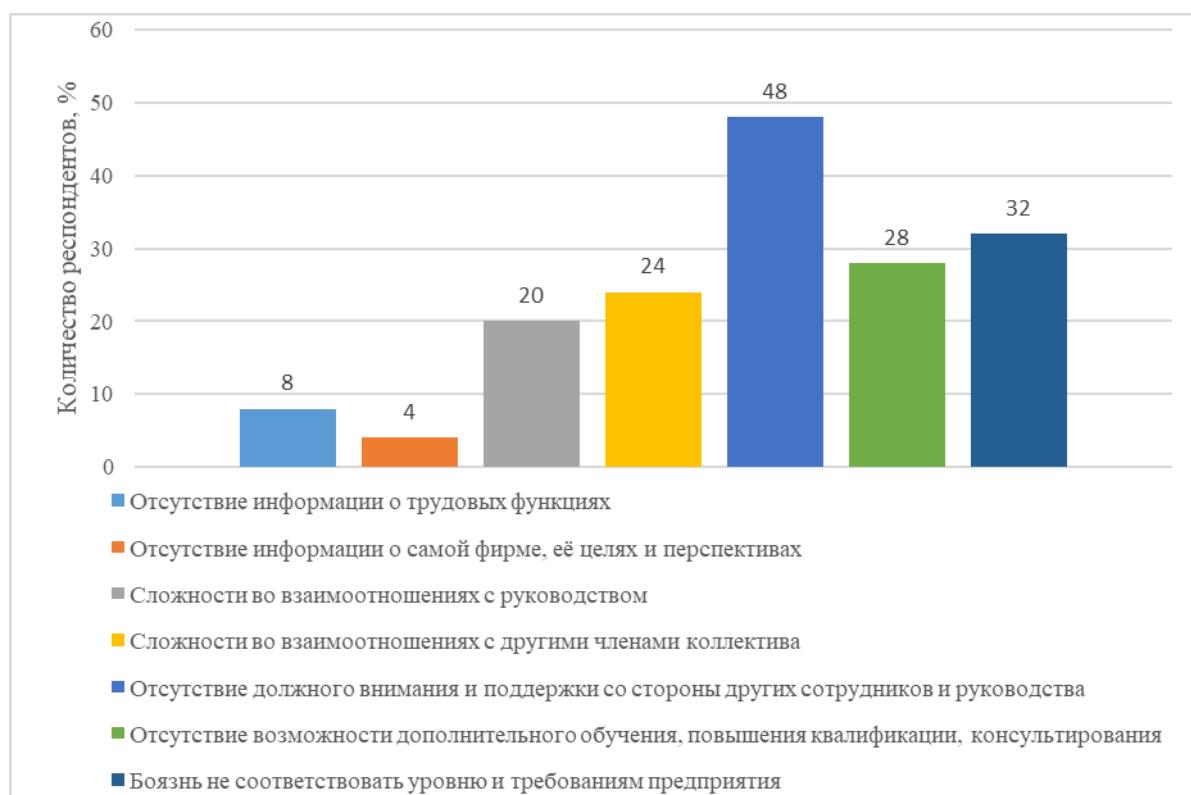


Рис. 8. Проблемы новых сотрудников в первое время работы на новом месте
Fig. 8. The problems that new employees face when starting a new job

Безусловно, новичок, прия на новое место работы, испытывает определённый дискомфорт и сложности. Как выяснилось, в меньшей степени респонденты сталкивались с отсутствием информации о своих трудовых функциях (8%) и о самой фирме, её целях и перспективах (4%). Действительно, многие предприятия, и гостиницы не исключение, начинают своё взаимодействие с новым сотрудником с практического ознакомления с его обязанностями и требованиями, которые к нему будут предъявляться со стороны организации.

Прия на новое место работы, новый сотрудник вынужден приспосабливаться не только к своему новому статусу, своим трудовым функциям, но и включаться в межличностные взаимоотношения с руководством и коллегами (Окунцева, Гудовских, 2018). Подчас здесь могут также возникать сложности. Например, проблемы с руководством могут быть обусловлены не только психологическими моментами, но и завышенными требованиями по отношению к работнику, или не соответствием реальных возможностей сотрудника предъявляемым к нему требованиям. Так, 20% опрошенных сталкивались со сложностями во взаимоотношениях с руководством предприятия, а 24% – со сложностями во взаимоотношениях с другими членами коллектива.

Почти половина респондентов (48%) отметила отсутствие должного внимания и поддержки со стороны других сотрудников и руководства. А ведь именно они способны помочь новому члену коллектива спокойно и уверенно войти в рабочие процессы. Также опрошенные (28%) отметили отсутствие на первых порах возможности

дополнительного обучения, повышения квалификации и какого-либо консультирования. Это лишь подтверждает, что предприятия не готовы вкладывать дополнительные средства и затрачивать время на сотрудника, который ещё не успел доказать свою полезность данной компании. Однако такая позиция ошибочна, поскольку уже на начальном этапе организация могла бы заинтересовать новичка карьерными перспективами и возможностями развития в тех или иных направлениях, что повысило бы его мотивацию и уверенность в своих силах. Боязнь не соответствовать уровню и требованиям предприятия отметили 32% респондентов. Далеко не все новые сотрудники убеждены, что их подготовленности будет достаточно для того, чтобы эффективно выполнять возложенные на них обязанности. Это также создаёт определённый дискомфорт.

Далее сотрудникам гостиниц был задан вопрос об использовании технологий адаптации персонала на их предприятии (рис. 9).

Лишь 12% респондентов однозначно заявили о том, что на их предприятии применяются технологии адаптации новых сотрудников. Частичное использование определённых методов адаптации отметили 40% опрошенных. Большинство же (48%) признались в отсутствии каких-либо адаптационных технологий в их гостиницах.

Поскольку на некоторых предприятиях, так или иначе, применяют технологии адаптации новых сотрудников, важно выяснить, какие именно и на кого они направлены (рис. 10).

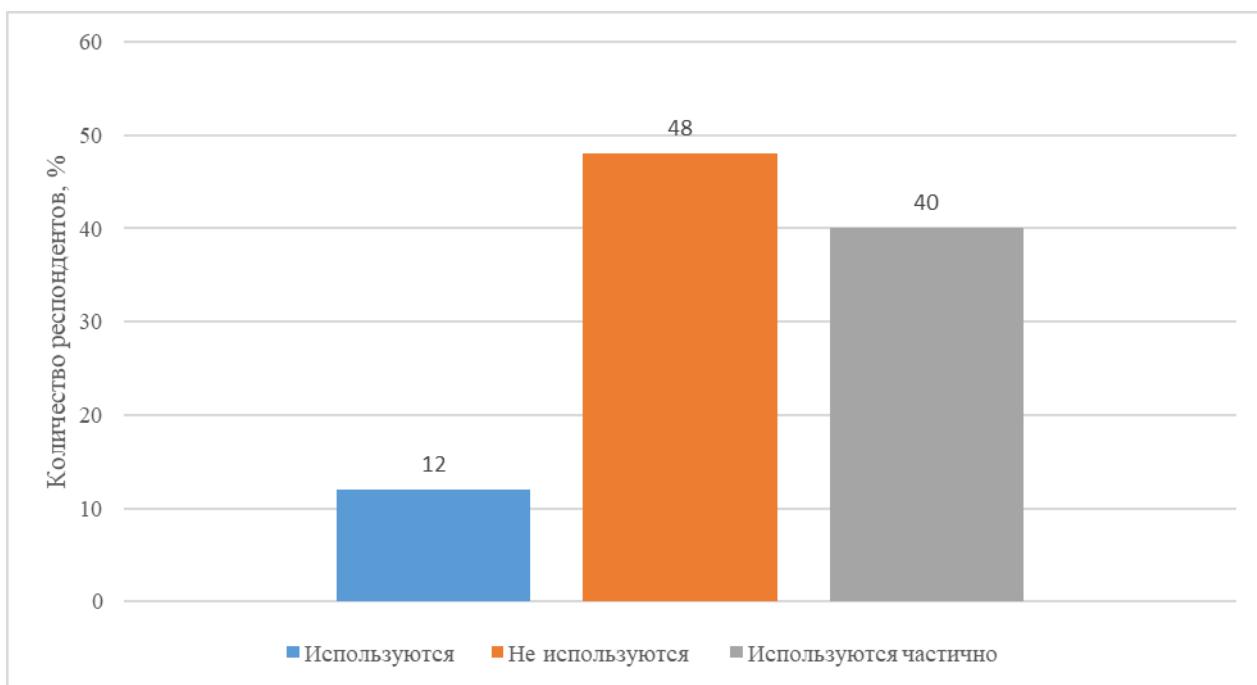


Рис. 9. Использование в гостиницах технологий адаптации новых сотрудников
Fig. 9. Using technologies to onboard new employees in hotels

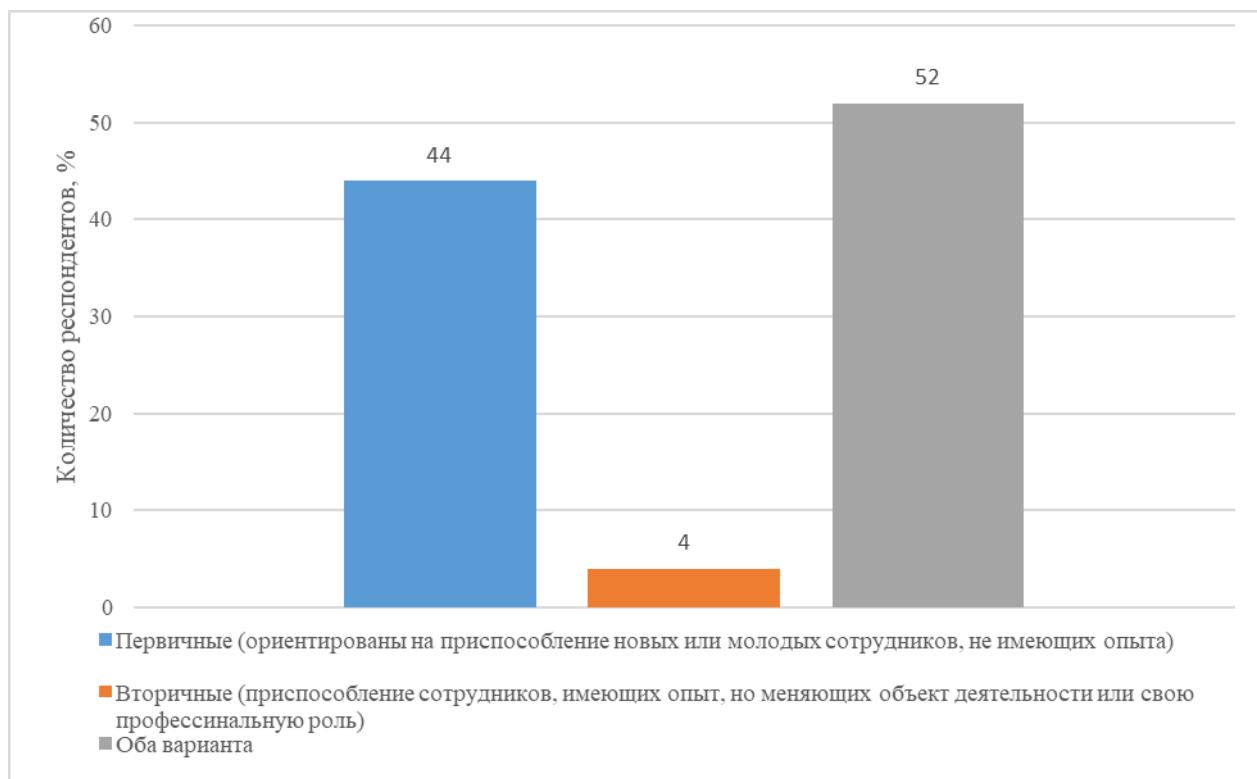


Рис. 10. Направления адаптационных мероприятий в гостинице
Fig. 10. Directions of adaptation activities in the hotel

Как оказалось, те гостиницы, которые практикуют адаптационные мероприятия, в большинстве случаев ориентируют их на новых, или молодых сотрудников, не имеющих опыта. В меньшей степени такие мероприятия направлены на уже имеющих

профессиональный опыт работников, но меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль.

Виды адаптации, используемые в гостиницах города Орла, представлены на рис. 11.

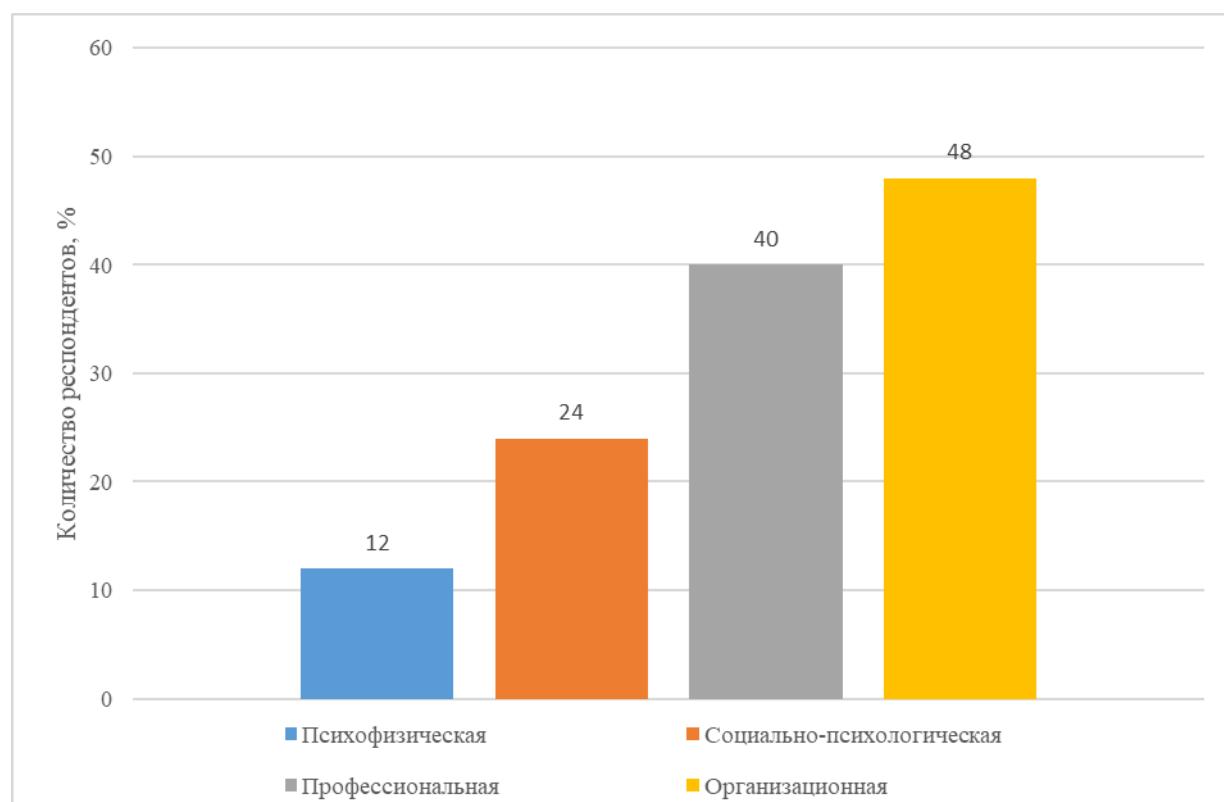


Рис. 11. Виды адаптации, используемые в гостиницах города Орла
Fig. 11. Types of adaptation used in hotels in the city of Orel

Как видно из рисунка 11, доминирует организационная адаптация (48%). На второй по популярности позиции – профессиональная адаптация (40%). Значительно меньшее количество мероприятий ориентировано на социально-психологическую и психофизическую адаптацию (24 и 12% соответственно).

Также важно было понять, на каком этапе применяются адаптационные технологии (рис. 12).

Установлено, что большая часть адаптационных мероприятий в орловских гостиницах проходит на 1 этапе (52%) и на 2 этапе (28%). На первом этапе проводится оценка уровня подготовленности новичка, что необходимо для разработки

наиболее эффективной программы адаптации. В этот период определяется, имеет ли работник специальную подготовку, опыт работы в аналогичных компаниях. Также на практике довольно часто гостиницы останавливаются именно на этом этапе (Кравченко Д. С., Рославцева Е. А., 2024). Если было выяснено, что сотрудник имеет специальную подготовку и опыт, то, как правило, период адаптации существенно сокращается по времени, либо гостиница вообще отказывается от дальнейших адаптационных мероприятий. Однако, этот путь не всегда оказывается верным, поскольку у новичка могут возникнуть и другие проблемы, не связанные с его профессиональными умениями и навыками.

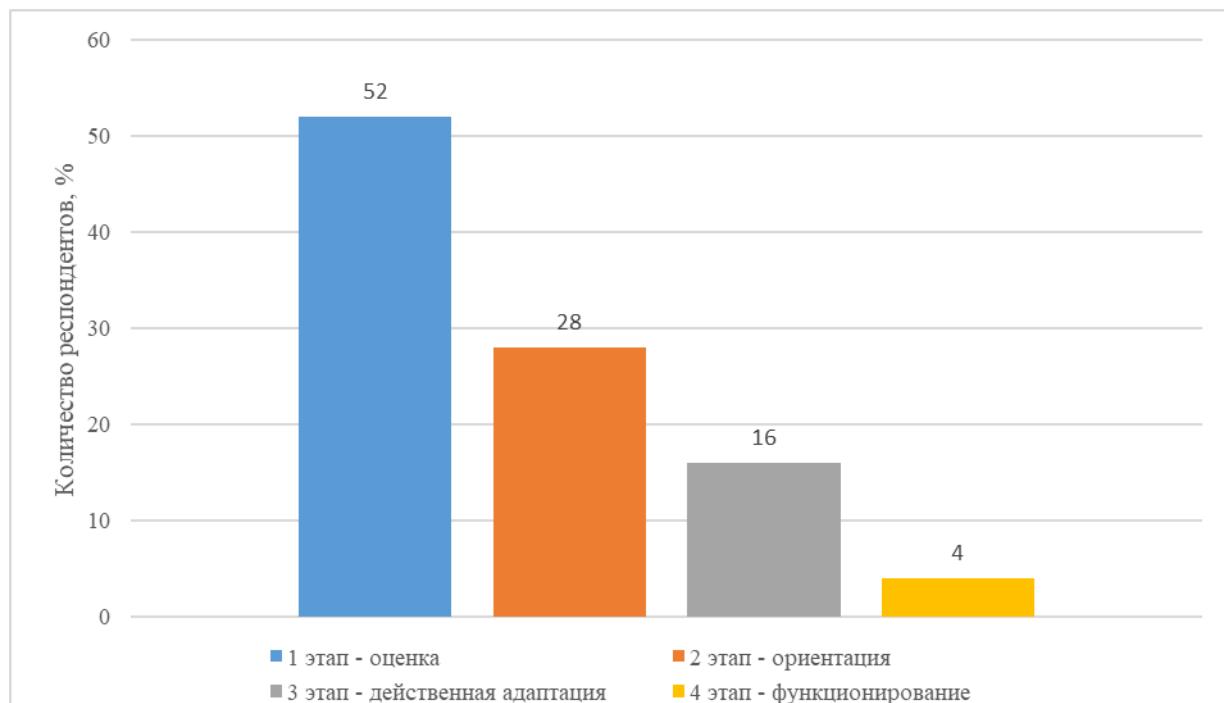


Рис. 12. Этапы, на которых применяются адаптационные технологии в гостиницах города Орла

Fig. 12. Stages at which adaptation technologies are applied in hotels in the city of Orel

На втором этапе осуществляется ориентация, т.е. практическое знакомство нового работника с его обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Многие гостиницы активно практикуют адаптационные мероприятия в этот период (Рославцева, Сенькина, 2014). Далее следует период действенной адаптации (3 этап). Его суть состоит в том, чтобы приспособить новичка к его новому статусу. На этом этапе предполагаются мероприятия, направленные на включение нового работника в межличностные отношения с коллегами. Адаптацию на этом этапе практикуют лишь 16% опрошенных. Заключительный 4 этап – функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он харак-

теризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Адаптационные мероприятия на данном этапе практикуют лишь 4% респондентов. На практике, при спонтанном развитии процесса адаптации данный этап наступает после 1-1,5 лет работы. В идеале при активной адаптационной политике этот этап может наступить уже через несколько месяцев после поступления на работу, что существенно сокращает адаптационный период и увеличивает финансовую выгоду предприятия (Авраменко, Вергун, 2017).

Далее были рассмотрены конкретные адаптационные технологии, используемые в гостиницах Орла (рис. 13).

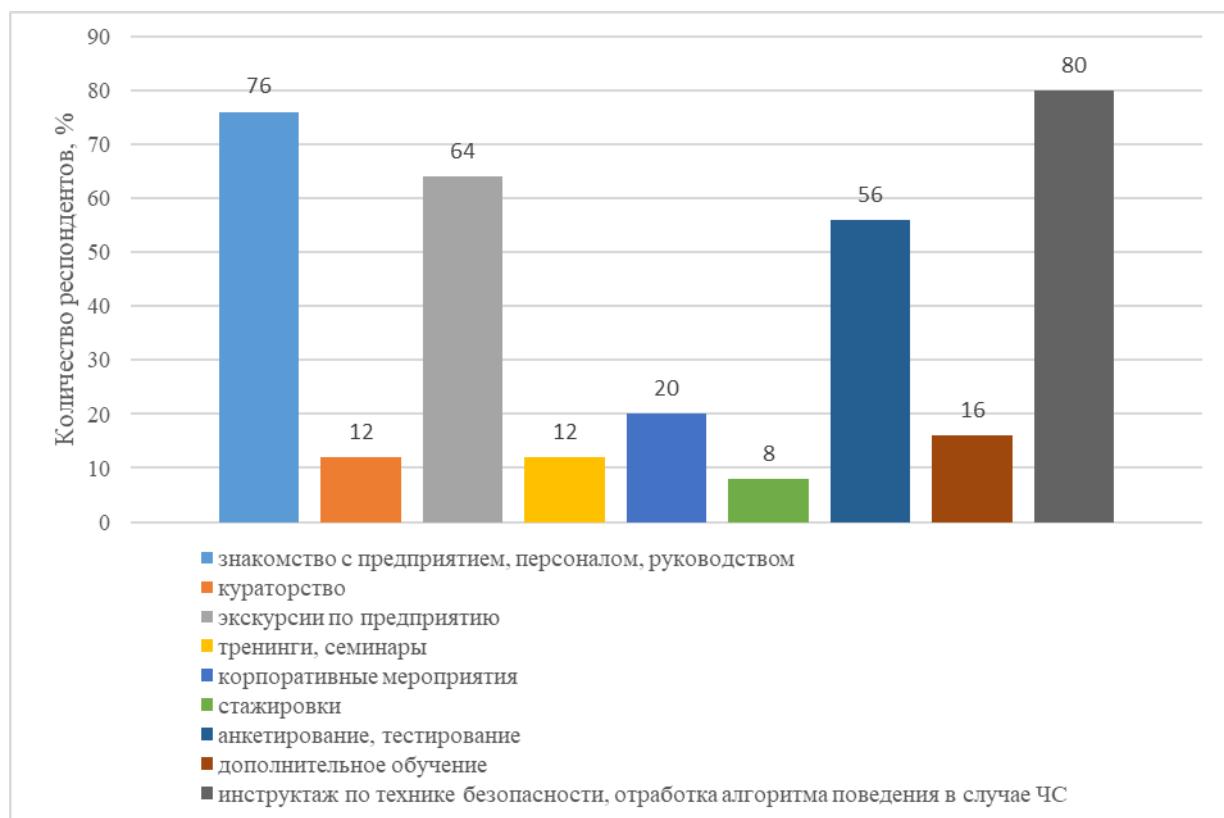


Рис. 13. Используемые в гостиницах города Орла адаптационные технологии
Fig. 13. Adaptive technologies used in hotels in the city of Orel

В большинстве случаев гостиницы города Орла ограничиваются ознакомлением нового сотрудника с организацией, персоналом, руководством (76%), а также экскурсиями по предприятию (64%) и анкетированием/тестированием работника (56%). Большинство гостиниц уделяет большое значение безопасности. Именно поэтому они считают обязательным ознакомление новых сотрудников с требованиями безопасности (80%). Для новичков проводится инструктаж по технике безопасности, отрабатывается чёткий алгоритм поведения в чрезвычайных ситуациях.

Во время ознакомительных экскурсий новому работнику показывается номерной фонд, инфраструктура, связанная с предоставлением дополнительных услуг, объекты питания, спортивно-оздоровительные объекты и т.д. Лишь 20% респондентов отметили применение на их предприятии корпоративных мероприятий.

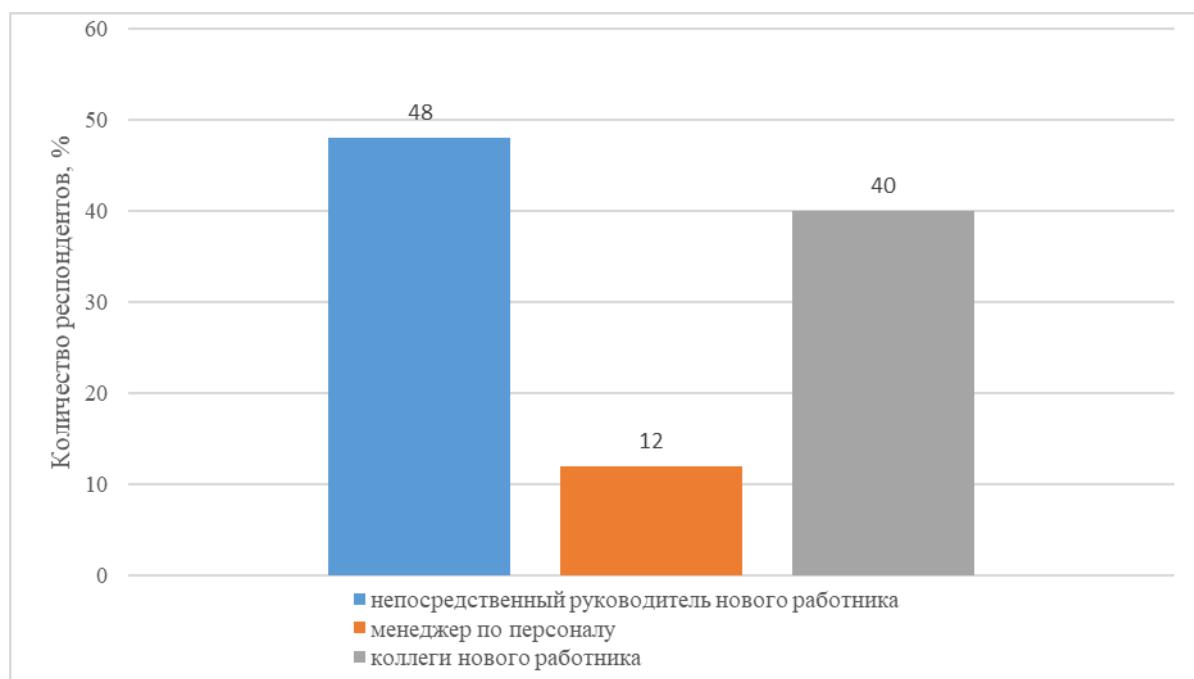
Действительно, такие мероприятия направлены на сплочение коллектива, повышение его мотивации, но они, как правило, ориентированы на всех сотрудников и не адресованы лично вновь прибывшим. Остальные технологии используются в гораздо меньшей степени: кураторство – 12%, тренинги и семинары – 12 %, стажировки – 8 %, дополнительное обучение – 16 %.

Перечисленные выше технологии можно отнести к традиционным. Но помимо них в последнее время появляются и инновационные. Респондентам было предложено указать те инновационные адаптационные технологии, которые используются в их гостинице. Оказалось, что такие методы, как наставничество, JobShadowing (метод обучения персонала, при котором менее опытный сотрудник наблюдает за работой более опытного специалиста в конкретной роли), Budding (метод, при котором опытный сотрудник помогает но-

вичку освоиться в компании, выступая в роли неформального наставника и проводника по корпоративной культуре), «Welcome!-тренинг» не только не приме-

няются в их гостиницах, но о многих из них респонденты даже не слышали.

Также достаточно важным было выяснить, кто именно занимается адаптацией персонала в гостиницах (рис. 14).



*Рис. 14. Сотрудники, занимающиеся адаптацией персонала
Fig. 14. Employees involved in personnel adaptation*

Оказалось, что в большинстве случаев адаптацией новых работников в гостиничном предприятии занимаются либо их непосредственные руководители, либо их коллеги (48% и 40% соответственно). Лишь 12% респондентов отметили, что в их гостиницах эти функции возложены на специального менеджера по персоналу.

По результатам проведённого исследования можно сделать ряд выводов. Основные причины текучести кадров в орловских гостиницах, как правило, связаны с неудовлетворённостью заработной платой, напряжённой работой и чрезмерными требованиями к персоналу. Однако существуют и иные, часто имеющие личный характер, обстоятельства увольнения.

При трудоустройстве на новое место работы новички обычно испытывают определённые трудности и дискомфорт. Их причины обусловлены отсутствием

должного внимания и поддержки со стороны других сотрудников и руководства, отсутствием возможности дополнительного обучения, повышения квалификации, консультирования в первые периоды работы на новом месте. Также важное значение имеют и сложности во взаимоотношениях с руководством и членами коллектива. Значительная часть опрошенных отметили наличие у них определённых психологических страхов, связанных с боязнью не соответствовать уровню и требованиям предприятия.

Однако, несмотря на существующие сложности у новых работников, выяснилось, что большинство гостиниц либо вообще не практикуют процедуры адаптации, либо применяют их частично и бессистемно. Те гостиницы, которые практикуют адаптационные мероприятия, в большинстве случаев ориентируют их на новых

или молодых сотрудников, не имеющих опыта, а не на уже имеющих профессиональный опыт работников, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль. Преобладает организационная адаптация, направленная на усвоение новым работником своей роли и статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание организационно-экономического механизма управления гостиницей. Также активно используется профессиональная адаптация, т.е. постепенная доработка трудовых способностей, навыков нового работника. Установлено, что большая часть адаптационных мероприятий в орловских гостиницах проходит на начальных этапах работы нового сотрудника. В этот период осуществляется оценка уровня подготовленности новичка, его практическое знакомство с трудовыми обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Довольно часто гостиницы останавливаются именно на этом этапе и отказываются от дальнейших адаптационных мероприятий. В числе наиболее активно применяемых адаптационных технологий оказались: ознакомлением нового сотрудника с организацией, персоналом, руководством, экскурсия по предприятию и анкетирование/тестирование работника. Большинство гостиниц уделяет большое значение безопасности. Для новичков проводится инструктаж по технике безопасности, отрабатывается чёткий алгоритм поведения в чрезвычайных ситуациях. При этом инновационные технологии адаптации сотрудников не применяются. Во многих гостиницах о них даже не слышали. Чаще всего адаптацией новых работников в гостиничном предприятии занимаются либо их непосредственные руководители, либо их коллеги. В целом, адаптационные мероприятия носят стихийный, случайный характер. Часто процесс адаптации новых сотрудников происходит спонтанно, отсутствуют система и механизмы.

Заключение (Conclusions). Региональные гостиничные предприятия не торопятся активно использовать современные механизмы подбора и адаптации сотрудников. Как правило, высококвалифицированный персонал через Интернет орловские гостиницы не ищут. Интернет в региональной гостиничной индустрии не вытеснил, а просто дополнил основной канал поиска работников и работы. Анализ процессов подбора кадров в гостиницах города Орла показал, что подбор персонала региональными средствами размещения происходит как с использованием традиционных, так и инновационных методов. В использовании инновационных технологий отбора кадров отмечается высокая инертность. Технологии адаптации персонала в гостиницах города Орла либо не используются, либо используются частично. Чаще всего адаптационные мероприятия ориентированы на новых, ещё не имеющих опыта работников. При этом доминирует организационная и профессиональная адаптация. В числе наиболее популярных адаптационных технологий были названы знакомство с коллективом и руководством, экскурсии по предприятию, инструктаж по технике безопасности, а также анкетирование и тестирование. Функции по адаптации нового персонала, как правило, ложатся на их непосредственных руководителей, или коллег. В целом, в гостиничных предприятиях города Орла не выработаны стандартные подходы, направленные на помочь новым сотрудникам в приспособлении к новому месту работы.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interest to declare.

Список литературы

Абушенкова М. В. Современные методы подбора и оценки персонала для гостиниц // Инновационный потенциал цифровой экономики: состояние и направления развития:

сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 28 октября 2021 года. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 22-27.

Авраменко Ю. С., Вергун Т. В. Адаптация персонала в гостинице: цели, этапы и виды // Современная наука: от теории к практике: сборник статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 10 ноября 2017 года. Москва: Академия социального управления, 2017. С. 14-21.

Агаева Н. Ю., Веретенников А. Н. Механизмы повышения эффективности и качества подбора персонала в индустрии гостеприимства // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 4 (21). С. 13-16.

Агаева Н. Ю., Ряскина Л. О., Бахтина Е. А. Совершенствование систем отбора и подготовки персонала для предприятий индустрии гостеприимства // Успехи современной науки. 2016. Т. 2. № 4. С. 103-106.

Газгиреева Л. Х. Значимость обучающих мероприятий для персонала в повышении качества предоставляемых услуг на предприятиях индустрии гостеприимства // Сервис plus. 2024. Т. 18. № 4. С. 124-135.

Газгиреева Л. Х., Шипицына О. Г. Применение технологии «премиинаринг» в индустрии гостеприимства // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. 2023. Т. 17. № 2. С. 109-116.

Ефанова Л. В., Коновалова Е. Е. Анализ адаптации молодежи на предприятиях гостиничного бизнеса г. Новосибирска // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. 2023. Т. 17. № 2. С. 117-124.

Козлова В. А. Инновационные технологии подбора и адаптации персонала в гостиницах // Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 23 апреля 2021 года. Москва: Российский государственный университет туризма и сервиса, 2021. С. 276-283.

Кравченко Д. С., Рославцева Е. А. Процесс адаптации персонала в индустрии гостеприимства // Научное творчество молодежи в индустрии гостеприимства: материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием студентов, аспирантов и молодых ученых, Донецк, 14–15

марта 2024 года. Москва: ООО «Издательство «Перо», 2024. С. 103-105.

Мариненко Е. Д., Лымарева О. А. Современные подходы к подбору персонала сферы услуг // Экономика устойчивого развития. 2017. № 2 (30). С. 156-160.

Окунцева С. В., Гудовских А. Д. Программа подбора и адаптации сотрудников службы приема и размещения для гостиничных комплексов города Нижневартовск // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2018. Т. 12. № 1. С. 247-252.

Родионова Н. С., Щетилина И. П., Мануковская М. В. Анализ состояния рынка труда в сфере индустрии гостеприимства на примере города Воронеж // Сервис plus. 2014. Т. 8. № 4. С. 53-59.

Рославцева Е. А., Сенькина А. Д. Методы адаптации персонала в гостиницах // Инновационное развитие индустрии туризма и гостеприимства: материалы и доклады VIII Всероссийской научно-практической конференции, Воротынец, 26 апреля 2024 года. Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, 2024. С. 126-130.

Шамкий Ю. А., Лымарева О. А. Особенности найма персонала в индустрии гостеприимства // Рыночная трансформация экономики России: проблемы, перспективы, пути развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, Казань, 18 октября 2017 года. Казань: «Омега Сайнс», 2017. С. 204-207.

Шевченко Е. М. К вопросу о кадровых проблемах в сфере туризма // Социальная политика и социология. 2025. Т. 24. № 1 (154). С. 172-178.

References

Abushenkova, M. V. (2021), "Modern Methods of Personnel Selection and Assessment for Hotels", *Innovative Potential of the Digital Economy: Status and Development Directions*, Collection of Scientific Articles from the International Scientific and Practical Conference, Kursk, October 28, 2021, pp. 22-27. (In Russ.).

Avramenko, Yu. S. and Vergun, T. V. (2017), "Personnel Adaptation in a Hotel: Goals, Stages, and Types", *Modern Science: From Theory to Practice*, Collection of Articles Based on the Materials of the II All-Russian Scientific and

Practical Conference, Moscow, November 10, 2017, pp. 14-21. (In Russ.).

Agaeva, N. Yu. and Veretennikov, A. N. (2017), "Mechanisms for Improving the Efficiency and Quality of Personnel Selection in the Hospitality Industry", *Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*, Vol. 6, 4 (21), pp. 13-16. (In Russ.).

Agaeva, N. Yu., Ryaskina, L. O. and Bakh-tina, E. A. (2016), "Improving Personnel Selection and Training Systems for Hospitality Industry Enterprises", *Advances in Modern Science*, 2 (4), pp. 103-106. (In Russ.).

Gazgireeva, L. Kh. (2024), "The Importance of Personnel Training Events in Improving the Quality of Services Provided at Hospitality Industry Enterprises", *Service Plus*, 18 (4), pp. 124-135. (In Russ.).

Gazgireeva, L. Kh. and Shipitsyna O. G. (2023), "Application of Preliminary Technology in the Hospitality Industry", *Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service*, 17 (2), pp. 109-116. (In Russ.).

Efanova, L. V. and Konovalova, E. E. (2023), "Analysis of Youth Adaptation in the Novosibirsk Hotel Industry", *Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service*, 17 (2), pp. 117-124. (In Russ.).

Kozlova, V. A. (2021), "Innovative Technologies for the Selection and Adaptation of Hotel Personnel", *Strategies and Modern Trends in the Development of Tourism and Hotel Business Enterprises*, Proceedings of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference, Moscow, April 23, 2021, pp. 276-283. (In Russ.).

Kravchenko, D.S. and Roslavytseva, E.A. (2024), "Personnel Adaptation Process in the Hospitality Industry", *Scientific Creativity of Young People in the Hospitality Industry*, Proceedings of the VI All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation of Students, Postgraduates, and Young Scientists, Donetsk, March 14-15, 2024, pp. 103-105. (In Russ.).

Marinenko, E.D. and Lymareva, O.A. (2017), "Modern Approaches to Recruiting Service Personnel", *Economics of Sustainable Development*, 2 (30), pp. 156-160. (In Russ.).

Okuntseva, S.V. and Gudovskikh, A.D. (2018), "Recruitment and Adaptation Program for Reception and Accommodation Service Employees for Hotel Complexes in Nizhnevartovsk", *Tourism Industry: Opportunities, Priorities, Problems, and Prospects*, 12 (1), pp. 247-252. (In Russ.).

Rodionova, N. S., Shchetilina, I. P. and Manukovskaya, M. V. (2014), "Analysis of the state of the labor market in the hospitality industry: the example of the city of Voronezh", *Service plus*, 8 (4), pp. 53-59. (In Russ.).

Roslavtseva, E. A. and Senkina, A. D. (2024), "Methods of personnel adaptation in hotels", *Innovative development of the tourism and hospitality industry*, materials and reports of the VIII All-Russian scientific and practical conference, Vorotynets, April 26, 2024, pp. 126-130. (In Russ.).

Shamkiy, Yu. A. and Lymareva, O. A. (2017), "Features of personnel recruitment in the hospitality industry", *Market transformation of the Russian economy: problems, prospects, development paths*, collection of articles from the International scientific and practical conference, Kazan, October 18, 2017, pp. 204-207. (In Russ.).

Shevchenko, E. M. (2025), "On the issue of personnel problems in the tourism sector", *Social policy and sociology*, 1 (154), pp. 172-178. (In Russ.).

Информация об авторе

Козлова Вероника Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма и гостиничного дела

Information about the author

Veronika A. Kozlova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel Business