

промышленных комплексов Поволжья: проблемы, тенденции, механизмы.- Самара.- 2016.- С. 22-26.

2. Тюкавкин, Н.М. Реиндустриализация: новое видение, подходы, практика реализации: монография/Н.М.Тюкавкин, Н.В.Безлепкина, О.А.Невзоров// Изд-во «Самарский университет».-Самара.-2016.-С.172.

3. Тюкавкин, Н.М. Неоиндустриализация промышленности России на основе инноваций/Н.М.Тюкавкин// Сборник материалов X международной научно-практической конференции «Актуальные аспекты современной науки» 2016. С. 86-95.

4. Тюкавкин, Н.М. Методический аппарат анализа и оценки эффективности инновационной деятельности предприятия/ Н.М.Тюкавкин// Интернет-журнал Науковедение.- 2016.- Т. 8. № 1 (32).- С.12.

5. Хмелева, Г.А. Современные методические подходы к оценке инновационного развития регионов/Г.А.Хмелева, Н.М.Тюкавкин// Вестник Самарского муниципального института управления.- 2016.- № 2.- С.18-26.

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В ГОСТИНИЦЕ КАК ИНСТРУМЕНТ HR БРЕНДИРОВАНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ

Подолян Е.А.¹, Фан-Юнг И.В.²

Филиал Самарского государственного технического университета в г.
Новокуйбышевске

Ключевые слова: сфера услуг, туристические услуги, гостиничные услуги, HR-бренд, персонал, управление талантами.

На сегодняшний день главным объектом процессов международной торговли становятся различные виды услуг: деловые, информационные, научные и технические, в сфере строительства и транспорта, в сфере образования, финансовые услуги, туристические. Ведущей тенденцией развития экономики на сегодняшний день становится рост сферы услуг по отношению к другим частям экономики. На сегодняшний день одной из основных характеристик, используемых при отнесении страны к группе развитых стран мира, становится соотношение в ВВП доли сферы услуг, составляющей не менее 60% к остальным его частям.

В США сейчас в сфере услуг сосредоточено примерно 80% всех рабочих мест государства и 74% от объема ВВП страны, в сфере услуг сосредоточено около 40% основных производственных фондов. Сходная тенденция развития

¹Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента филиала Самарского государственного технического университета в г. Новокуйбышевске.

²Кандидат психологических наук, директор «Гостинично-туристской Ассоциации».

экономики прослеживается и в странах Западной Европы, в которых в сфере услуг занято около 70% от общего числа всех занятых, при том, что, на долю услуг в Евросоюзе приходится приблизительно 65% ВВП и 60% занятых. В сфере услуг на сегодняшний день размещено около 45% объема прямых иностранных инвестиций во всем мире. По данным, опубликованным Мировым Валютным Фондом, на начало века весь объем услуг мирового хозяйства составлял не менее 1500 млрд. долларов, что составляло примерно 75% стоимости всех результатов мирового производства. Специалисты отмечают, что на сегодняшний день международная торговля услугами становится одним из наиболее динамично развивающихся секторов мирового хозяйства.

Что касается динамики развития мирового рынка туризма и мирового рынка гостиничных услуг, как его инфраструктурного элемента, то он характеризуется сейчас активным ростом объемов инвестиционных вложений. По статистике, публикуемой Всемирной туристской организацией, ежегодный прирост рынка туристских услуг составляет около 5%. Специалисты прогнозируют увеличение притока туристов в развивающиеся страны до 1 млрд. человек уже к 2030 г. Основные тренды в развитии мирового рынка гостиничных услуг на данный момент таковы: на международный туризм приходится 30% мирового экспорта услуг и около 6,5% общего экспорта товаров и услуг. Во всем мире туризм как экспортная статья в торговле, занимает пятое место, следуя после экспорта нефти и нефтепродуктов, продукции химической, пищевой и автомобильной отраслей промышленности, но при этом экспорт товаров и услуг значится на первом месте во многих развивающихся странах.

Что касается доли ВВП России в общем объеме мирового хозяйства, то на сегодняшний день она составляет 1,719 трлн. долларов, из которых на сферу услуг приходится 62,3%, в то время как на сельское хозяйство – 4,7% и на промышленность – 32,4%. В России, как и в большинстве стран сейчас происходит сокращение количества занятых в секторах промышленности и прирост количества рабочих мест в сфере услуг. Это обусловлено ростом уровня душевого дохода населения, при котором увеличивается и доля занятых в сфере услуг [1].

На сегодняшний день в большинстве развитых стран рынок труда характеризуется в большей степени как «рынок кандидата», нежели как «рынок работодателя», при этом на «рынке кандидата» происходит перманентная «борьба» за квалифицированную рабочую силу, каковой факт специалисты связывают со сложившимся сейчас дефицитом квалифицированных кадров. Ранее конкурентоспособность компании в целом оценивалась почти всегда исключительно по финансовым показателям, тогда как сейчас на первый план выходит то, что принято называть «интеллектуальный потенциал бизнеса». Принимая во внимание этот факт, современные компании, стремящиеся сохранить свои позиции на рынке, стали все чаще прибегать к использованию маркетингового инструментария в управлении персоналом. Применение инструментов маркетинга позволяет определить принципиально новые подходы

к процессу управления персоналом и кадровым потенциалом организации. Ориентируясь на эти тенденции, компании стараются разрабатывать и апробировать инструменты работы с персоналом, в частности управление талантами, кроме того, растет интерес к вопросам формирования и поддержания имиджа компании и ее HR бренда, который можно охарактеризовать так же как бренд работодателя. Вопросы, связанные с формированием HR-брендинга можно считать все еще достаточно новыми для современного сообщества HR-специалистов. Впервые этот термин прозвучал еще в 1996 году в статье Тима Эмблера и Симона Бэрроу, опубликованной в журнале «Journal of Brand Management», в которой HR-бренд был представлен как некая совокупность экономических, психологических и эмоциональных преимуществ работодателя на рынке труда. [цит. по 4]. На практике, процесс формирования HR-бренда организации начинается со дня рождения и идет одновременно с процессом формирования имиджа организации в целом. Существуют две основных составляющих HR-бренда компании: внутренняя (направлена на уже работающих сотрудников) и внешняя (ориентируется на внешний рынок труда). Эти направления работы отражают и корпоративные ценности, принятые в организации (рисунок 1).



Рис. 1. Сущность HR-брендинга в организации

Прежде, чем начинать целенаправленно формировать или перестраивать HR-бренд, организации следует сформулировать цель, отвечающую на вопрос «для чего мы начинаем эту работу?». В самом общем смысле, цель формирования HR-бренда можно обозначить таким образом: снизить затраты на привлечение и удержание квалифицированного персонала с помощью

формирования и поддержания положительного HR-бренд компании. Процесс формирования HR-бренда складывается из следующих этапов (рисунок 2):

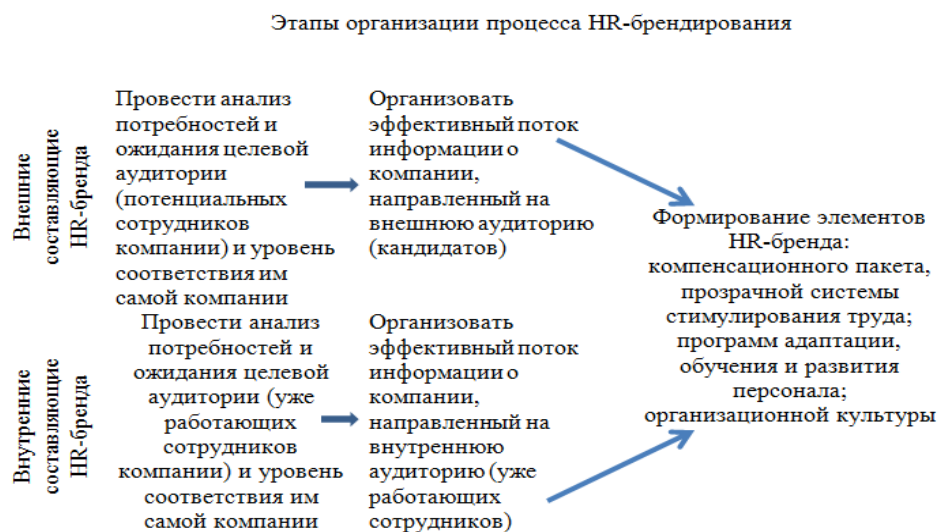


Рис. 2. Этапы организации процесса HR-брендинга

На сегодняшний день можно обозначить следующие положительно зарекомендовавшие себя инструменты HR-брендинга:

1. Управление внутрикорпоративными коммуникациями.

Внутрикорпоративные коммуникации выполняют в компании несколько важных задач [2, с.104-105]:

- Формируют единое информационное поле в компании. Для этого следует проанализировать имеющиеся каналы связи и обмена информацией, выявить и устранить пробелы в информационном потоке; реструктурировать информационные потоки с целью повышения эффективности внутренних коммуникаций, а так же заняться вовлечением в этот процесс сотрудников организации.

- Внутрикорпоративные коммуникации формируют лояльность персонала. Сделать это можно с помощью распределения информационных потоков среди сотрудников. Необходимо регулярно информировать сотрудников о текущей ситуации в организации и происходящих на сегодняшний день изменениях: о стратегических и оперативных планах организации; о запланированных изменениях в организационной структуре; о кадровых перестановках; об изменении ассортимента и принципов работы с клиентами – то есть максимально вовлекать сотрудников в жизнь компании.

- Внутрикорпоративные коммуникации формируют и развивают корпоративную культуру, выявляют потребности и ожидания целевой аудитории и их уровень соответствия: создают эффективный поток информации, направленный на внутреннюю аудиторию: миссия и цели, к которым стремится компания; нормы, правила и ценности, по которым она функционирует и т.д.

Управляя внутрикорпоративными коммуникациями, организация ожидает получить стабильный результат на длительный срок. Перечень инструментов,

которые помогут его достичь включает в себя:

- организацию внутрикорпоративных акций имиджевого и коммуникативного характера;
- создание и распространение корпоративных СМИ (печатных или электронных);
- электронная почта.

2. Интранет как инструмент формирования внутреннего HR-бренда

Воздействие на внутреннюю аудиторию - один из важных этапов HR-брендинга. Эффективным инструментом такого воздействия стал Интранет (внутренний корпоративный портал), с его помощью можно донести до сотрудников любую важную информацию.

Основное правило использования этого инструмента - это приучить сотрудников пользоваться корпоративным порталом, например, установив корпоративный портал в качестве домашней страницы входа в Интернет на персональном компьютере каждого сотрудника или используя ярлык для входа в Интранет на рабочем столе каждого ПК. Имеет также смысл размещать на портале документы и информацию, которая реально нужна ежедневно в работе всем сотрудникам. Эта информация может включать в себя: нормативную базу компании; адресную книгу сотрудников с контрактной информацией; пособия и иные учебные материалы; графики работ; новости компании и т.п. [6]

3. Наставничество как инструмент формирования HR-бренда

В концепции формирования HR-бренда компании, на стыке двух его составляющих, направленных на внутреннюю и на внешнюю аудиторию, значительную роль играет система наставничества. Наставничество предполагает такое обучение персонала, при котором оно происходит на рабочем месте, когда опытный сотрудник передает свои знания новичку.

Кроме передачи профессиональных знаний и навыков в задачи наставника входит также передача корпоративных ценностей организации и сохранение уникального опыта, принадлежащего именно этой организации, таким образом, задача наставника перекликается с целями компании по созданию собственного имиджа перед целевой аудиторией организации [5, с. 94]. Еще одна функция наставничества, которая также положительно влияет на формирование внутреннего HR-бренда, – мотивирующая. Для самих наставников – это статус в коллективе, реализация потребности в признании и уважении. Для новичков – это восприятие и «впитывание» модели поведения и методов работы наставника как эталона, принятого в компании. Все это создает атмосферу, психологический климат, внутренний имидж компании.

4. Управление талантами как инструмент формирования HR-бренда

Управление талантами – это деятельность в компании по созданию, развитию и использованию сотрудников, умеющих эффективно решать профессиональные задачи. Такой подход к использованию потенциала сотрудников позволяет выявлять и удерживать ключевых людей на ключевых организационных позициях, подвигать их на высокие результаты.

Цель управления талантами – выявить таланты сотрудников и применить их самым эффективным для организации и сотрудника способом. Сделать это возможно путем изменения установок администрации по отношению к персоналу. Ключевая идея этого способа управления сотрудниками – переход к идее дифференциации сотрудников по степени проявления из профессиональных талантов, когда в таких работников вкладывают инвестиции. Начинать эту деятельность следует с охватывающей всю компанию организации процедуры отбора наиболее перспективных сотрудников, с планирования их карьеры, организации обучения и развития, заниматься дальнейшим удержанием таких сотрудников.

Схематично управление талантами в компании можно представить следующим образом (рисунок 3):



Рис. 3. Схема организации управления талантами в компании

Особое значение приобретает управление талантами как инструмент формирования HR-бренда в гостиничной индустрии. В сфере услуг, в гостиничной индустрии, ориентированной на клиента, достичь совершенства работника становится многократно легче, начав шлифовку «необработанного»

таланта, нежели чем пытаться принудить персонал превосходить самое себя при отсутствии способностей к выполнению работы. Процесс отбора при этом носит прагматичный характер, ориентируясь не только на качество персонала, но и на стоимость самого отбора. Чтобы повысить вероятность выявления истинных талантов, кандидаты проходят собеседования не только с менеджерами компании, но и с сотрудниками, работающими непосредственно с клиентами. Эти сотрудники также предварительно отбираются на должность интервьюеров. С точки зрения кандидатов, процесс отбора претендентов для работы в компании действительно позволяет им гордиться своей должностью. После отбора сотрудник проходит специальный инструктаж, который позволяет ему понять специфику компании, если же работнику не предоставить такой информации, то это приведет к тому, что процесс восприятия компании у этого сотрудника будет неполным. Кроме того, это ставит основы сервиса самого высокого класса выше всех остальных интересов. Любое обучение, проводимое среди сотрудников всегда подкрепляется практикой. У руководство должно присутствовать постоянное стремление отметить заслуги каждого сотрудника, усилив его мотивацию, зафиксировав чувство удовольствия от работы. Для этого просто необходимо сразу отобрать подходящих людей, развивать их талант, замечать их потребности и фиксировать их заслуги вне зависимости от экономических кризисов и трудностей.

В качестве иллюстрации можно привести высказывания представителей администрации сети отелей The Ritz-Carlton об особенностях использования технологии управления талантами в работе с персоналом. Комментарии представителей сети отелей The Ritz-Carlton об использовании управления талантами как способа формирования HR-бренда в гостиничной индустрии (рисунок 4) [3].




Этапы управления талантами	Комментарии представителей сети отелей The Ritz-Carlton об использовании управления талантами
Привлечение талантов 	<p>Лидеры компании Ritz-Carlton считают, что значительно проще достичь совершенства, начав с огранку «необработанного» таланта, чем пытаться заставить своих сотрудников превосходить самих себя при отсутствии способностей к выполнению данной работы. Эд Мэди говорит об этом следующее: «Убить двух зайцев практически невозможно. Процесс отбора в Ritz-Carlton может показаться очень долгим, зато, в конечном счете, мы практически полностью уверены в том, что попадем точно в цель. Мы долго целились перед выстрелом».</p> <p>Франциска Мартинес, вице-президент корпорации по вопросам управления талантами компании Ritz-Carlton, так понимает значение прагматичного подхода к подбору кадров: «Во многом кандидаты проходят своеобразный самоотбор. К нам тянутся люди, которые действительно страстно желают работать в сфере обслуживания, потому что уверены в тесном сотрудничестве в рамках одного коллектива с лучшими представителями этой отрасли. Они также знают, что мы займемся развитием их таланта. В мире, где рабочие места не могут быть гарантированы пожизненно, они получают шанс увеличить свое значение в рабочем процессе».</p>
Рост и развитие талантов 	<p>Мэнди Холлоуэй, старший директор корпорации Ritz-Carlton по глобальному обучению, считает: «К подготовке наших кадров мы относимся очень серьезно. Мы сосредотачиваемся на обучении, оценке компетентности и анализе того, насколько эффективны приобретенные навыки и знания используются при обслуживании клиентов. Данный этап для нас является переходным. Сейчас мы превращаемся из обучающей организации в полноценную обучающую среду. Мы отлично сознаем, что около 70 процентов реальных знаний сотрудники приобретают в процессе работы.</p> <p>Поэтому для нас очень важно, чтобы каждый из них прошел аттестацию и подтвердил свои знания, умения и их соответствие «золотым стандартам» компании. Для этого мы используем как детальные инструкции, так и обучающие модули. Кроме этих инструментов в оценке действий наших сотрудников также учитываются опросы потребителей. Мы не проводим обучение ради обучения. Оно подкреплено практикой.</p> <p>В качестве примера можно рассмотреть следующий случай. Предположим, все дежурные администраторы прошли курс обучения со своим наставником и успешно справились с аттестацией. Однако из отзывов клиентов мы узнали о наличии проблемы: дежурные администраторы часто недостаточно настойчивы в выяснении длительности пребывания гостя в момент его заселения в отель. Таким образом, несмотря на успешную аттестацию сотрудников, мы знаем их слабое место и в процессе обучения направляем все силы на устранение именно этого пробела, чтобы уровень квалификации наших сотрудников соответствовал стандартам компании».</p>
Удержание талантов 	<p>В большинстве случаев сотрудники уходят из компаний, проработав в них около года. Но исследования показали, что более 90% сотрудников принимает решение о том, остаться или уйти уже в первые шесть месяцев работы. Отчетливо понимая, насколько быстро сотрудник может разочароваться и утратить мотивацию, в компании Ritz-Carlton ввели понятие так называемого «двадцать первого дня». На двадцать первый день после того, как сотрудник пройдет аттестацию на соответствие требованиям занимаемой должности в компании, для новых сотрудников устраивается открытое обсуждение, в ходе которого они могут свободно высказать все негативные и позитивные мысли о том, с чем им довелось столкнуться в первые три недели работы. Они могут совершенно открыто говорить, были ли предоставлены им все необходимые инструменты для успешной работы, об уровне квалификации наставников и о том, находят ли применение в ежедневной работе те культурные ценности, с которыми их ознакомили в теории. В этот день руководству предоставляется возможность выслушать новичков, решить выявленные проблемы, а также отсеять тех сотрудников, которые со временем могут «отравить» рабочий дух коллектива.</p> <p>Руководитель по обучению Александра Валентина отмечает: «Это просто удивительно, насколько открытыми бывают сотрудники при обсуждениях на двадцать первый день работы.</p> <p>Чаще всего наши дамы и господа говорят о сложностях, возникших в ходе обучения, и об эффективности обмена информацией и взаимопомощью между разными отделами. Мы тщательно фиксируем все замечания, определяем проблемы и передаем их решения в соответствующие отделы компании. Мы сохраняем анонимность всех высказываний, но при этом обязательно отчитываемся перед нашими дамами и господами о проделанной работе, чтобы решить поднятые ими проблемы. Важно, чтобы люди знали, что их не просто слушают, а предпринимают соответствующие меры по устранению выявленных ими недостатков в деятельности компании».</p>

Рис. 4. Комментарии представителей сети отелей The Ritz-Carlton об использовании управления талантами

Таким образом, основную мысль об организации деятельности в компании в области HR-брендинга, и особенно управление талантами как инструмент формирования HR-бренда в гостиничной индустрии, можно выразить так: отношение компании к своим сотрудникам эти сотрудники бессознательно транслируют на клиентов, следовательно, можно сделать вывод о том, что на современном этапе развития экономики управление талантами становится особой эффективной инновационной технологией в управлении персоналом, т.к. именно от талантливых сотрудников исходят инновации, которые дают возможность компаниям развиваться и занимать лидирующие позиции на международном рынке. Особенно этот факт относится к тем сферам экономики, где прибыль сильно зависит от отношения клиента к компании.

Список использованных источников:

1. Доля услуг в мировом ВВП (по данным Всемирного банка). [Электронный ресурс] // URL: <https://data.worldbank.org/country/RU?locale=ru>(дата обращения: 12.10.2018).
2. Минервин И.Г. Шесть принципов глобального управления талантами [Текст] / И.Г. Минервин // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: экономика / - №2 – 2013 - С.102-107.
3. Мичелли Дж., Ritz-Carlton: Философия гостеприимства [Текст] / Дж. Мичелли – М.: Эксмо. – 2009. – 384с.
4. Новокшонова В.С. Принципы и этапы управления талантами в организации // Современные научные исследования и инновации – 2017 - № 6 [Электронный ресурс] // URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/06/83363> (дата обращения: 23.09.2018).
5. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента [Текст] / Ю.Г. Одегов // Вестник Омского университета Серия «Экономика». - 2015. - №1. - С. 92–99.
6. Прудникова К. О. Актуальность применения системы HR-брендинга в управлении персоналом для компаний в условиях высокой конкуренции на рынке труда // Вопросы экономики и управления. - 2016. - №4. [Электронный ресурс] // URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/38/1061/> (дата обращения: 12.10.2018).

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Сараев А.Л.¹, Сараев Л.А.², Тюкавкин Н.М.³

Самарский национальный исследовательский университет имени академика
С.П. Королева, г. Самара

Ключевые слова: промышленность, промышленная политика, цифровизация, экономика, импортозамещение.

На современном этапе развития экономики переход к цифровым параметрам является наиболее актуальным трендом преодоления застоя и

¹Кандидат экономических наук, доцент кафедры математики и бизнес-информатики Самарского университета.

²Доктор физико-математических наук, профессор, заведующий кафедрой математики и бизнес-информатики Самарского университета.

³Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инноваций Самарского университета.