

УДК 65.015.1

DOI 10.21661/r-541439

Р.Р. Юлдашева**ИННОВАЦИОННЫЕ HR-ТЕХНОЛОГИИ «УПРАВЛЕНИЕ
ТАЛАНТАМИ» В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ**

***Аннотация:** в статье рассмотрены современные HR-технологии на рынке труда, в особенности в гостиничной сфере, а также инновационные подходы к работе со студентами и работе технологий «Управление талантами».*

***Ключевые слова:** HR-технологии, рынок труда, текучесть кадров, управление талантами, подбор и оценка персонала.*

R.R. Iuldasheva**TALENT MANAGEMENT: INNOVATIVE HR TECHNOLOGIES
IN THE HOSPITALITY INDUSTRY**

***Abstract:** the article discusses modern HR technologies in the labor market, especially in the hotel sector, as well as innovative approaches to working with students and the work of talent management technologies.*

***Keywords:** HR technologies, labor market, staff turnover, talent management, staff selection and assessment.*

Введение

Рассматривая данную технологию, я решила выделить основные положительные и отрицательные моменты в данном эссе, подкрепить примерами из реальной практики, а также сделать несколько выводов на основе сказанного.

На сегодняшний день рынок труда играет важную роль в экономике: обеспечение соединения работников с рабочими местами, тем самым оказывая влияние на такие социально-экономические параметры как производительность, темпы роста, сбалансированность и иные параметры. Рынок труда обычно сильно институционализирован: его реакции во многом определяются конфигурацией и настройкой общественных институтов (государства, профсоюзов,

трудового законодательства, норм трудовых отношений и т. д.). Эти институты существуют для того, чтобы минимизировать последствия возможных провалов рынка труда. Однако эти институциональные образования сами часто становятся источниками неэффективности и дополнительных барьеров продуктивного функционирования экономики [3].

В связи с этим интересно рассмотреть основные аспекты функционирования современной российской модели рынка труда и перспективы его дальнейшего развития. Далее перейдём к теоретическому анализу понятия рынок труда. Само понятие «рынок труда» появилось в конце XIX в., когда в мире произошла индустриальная революция и в процессе промышленного роста основным критерием роста были инвестиции в физический капитал и наращивание объёмов рабочей силы на предприятиях.

В XX в. конъюнктура экономического роста кардинально изменилась: значительно возросла роль качества труда, а роль его количества симметрично снизилась. Качество труда – это «содержание» людей, занятых в экономике, их знания, умения, компетенции, способности к дальнейшему обучению и сложноорганизованной совместной деятельности. Лидерами мировой экономики стали те страны, которые научились лучше других формировать и использовать это качество.

В это же время возникает понятие «инвестиции в человеческий капитал». Произошло это по причине того, что основные приоритеты, с точки зрения потребности в человеческом капитале, кардинально изменились: количество линейных позиций постепенно начало уменьшаться, а более высококвалифицированные специалисты стали основным фактором спроса на рынке труда. Связана описанная потребность с развитием технологий производства, методов управления организацией, а также работы с финансами. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что наибольшую ценность на рынке труда имели высококвалифицированные инженеры, управленцы и финансисты.

Для России имеет место своя специфика развития рыночных механизмов, которая обусловлена влиянием государства как активного хозяйствующего субъекта, шока от распада СССР.

Следствием работы данной модели рынка труда стала нарастающая деформализация занятости, что проявляется в сокращении доли занятых в корпоративном сегменте экономики и ростом доли занятости вне его, т. е. в нерегулируемых или слабoreгулируемых микробизнесах и в форме самозанятости.

Если говорить о современной российской модели рынка труда, то она отличается от всех вариаций моделей развитых стран. Её главная особенность состоит в том, что на российском рынке труда приспособление рынка труда к изменениям экономической конъюнктуры происходит главным образом за счёт изменений в цене труда, а не за счёт изменений уровня безработицы и занятости. Такая модель обеспечивает стабильный рост уровня занятости и низкий уровень безработицы при значительных колебаниях с точки зрения оплаты труда.

Данная статистика основана на данных, собранных Министерством труда за март 2019 года:

Численность рабочей силы в возрасте 15 лет и старше в марте 2019 года, по данным Росстата, составила 75 005 тыс. человек, в том числе 71 488 тыс. человек (95,3% рабочей силы) были заняты экономической деятельностью и 3 518 тыс. человек (4,7%) не имели доходного занятия, но активно его искали (в соответствии с методологией Международной организации труда они классифицируются как безработные) [2].

Особенности рынка труда в сфере гостеприимства

Постепенно переходя к предмету исследования, после анализа общей ситуации на рынке труда, предлагается рассмотреть особенности рынка труда в сфере гостеприимства. Ниже приведём основные из них и опишем их подробнее:

1. Высокая текучесть кадров – за текущий год в среднем показатель текучести превышает 30%. В основном, подобная тенденция наблюдается среди линейного персонала. Связана она с несколькими факторами: низкий уровень

заработной платы, достаточно тяжёлый график работы, стрессовый характер работы из-за постоянного взаимодействия с коллегами и гостями.

2. Разрыв между линейным персоналом и менеджерами среднего звена – в сфере гостеприимства наиболее заметен разрыв в плане компетенций, профессиональных знаний и опыта. Зачастую, данный аспект не позволяет показывать стабильный уровень обслуживания гостей.

3. Нехватка менеджеров среднего звена, причинами которой являются первые две особенности выше.

4. Омолаживание рабочих коллективов из-за смены поколений.

5. Прозрачность и открытость информации, касающейся обратной связи о конкретном работнике при приёме, например, на новое место работы – то же самое касается репутации сотрудника.

Анализ HR-технологии «Управление талантами» в гостиничном бизнесе

Гостиничный бизнес имеет свою специфику, как в операционном менеджменте, так и в управлении персоналом, подтверждения были представлены в предыдущем пункте работы. Сегодня немногие объекты гостиничного бизнеса задумываются о введении «управления талантами» на своих объектах, даже если это сеть гостиниц. Поэтому здесь говорить о полноценной работе с талантами в рамках гостиничного бизнеса не приходится, но далее будет представлена модель для реализации подобной системы по внедрению технологии «управления талантами» для гостиницы, опираясь на проведённый бенчмаркинг лучших практик из предыдущего пункта работы, внешних источников информации, опрос HR-менеджеров гостиниц, где я работала, а также мой личный опыт [4].

Модель по работе с талантами для гостиниц будет построена на основе стандартного цикла работы с персоналом, а именно:

1. Планирование трудовых ресурсов.
2. Подбор персонала.
3. Отбор персонала.
4. Разработка оплаты труда (приём на работу).
5. Адаптация персонала.

6. Обучение персонала.
7. Оценка персонала.
8. Перемещение персонала.

Под каждый из приведённых этапов выше будут даны определённые рекомендации по внедрению в цикл работы с персоналом элементов по управлению талантами в гостинице.

Итак, на первом и одним из самых важных этапов всего цикла – планирования трудовых ресурсов, сотрудникам отдела по работе с персоналом вместе с командой топ-менеджмента необходимо тщательно обсудить текущие потребности в персонале для конкретных позиций в гостинице. Заметим, что потребность должна выражаться как в количественной, так и в качественной характеристике. Качество в данном случае – это набор «входных» компетенций, необходимых потенциальному кандидату под конкретную вакансию. Тем самым сотрудники отдела персонала смогут провести первичную оценку всех кандидатов на одну вакансию и выбрать подходящего по набору компетенций человека.

Далее, после первичной оценки, кандидаты, прошедшие отбор, приглашаются на интервью. Здесь, важно отметить, что для корректной работы системы управления талантами необходимо присутствие на интервью менеджера той службы гостиницы, в которую идёт набор. Это позволит провести более качественную оценку кандидата, задать несколько вопросов, связанных с непосредственной деятельностью кандидата, связанных с операционной деятельностью, коммуникациями с коллегами / гостями, конфликтными ситуациями. Дополнительно, в качестве экспериментальной практики для реализации «оценки 360 градусов» можно приглашать также одного из будущих коллег с теми же целями, как и руководителя департамента. По завершению собеседования, коллеги дают свою обратную связь сотрудникам отдела персонала, и принимается решение о приёме кандидата на рабочее место [1].

В предыдущем абзаце были описаны второй и третий пункт цикла по управлению персоналом – далее переходим к четвёртому этапу «Разработка оплаты труда». При приёме на работу отдел персонала в рамках управления талантами

проводит несколько тестирований с новым сотрудником, которые позволят выявить его мотивационный профиль, те сферы, которые, по его мнению, являются менее слабыми сторонами для того, чтобы сделать на них акцент при адаптации и дальнейшем обучении сотрудника.

Далее после официального приёма на работу проходит период адаптации сотрудника на новом рабочем месте. Обычная практика для гостиниц – 1–2 дня адаптации. За этот срок сотрудника знакомят с брендом гостиницы, его историей, достижениями, миссией компании, а также проводят экскурсию по всем подразделениям гостиницы, номерному фонду, ресторанам и т. д. В данный период сотрудника необходимо познакомить с концепцией управления талантами, показать на примерах как она работает, и что для достижения результатов важна заинтересованность и вовлеченность, как самого сотрудника, так и руководства, коллег. В дополнение скажем о том, что вся концепция управления талантами должна исходить от генерального менеджера гостиницы. Он должен быть инициатором внедрения программы по управлению талантами и её корректным использованием.

После адаптации начинается достаточно продолжительный этап – рабочие будни нового работника. И после прохождения определённого времени, работника оценивают по нескольким критериям:

1. Сравнение «входных» компетенций и знаний и приобретённых за время работы.
2. Оценка «360 градусов» со стороны руководства, коллег и гостей.

И последним этапом в описанном цикле по работе с персоналом – продвижение персонала. Очень важный этап, как для работника, так и для работодателя по нескольким причинам:

1. Продвижение по карьерной лестнице может быть для работника главной или одной из основных мотиваций выбора места работы.
2. Для работодателя продвижение сотрудника будет означать, что система управления талантами работает правильно, ведь продвижение означает

приобретение новых знаний, получение новых талантов и развитие уже существующих умений и талантов в том числе.

3. И, наконец, для компании в целом, продвижение сотрудника будет служить отличной репутацией. Кроме того, рост собственных сотрудников всегда является показателем успешности стратегии по работе с персоналом.

Вывод

Итак, подводя итоги проведённого исследования, можно сделать главный вывод по проделанной работе – сегодня всем компаниям из сферы услуг необходимо уделять особое внимание работе с персоналом и инвестировать в него. Иначе, из-за постоянной текучки кадров будет падать качество обслуживания клиентов, что может привести к потере лояльности с их стороны и упущенную прибыль.

Но, отметим то, что уже сейчас существует множество методик и hr-технологий, помогающих с уже работающим персоналом наравне с привлечением новых сотрудников в компанию. В рассматриваемом исследовании была описана hr-технология «управления талантами». В рамках данной технологии была выстроена возможная коммуникация между гостиничным объектом и профильным факультетом вуза, поставляющего студентов в сферу гостеприимства, выражаемая в программе сквозной стажировки на базе одной гостиницы, в рамках которой студент проходит основные линейные позиции в различных структурных подразделениях гостиницы.

Список литературы

1. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента / Ю.Г. Одегов // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2015.
2. Синдюков Д.Ф. Основные тенденции развития и специфика функционирования рынка труда в современной России / Д.Ф. Синдюков // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2017. – №3 (23). – С. 84–93.
3. Рынок труда: итоги 2018 года и прогнозы на 2019 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rabota.ru/articles/career/rynok-truda-itogi-2018-goda-i-prognozy-na-2019-5234> (дата обращения: 05.03.2020).

4. Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.frontdesk.ru/>

References

1. Odegov, Iu. G. (2015). Upravlenie talantami. *Herald of Omsk University*.

1. Sindiukov, D. F. (2017). Osnovnye tendentsii razvitiia i spetsifika funktsionirovaniia rynka truda v sovremennoi Rossii. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve*, 3 (23), 84-93.

2. Rynok truda: itogi 2018 goda i prognozy na 2019 god. Retrieved from <https://www.rabota.ru/articles/career/rynok-truda-itogi-2018-goda-i-prognozy-na-2019-5234>

3. Soobshchestvo professionalov gostinichnogo biznesa. Retrieved from <https://www.frontdesk.ru/>

Юлдашева Розалия Рустамовна – магистрант, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Россия.

Iuldasheva Rozaliia Rustamovna – master’s degree student, FSBEI of HE “The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration”, Moscow, Russia.
