

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ HR-БРЕНДА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Хатикова З.В., Рывкина О.Л.

Севастопольский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова,
299053, г. Севастополь, ул. Вакуленчука, д. 29, e-mail: zkhatikova@mail.ru, bolbotenko@yandex.ru

Аннотация. В статье рассмотрены особенности этапов процесса разработки стратегии развития кадрового бренда гостиничного предприятия. Определено место HR бренда в системе управления персоналом отеля, конкретизированы элементы платформы кадрового бренда как системы ценностей и целей, образующих основу стратегического планирования его кадрового потенциала. Уточнена совокупность факторов внешней и внутренней среды предприятия индустрии гостеприимства как объектов стратегического анализа в рамках второго этапа стратегического процесса развития его кадрового бренда. Выделены две основные альтернативы данной стратегии, конкретизирована их сущность, структурные элементы, особенности процесса реализации с позиции внешнего и внутреннего брендинга. Сформулированы принципы позиционирования гостиничного бренда через ключевое сообщение целевой аудитории.

Ключевые слова: HR-бренд, гостиничное предприятие, стратегия.

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность гостиничных предприятий основана на тесном контакте с потребителями или гостями. При этом важная роль отводится персоналу гостиницы, от профессионализма, умений и навыков которого зависит удовлетворенность гостя услугами отеля и их востребованность в будущем. Именно поэтому персонал является стратегическим активом гостиничного предприятия, грамотное долгосрочное управление которым создает предпосылки для его целенаправленного функционирования в будущем.

Бренд гостиницы как работодателя или ее кадровый бренд (HR-бренд, бренд работодателя) – имиджевая составляющая средства размещения на рынке труда. Его основная задача – формирование, декларирование и реализация системы ценностей в отношении наемных работников.

АНАЛИЗ ПУБЛИКАЦИЙ; МАТЕРИАЛОВ, МЕТОДОВ

Изучению вопросов формирования и развития кадрового бренда как устойчивого стратегического конкурентного преимущества предприятия посвящены исследования многих отечественных и зарубежных авторов (О. Буковской и Н. Осовицкой [1]; Н.В. Громовой [2]; А.В. Дементьевой [3]; С.В. Назайкинского и Д.С. Русской [4]; Э. Майклза, Х. Хэнфрилд-Джонса и Э. Экскелрода [5]; М. Шуманн, Л. Сартейн [6]; Б. Минчингтон [7] и др.). А специфика кадрового бренда гостиничных предприятий представлена в работах С.С. Жуковой [8]; У.А. Завьяловой и Н.П. Цыриковой [9]; П.М. Писарчука [10]. Однако в исследованиях этих авторов основное внимание уделяется внешнему и внутреннему HR-брендингу как элементу стратегии управления персоналом, при этом сам процесс разработки стратегии развития HR-бренда не рассматривается.

ЦЕЛЬ И ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

В этой связи целью статьи является конкретизация особенностей процесса разработки стратегии развития HR-бренда гостиничного предприятия с учетом специфики его деятельности.

ОСНОВНОЙ РАЗДЕЛ

Подбор, обучение, продвижение и мотивация персонала – комплекс актуальных задач стратегического управления кадровым потенциалом в сфере гостеприимства. Привлечение и удержание в течение длительного периода времени грамотных специалистов в гостинице способствует формированию и укреплению ее устойчивых конкурентных преимуществ на рынке индустрии гостеприимства. Особая роль в этом процессе отводится кадровому бренду.

По мнению Бруковской О., кадровый бренд – это образ гостиницы как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц, набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, а также способ, которым гостиница строит свою идентичность,

начиная с базовых основ и ценностей и заканчивая способом ее донесения до заинтересованных лиц [1].

Стратегия формирования и развития кадрового бренда, с одной стороны, имеет конкретную функциональную привязку, поскольку сопровождает процесс рекрутинга персонала в гостинице путем формирования ее благоприятного образа как работодателя, а с другой – оказывает влияние на развитие товарного бренда гостиницы в целом, ее укрепление ее конкурентной позиции на рынке. Принимая во внимание эти особенности, рассмотрим процесс разработки стратегии HR-бренда гостиничного предприятия.

В целом, процесс разработки любой стратегии предприятия аналогичен процессу принятия управленческого решения, поскольку включает следующие этапы: определение миссии и целей, стратегический анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия, разработку стратегических альтернатив, выбор стратегии [1, с. 143].

Как уже отмечалось выше, сущностную основу HR-бренда формируют ценности, реализуемые гостиницей в отношении ее персонала. А поскольку ценности любого хозяйствующего субъекта, в первую очередь, находят отражение в его миссии, следовательно, в контексте изучаемого объекта, необходимо уделить особое внимание первому этапу процесса разработки стратегии – этапу постановки миссии и целей.

Особенностью формирования стратегии кадрового бренда на данном этапе является не просто разработка миссии и целей гостиницы, а формирование платформы HR-бренда (рисунок 1). Эта платформа помимо миссии включает формулирование видения, легенды что, в конечном итоге, обеспечивает формирование индивидуальности средства размещения. Рассмотрим подробнее все составляющее платформы HR-бренда в контексте разработки стратегии его развития.

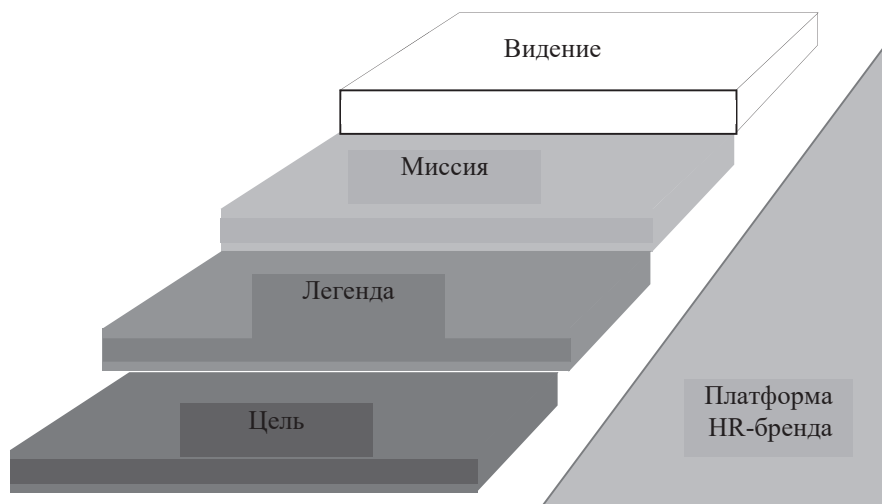


Рис. 1 Платформа HR-бренда гостиничного предприятия

Многие исследователи в качестве отправной точки постановки ориентиров стратегического развития рассматривают видение [11]. Видение – это идеал, представляющий общие ценности, к которым должна стремиться организация, и отражающий специфику и направление развития ее бренда в будущем [12]. Необходимость формулирования видения для целей стратегического развития кадрового бренда обусловлена тем, чтобы сформировать и поддерживать у персонала чувство сопричастности к заявленному направлению развития гостиничного предприятия и ответственности за свой личный вклад в его реализацию [13].

Миссия гостиничного предприятия конкретизирует видение перспектив его функционирования и является посылом, отражающим общественно-значимый статус и социально значимую роль средства размещения [12]. В миссии конкретизируются основные ценности гостиничного предприятия, которые находят отражение в его корпоративной культуре в виде норм, правил поведения, этических стандартов, реализуемых не только в отношении гостей и бизнес партнеров, но и ее персонала. То есть, корпоративная культура выступает базой формирования общего стандарта HR-управления гостиницы как свода правил и процедур, обеспечивающих целенаправленную согласованную работу работников всех ее функциональных структурных

подразделений. В этой связи очевидна прямая взаимосвязь понятий «видение - миссия – бренд – HR-бренд» гостиницы. Таким образом, репутация гостиницы как работодателя, то есть ее HR-бренд, формируется на основе ее миссии, а стратегия развития HR-бренда обеспечивает реализацию этой миссии на региональном рынке труда.

Следующим элементом платформы HR-бренда гостиницы выступает ее легенда. Легенда бренда гостиницы отражает историю создания ее торговой марки (впоследствии бренда) [14]. И если в эту легенду заложить не только историю развития продукта или услуги гостиницы, но и ее характеристику как работодателя через ретроспективное отражение отношения к персоналу, то это позволит сформировать начальную эмоциональную привязку потенциального сотрудника к будущему месту работы на основе грамотного воздействия на его чувства и позитивное восприятие работодателя.

Обобщая, платформа HR-бренда представляет собой иерархию элементов «видение-миссия-легенда» гостиницы, формируемый в рамках стратегии ее развития для конкретизации специфики ее бренда как уникального и узнаваемого предприятия-работодателя на рынке труда. Поскольку любой соискатель, как и потребитель, выбирая между продуктами с похожими свойствами и качеством, во многом полагается на свое восприятие, симпатии и предпочтения, поэтому именно бренд, отраженный в терминах «видение-миссия-легенда» гостиницы, должен сработать в полной мере для привлечения внимания будущего работника, а затем и формирования его лояльного отношения к работодателю на основе последовательного упоминания отношения к сотрудникам в каждой структурной составляющей платформы HR-бренда.

Составляющие платформы HR-бренда гостиницы могут в той или иной мере найти отражение в общей стратегической цели ее развития. При этом они обязательно будут сформулированы на функциональном уровне при постановке долгосрочной цели развития HR-бренда гостиницы в результате декомпозиции стратегической цели управления ее персоналом. Если стратегическая цель управления персоналом может ориентироваться на создание конкурентных преимуществ за счет развития кадрового потенциала, то стратегическая цель кадрового бренда носит более узкий характер и связана с привлечением и удержанием талантливых и перспективных сотрудников. Так, существенным стратегическим результатом создания сильного HR-бренда является формирование следующих предпосылок для решения важной для гостиничного предприятия задачи подбора персонала:

- значительное увеличение количества соискателей, желающих работать в престижной компании, что формирует конкурс на замещение вакантной должности и обеспечивает гостинице возможность выбора;
- готовность соискателей снизить требования по оплате труда ради работы в брендовом отеле, поскольку этот фактор не всегда может являться ключевым;
- значительное сокращение стоимости мероприятий по подбору персонала, а также времени поиска персонала.

Следующим этапом процесса разработки стратегии развития HR-бренда гостиницы выступает стратегический анализ внешней и внутренней среды ее реализации. Этот анализ направлен на выявление слабых и сильных сторон средства размещения, а также возможностей и угроз для реализации заложенных в платформу кадрового бренда ориентиров развития.

Анализ факторов внешней среды проводится на макро и микроуровне. Среди факторов макроуровня, непосредственно влияющих на стратегическое управление HR-брендом гостиницы, требуют анализа следующие:

- в группе политико-правовых факторов следует принимать во внимание как общие для предприятий всех видов экономической деятельности требования трудового законодательства, отраженные в Трудовом кодексе Российской Федерации, так и специфические – отраслевые. Так, согласно изменениям, внесенным в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» и вступившим в силу с 01.01.2019, предоставление гостиничных услуг возможно только гостиницами, прошедшим порядок классификации и получившим одну из шести категорий. При этом в Постановлении Правительства РФ от 16.02.2019 г. №158 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» представлены требования к каждой из категорий, которые касаются не только оснащения и инфраструктурных составляющих, но и требований к персоналу гостиницы и его подготовке – критерии балльной оценки персонала по категориям гостиниц с

позиции квалификационных и иных требований, предъявляемых к персоналу средства размещения [15, 16];

– в группе экономических факторов необходимо учитывать актуальный на момент разработки стратегии минимальный размер оплаты труда; средний региональный уровень заработной платы в гостиничной индустрии с учетом категории гостиницы; влияние сезонности на размер оплаты труда и премий персоналу; размер компенсаций за вредные условия труда для отдельных категорий работников гостиницы, например, имеющих контакт с дезинфицирующими средствами, сотрудников прачечной, котельной и т.п.;

– в группе социально-демографических факторов важно оценивать региональный потенциал рынка труда с позиции его квалификационного состава для решения проблем комплектации кадрами различных функциональных служб гостиницы; половозрастной структуры – для предпочтительного найма молодежи как наиболее контактного персонала в соответствующие службы гостиницы, осуществляющие непосредственное взаимодействие с гостями; менталитет населения с позиции базового понимания основ гостеприимства и их демонстрации;

– в группе природно-климатических факторов следует рассматривать степень влияния периодических сезонных изменений климатических условий в регионе расположения гостиницы, которое отражается на количестве нанимаемого персонала. Общие тенденции, формирующие сезонную специфику гостиничного бизнеса свидетельствуют о том, что в период низкого сезона и межсезонья гостиничные предприятия обычно резко сокращают количество обслуживающего персонала, а перед высоким сезоном активно его набирают. Более того, для некоторых средств размещения характерен закрытый период, выражающийся в том, что предприятие не предоставляет услуги, обслуживающий персонал полностью сокращается, административно-управленческий персонал работает на часть ставки.

Что касается микросреды гостиницы, то при разработке стратегии развития ее HR-бренда следует выполнить стратегический анализ следующих ее элементов: конкурентов, целевой аудитории потенциальных сотрудников, поставщиков.

Так, гостиницы-конкуренты могут анализироваться на предмет их практики поиска и найма персонала в отношении:

- наличия открытых вакансий, их видов и особенностей описания;
- способов распространения информации о потребности в кадрах;
- специфики подачи объявлений о приеме на работу;
- наличия видеороликов о гостинице, включая ее кадровую политику;
- упоминания о гостиницах в СМИ. При этом изучается как позитивная, так и негативная информация, касающаяся не только аспектов трудоустройства, но и любых других, косвенно влияющих на восприятие потенциальным работником гостиницы как работодателя;
- отзывы в соц.сетях.

Результатами проведения такого конкурентного анализа являются:

- формирование исходной информационной базы для бенчмаркинга в целях внедрения в практику HR-брендинга гостиницы лучших примеров реализации стратегии развития кадрового бренда ее конкурентов;

- выявление наиболее привлекательных сторон гостиницы в глазах целевой аудитории потенциальных работников, определение роли различных факторов, влияющих на стратегическую жизнеспособность средства размещения, уровень лояльности его персонала [1]. Выявленные факторы и их параметры позволят гостинице скорректировать свои слабые стороны для формирования сильного кадрового бренда, сосредоточившись не на отличиях от конкурентов, а на формировании собственных ключевых особенностей.

Выявлению этих особенностей и построению на их основе сильного кадрового бренда способствует также стратегический анализ целевой аудитории потенциальных сотрудников – второго элемента микроокружения гостиницы. В этой связи перед проведением такого анализа гостиничному предприятию следует ограничить целевую аудиторию с позиции приоритетов кадровой политики. Такими приоритетами, например, могут выступать или найм молодых гибких быстро обучаемых специалистов, желающих получить опыт работы, или наоборот, профессионалов со стажем, которых интересует карьерный рост и высокая оплата труда. Далее выявляются приоритетные потребности целевой аудитории соискателей при поиске работы, что впоследствии будет учтено при разработке стратегии развития HR-брендинга гостиницы.

Объектом стратегического анализа третьего элемента микросреды гостиничного предприятия являются поставщики. В качестве поставщиков трудовых ресурсов могут выступать учебные заведения, конкуренты и рекрутинговые компании. При этом анализ этих элементов следует проводить в контексте обеспечения гостиницы персоналом требуемой целевой аудитории.

Так, если гостиница набирает контактный персонал – молодых людей, у которых может быть минимальный опыт, нарабатываемый с помощью внутренних обучающих тренингов, то основными поставщиками кадров для нее могут выступать высшие и средние профессиональные учебные заведения. А критериями, требующими внимания при отборе, могут являться: наличие образования по соответствующему направлению, профилю, специализации, опыт трудоустройства выпускников на предприятия индустрии гостеприимства, их востребованность. Если гостиница набирает опытных сотрудников, например, на должности среднего и топ-менеджмента, то возможно рассмотрение в качестве поставщиков и ее собственных конкурентов. Анализ поставщиков-конкурентов в этой связи возможно выполнять по результатам анализа специфики работы конкретного сотрудника, то есть если гостиничному предприятию необходим опытный начальник отдела маркетинга, изучаются результаты его деятельности по продвижению и продаже услуг отеля и их эффективность по настоящему месту его работы.

Анализ рекрутинговых компаний как поставщиков персонала для гостиниц следует проводить по опыту их работы в гостиничной индустрии и знанию специфики деятельности персонала, начиная с неквалифицированных работников и заканчивая менеджерами высшего уровня.

Помимо стратегического анализа внешней среды, выполняется также комплексный анализ внутренней среды для оценки уровня комфортности условий работы персонала гостиничного предприятия, поскольку именно действующие и бывшие сотрудники гостиницы оказывают сильное влияние на развитие ее кадрового бренда. Действующие сотрудники являются ценным источником информации о гостиничном предприятии, которую можно получить различными способами, исходя из поставленных целей:

1. В целях определения отношения персонала к гостинице как месту актуального трудоустройства можно использовать «чистый индекс лояльности сотрудников» eNPS (Employee Net Promoter Score). В зависимости от ответов на вопросы, которые оцениваются по десятибалльной шкале, сотрудники распределяются по группам лояльности: критики, скептики, промоутеры. Чем выше индекс лояльности, тем меньше текучесть персонала и вероятность того, что в компанию будут приходить перспективные кадры, основываясь на рекомендациях работающих сотрудников [17, 18].

2. Для определения уровня мотивации персонала можно использовать метод «360 градусов» [19, 20]. Оценку действующему сотруднику дают «со всех сторон» непосредственный руководитель, коллеги и подчиненные, а также он сам. Данный метод позволяет выявить сильные и слабые стороны работника и направления повышения эффективности его труда.

3. Для выявления конкурентных преимуществ и недостатков работодателя эффективны методы анкетирования, интервью, создания фокус-групп. Основное внимание при анализе должно быть уделено аспектам корпоративной культуры, внутренним стандартам работы, их ценности и важности для сотрудников гостиничного предприятия. Не менее важными являются аспекты, касающиеся уровня оплаты труда, условий труда, например, графика работы сотрудников контактных служб.

В отношении бывших сотрудников необходимо понять причины их увольнения (неблагоприятный социально-психологический климат, уровень оплаты труда, отсутствие карьерного роста, переезд, смена сферы деятельности и т.п.) для поиска возможности их нивелирования в будущем.

Выявленные слабые и сильные стороны HR-бренда гостиничного предприятия являются основой для SWOT-анализа условий его стратегического развития, позволяющего на основе полученных качественных и количественных характеристик усилить существующие его преимущества, расширить возможности и разработать мероприятия для устранения угроз в рамках будущей стратегии.

Результаты стратегического анализа среды формирования кадрового бренда гостиницы являются базой разработки следующих стратегических альтернатив развития HR-бренда: «Лучший работодатель» или «Лучший работник» с последующим выбором одной из них для реализации.

Каждая из этих альтернатив включает следующие типовые составляющие:

– стратегия отбора и обучения (подбор персонала; перемещение сотрудников внутри предприятия в соответствии с общей и функциональными стратегиями; организация обучения / повышения квалификации и др.);

– стратегия вознаграждения и мотивации (формирование и поддержание корпоративных ценностей, оценка персонального вклада в общие результаты, разработка системы участия в прибыли; внедрение нематериальных рычагов мотивации и др.);

– стратегия формирования трудовых отношений (особенности участия персонала в управлении деятельностью предприятия, в том числе в процессе разработки и реализации его стратегии; формирование отношений с профсоюзами; адаптация к системе государственного регулирования трудовых отношений и др.) [21]. Но, несмотря на типовой состав, содержание этих составляющих в рамках каждой из отмеченных выше стратегических альтернатив – свое.

Так, первая стратегическая альтернатива – «Лучший работодатель» – лежит в основе развития HR-бренда гостиничных предприятий, имеющих высокую категорию (4-5 звезд) и известный бренд, то есть отель является привлекательным местом работы для всех возможных соискателей. Стратегическая альтернатива «Лучший работник» реализуется путем сегментирования аудитории, построения «портрета соискателя».

И первая и вторая альтернативы обязательно формируются на основе требований к соискателям, которые затем находят отражение в проектах внешнего и внутреннего HR-брендинга отеля.

В рамках внешнего HR-брендинга могут быть использованы рекрутинговые и институциональные проекты. Так, например, в рамках рекрутинговых программ в отель могут приглашаться студенты на практику, что позволит выявить их базовые теоретические знания, практические навыки и мотивационные ориентиры. А институциональные проекты предполагают создание в профильных вузах базовых кафедр или отдельных самостоятельных структурных подразделений (факультетов), которые будут осуществлять подготовку специалистов, обладающих требуемыми работодателю компетенциями.

Внутренний HR-брендинг ориентирован на сотрудников гостиничного предприятия и способствует их вовлеченности и удержанию. В зависимости от результатов анализа внутренней среды, набор и сочетание программ такого кадрового брендинга может быть различным. Однако базовыми составляющими стратегии HR-брендинга выступают следующие:

1. Корпоративная культура и ценности, базирующиеся на платформе бренда и являющиеся основой для внедрения общего стандарта управления, а также стандартов работы служб, особенно front-office. Каждый стандарт работы службы, с вою очередь, состоит из двух взаимодополняющих компонентов: технологи (этапы и технологический цикл предоставления услуги) и стандарты (правила и требования взаимодействия с гостем) [22].

2. Обучающие программы и оценка персонала. Распространенной практикой современных гостиничных предприятий является проведение:

«приветственных» тренингов или тренингов «погружения», позволяющих новым сотрудникам изучить философию, культуру и требования гостиницы;

периодически проводимых тренингов и семинаров с последующим аудитом и контролем выполнения персоналом необходимых требований;

системы наставничества для адаптации новых работников.

3. Мотивационные программы, которые как могут быть продолжением пункта 2, например, премирование сотрудников, успешно прошедших аудит, так и самостоятельными долгосрочными проектами.

4. Карьерные программы и программы профессионального развития.

5. Социальный пакет, услуги для сотрудников. Наличие социального пакета как такового, а также набор дополнительных преимуществ и гарантия их предоставления оказывает сильное влияние на лояльность персонала предприятию.

6. Внутрикорпоративные отношения, конфликты. Оперативное решение возникающих внештатных ситуаций, недоведение их до конфликта является яркой демонстрацией как сильной корпоративной культуры, так и заботы о психологическом комфорте персонала.

Выбранная стратегическая альтернатива предполагает дальнейшее позиционирование бренда работодателя и донесение ее до целевой аудитории гостиничного предприятия. Для этого

формулируется содержание ключевого сообщения. Специалисты в области кадрового брендинга выделяют следующие характеристики этого сообщения [1]:

- однозначность «обещания» бренда – посыл должен содержать только одно обещание (заботливость / стабильность / щедрость / динамичное развитие и т.п.);
- целостность – одна-две ключевые корпоративные ценности, формирующие ядро для HR-бренда при построении внешней коммуникационной политики;
- краткость – идея максимум в трех словах («Забота», «Компания для самых талантливых», «Стабильность», «Вызов для молодых» и т.п.);
- реальность – идея сообщения должна «исходить» из фактов;
- контекстность – ключевое сообщение должно коррелировать с корпоративной культурой.

Ключевое сообщение о сильных сторонах гостиничного предприятия-работодателя (EVP – Employee Value Proposition) – это ценностное предложение, которое должно подкрепляться реальными фактами деятельности, в противном случае гостиничному предприятию не только не удастся построить сильный кадровый бренд, но и приведет к его размытию.

Не менее важным является и канал трансляции EVP, который рекомендуется выбирать, исходя из целевой аудитории, не ориентируясь на популярные среди массового потребителя источники.

ВЫВОДЫ

Обобщая, следует отметить, что каждый этап процесса разработки стратегии развития HR-бренда гостиничного предприятия имеет свои особенности, вытекающие из вида деятельности и предмета изучения. Так, отправным моментом разработки такой стратегии выступает формирование системы элементов «видение – миссия – легенда – цель», позволяющих выделить данное гостиничное предприятие из ряда ему подобных для обеспечения его аутентичности и впоследствии узнаваемости как работодателя на региональном рынке труда. Объектами стратегического анализа внешней среды выступают факторы макро и микро уровня, представленные, соответственно, политико-правовыми, экономическими, социально-демографическими, природно-климатическими аспектами, а также поставщиками трудовых ресурсов, целевой аудиторией – потенциальными сотрудниками гостиницы и отелями – конкурентами. Внутренняя среда гостиничного предприятия оценивается с позиции выявления степени лояльности персонала работодателю. SWOT-анализ, как завершающая процедура этапа стратегического анализа условий среды развития HR-бренда гостиницы, призван выявить его внутренние сильные, слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы для целей дальнейшего развития. Содержание стратегии HR-бренда включает типовой набор элементов внешнего и внутреннего HR-брендинга, специфика которых зависит от выбора стратегической альтернативы позиционирования кадрового бренда отеля: «Лучший работодатель» или «Лучший работник». Важным инструментом обеспечения реализации стратегической альтернативы выступает ключевое сообщение, отражающее суть выбранной стратегической позиции гостиницы в рамках взаимоотношений с реальным и потенциальным персоналом. четкое Формулирование этого сообщения должно строится на основе принципов однозначности, целостности, краткости, реальности, контекстности.

В целом, разработка стратегии развития кадрового менеджмента с учетом предложенных особенностей обеспечит возможность гостиничному предприятию решить стратегические задачи управления персоналом в части получения доступа к лучшим кадрам на рынке труда, привлечения и удержания персонала, повышения стратегической лояльности сотрудников к бренду гостиничного предприятия.

ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Перспективой дальнейших исследований выступает разработка проекта мероприятий по донесению идеи HR-бренда гостиничного предприятия до его целевой аудитории.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бруковская, О. Как построить HR-БРЕНД вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2010. – 288 с.

2. Громова, Н.В. HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компании / Н.В. Громова // Современная конкуренция. – 2016. – №1 (55). – С. 43-53.
3. Дементьева А.В. Роль HR-бренда в обеспечении конкурентоспособности компании / А.В. Дементьева // Наука XXI века: актуальные направления развития – 2019. – № 1-1. – С. 216-221.
4. Назайкинский, С.В. HR-бренд организации как фактор повышения конкурентоспособности организации: отечественный и зарубежный опыт / С.В. Назайкинский, Д.С Русскова // Развитие инновационной экономики: достижения и перспективы: материалы VI международной научно-практической конференции. – М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2019. – С. 270-280.
5. Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 293 с.
6. Шуманн М. Люди – начинка бренда : перевод с англ. / М. Шуманн, Л. Сартейн. – М: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 304 с.
7. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты : перевод с англ. / Б. Минчингтон. – М: Альпина Бизнес Букс, 2011. - 279 с.
8. Жукова, С.С. HR-брендинг как инструмент формирования кадрового потенциала гостиничного предприятия / С.С. Жукова // Научные исследования и разработки: приоритетные направления и проблемы развития: сборник научных трудов по материалам X Международного междисциплинарного форума молодых ученых. – Калининград, 2017. – С. 378-385.
9. Завьялова, У.А. Особенности формирования HR-бренда в индустрии гостеприимства / У.А. Завьялова, Н.П. Цырикова // Актуальные вопросы управления персоналом: сборник науч. трудов магистров, аспирантов и преподавателей кафедры «Экономика труда и управление персоналом» / под ред. И.В. Резанович. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – С. 11-14.
10. Писарчук, П.М. Проблемы формирования положительного имиджа работодателя в сфере гостеприимства / П.М. Писарчук // Вестник Югорского государственного университета. – 2015. – №4. – С. 207-209.
11. Рывкина, О.Л. Об особенностях разработки стратегии управления человеческими ресурсами предприятия / О.Л. Рывкина // Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2017 [текст]: сб. тр. между-нар. науч.-техн. и науч.-метод. конф.: в 8 т. Т.7./ под общ. ред. О.В. Миловзорова. – Рязань: Рязан. гос. радиотехн. ун-т, 2017. – С. 44-49.
12. Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг; пер. с англ. А. В. Кузнецова. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФА-М, 2003. – 368 с.
13. Хатикова, З.В. Внутренние стандарты обслуживания в индустрии гостеприимства / З.В. Хатикова // Ученые записки (Алтайская государственная академия культуры и искусств) Культура евразийского региона: материалы III международной научно-практической конференции «Культура в евразийском пространстве: традиции и новации» г. Барнаул, 25-26 мая 2017 г.: науч. журн. – Барнаул : Изд-во АГИК, 2017. – №3 (13) 2017. – С. 102-105.
14. Эллвуд А. Основы брендинга: 100 приемов повышения ценности торговой марки / А. Эллвуд. – пер. с англ. Т. Новиковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 336 с.
15. Федеральный закон от 05.02.2018 N 16-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях в целях совершенствования правового регулирования предоставления гостиничных услуг и классификации объектов туристской индустрии» [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289770/
16. Постановление Правительства РФ от 16.02.2019 N 158 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/>
17. Определение и метрики лояльности [Электронный ресурс] // Digital платформа для исследования и развития вовлеченности и лояльности сотрудников Happy Job. – Режим доступа: <https://happy-job.ru/types-of-surveys/loyalty-survey-and-eNPS>
18. Как измерить лояльность персонала [Электронный ресурс] // HR-elearning – современные тренды управления персоналом. – Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/kak-izmerit-loyalnost-personala-k-kompanii/>
19. Иванова, С. Оценка по методу «360 градусов»: пример опросника / С. Иванова

[Электронный ресурс] // Эффект-консалтинг. – Режим доступа: http://www.effektivno.ru/articles/article_9.html

20. Опросник по методу «360 градусов» (пример) [Электронный ресурс] // HR-Portal – Сообщество HR-Менеджеров. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/tool/oprosnik-po-metodu-360-gradusov-primer>

21. Рывкина, О.Л. Эволюция подходов к управлению персоналом предприятия / О.Л. Рывкина, П.В. Дудко // Экономика и управление. – 2011. – №4. – С. 29-33.

22. Хатикова, З.В. Общие правила и требования к разработке внутренних стандартов работы персонала гостиничных предприятий / З.В. Хатикова // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: сборник трудов V Всероссийской научно-практической конференции, г. Симферополь, 16–17 апреля 2020 г. / научн. ред. В. М. Ячменевой; редкол.: И.М. Пожарицкая, Р.А. Тимаев, Т.И. Воробец. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2020. – С. 191–195.

HOTEL HR-BRAND STRATEGY DEVELOPMENT PECULIARITIES

Khatikova Z.V, Ryvkina O.L..

Sevastopol Institute (branch) of Plekhanov Russian University of Economics, Sevastopol

Annotation. The article deals with a hotel HR-brand strategy development peculiarities. HR brand place in a hotel's personnel management system has been determined. The HR brand platform elements as a system of values and goals that form the basis of personnel potential strategic planning have been specified. The set of hospitality industry enterprise external and internal environmental factors as the objects of strategic analysis within the second stage of HR-brand strategic development process has been clarified. Two main alternatives of this strategy have been highlighted, their essence, structural elements, implementation process peculiarities from the standpoint of external and internal branding have been specified. Hotel brand positioning principles through a key message to the target audience have been formulated.

Keywords: HR-brand, hotel, strategy.