

Санкт-Петербургский государственный университет

ПАК Андрей Витальевич

Выпускная квалификационная работа

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ**

Бакалавриат:

Направление *38.03.01 «Экономика»*

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль «Менеджмент организации»

Научная руководитель:

Кандидат экономических наук, доцент
Кафедры управления и планирования
социально-экономических процессов
КИЗЯН Наталья Геннадьевна

Рецензент:

Кандидат экономических наук, доцент
кафедры мировой экономики
ГУБИНА Марьяна Андреевна

Санкт-Петербург
2020

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Теория управления человеческими ресурсами в сфере услуг	
1.1 Основы управления человеческими ресурсами.....	4
1.2 Развитие управления человеческими ресурсами	8
1.3 Особенность сферы услуг как объекта управления	14
1.4 Влияние человеческих ресурсов на конкурентоспособность бизнеса в сфере услуг.....	18
Глава 2 Практические подходы к управлению человеческими ресурсами	
2.1 Методы и инструменты управления человеческими ресурсами.....	21
2.2 Особенности управления человеческими ресурсами в сфере услуг	29
Глава 3 Управление человеческими ресурсами в Hilton Worldwide Holdings Inc.	
3.1 Основная информация о компании.....	37
3.2 Подход к персоналу.....	43
3.3 Рекомендации.....	47
Заключение.....	51
Список использованной литературы.....	53
Приложения.....	55

Введение

В наше время человеческие ресурсы играют все большую роль в успехе предприятий, особенно в сфере услуг. Сейчас клиенты и покупатели ценят личностный подход и качество, которое не достичь при отсутствии заинтересованности сотрудников. Появляется все больше малых и средних предприятий, все больше спроса на сферу услуг. Залогом успеха сейчас является именно качественное управление и распределение человеческих ресурсов, в итоге которого сотрудники заинтересованы и довольны своей работой, а клиенты довольны получаемыми услугами или товаром. Многие компании начинают уделять больше внимания этому аспекту управления, разделять управление кадрами от управления человеческими ресурсами, понимать, насколько важно вложение в человеческие ресурсы. Для того, чтобы правильно воспользоваться значимостью человеческих ресурсов в наше время, необходимо комплексное понимание этого понятия. Необходимо понимать финансовую и практическую выгоду развития данного аспекта в компании, понимать суть этого понятия и существующие подходы и методы. Это и делает актуальной данную работу. В ней будет произведено исследование понятия человеческие ресурсы, влияние человеческих ресурсов на сферу услуг, методы и подходы и разбор компании с успешным подходом к управлению человеческими ресурсами.

Цель исследования: провести комплексное исследование управления человеческими ресурсами на предприятиях сферы услуг.

Предметом моего исследования является управление человеческими ресурсами.

Объектом исследования является предприятие сферы услуг.

Для достижения цели данной курсовой работы были выделены следующие **задачи:**

1. Исследовать суть и специфику понятия управление человеческими ресурсами;
2. Выделить отличия и особенности управления человеческими ресурсами в сфере услуг;
3. Изучить степень влияния человеческих ресурсов на успех в сфере услуг;
4. Исследовать подходы, методы и концепции управления человеческими ресурсами;
5. Описать процесс развития управления человеческими ресурсами;
6. Изучить деятельность компании Hilton Worldwide Holdings Inc.;
7. Изучить особенности управления человеческими ресурсами в этой компании;

Глава 1 Теория управления человеческими ресурсами в сфере услуг

1.1 Основы управления человеческими ресурсами

Среди доступных организациям ресурсов можно выделить три основных общепринятых типа: материальные ресурсы, нематериальные ресурсы и человеческие ресурсы.¹ Материальные ресурсы — это финансовые и физические ресурсы, нематериальные — технологии и репутация. Но мы уделим особое внимание человеческим ресурсам. В семидесятых годах термин «управление персоналом» стал заменяться укрепившимся в то время понятием «управление человеческими ресурсами».² Этот термин более ясно подчеркивает важность человеческих ресурсов для успеха компании. Он отличается четким выделением того, что вложения в навыки человека, в развитие его умений и способностей, выгодно для компаний. Сейчас для всех компаний, и больших, и маленьких, и в производственной, и в непроизводственной сферах, все большую роль играет вопрос управления человеческими ресурсами. Одной из основных задач менеджмента стала подготовка сотрудников к продуктивной работе. Качественное руководство человеческими ресурсами является необходимым условием успеха предприятия.

Таблица 1 Разница между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
<p>Человек считается лишь исполнителем определенного списка задач. Его усилия измеряются временем и зарплатой. Повышению потенциала и ресурсов внимание не уделяется. Это подход, более сосредоточенный на технологиях и массовом производстве.</p>	<p>Человек считается незаменимым ресурсом, чья мотивация и вовлеченность напрямую влияет на успех организации. Признается целесообразность вложения в развитие сотрудников, как основного актива организации. Человек считается ключевым фактором. Более личностный подход.</p>

Уделение наибольшего внимания развитию человеческих ресурсов несет в себе в том числе и экономическую выгоду. Давно известно, что вклады в развитие человеческих ресурсов окупаются быстрее, чем вложения в любую другую часть производства или услуг. Человеческие ресурсы напрямую влияют на компанию. Образование, обучение и опыт сотрудников определяют профессиональные навыки фирмы, от гибкости сотрудников зависит гибкость самой фирмы, социальные навыки сотрудников становятся организационными

¹ Основы формирования и управления человеческими ресурсами сферы обслуживания: статья // Малышина Н.А.: МНИЖ. 2013. №11-2 (18).

² Теоретические основы управления человеческими ресурсами: статья // Моисеенко А.Н.: Наука, образование и культура. 2016. №8 (11).

навыками предприятия. А ответственность и верность сотрудников позволяет компании выделяться среди конкурентов.

В теории менеджмента человеческие ресурсы описываются как производственный, социальный, духовный и культурный потенциал человека, а также его реализованные и нереализованные возможности. При правильном подходе к управлению человеческими ресурсами в сотрудниках видят личностей, мотивирование и развитие которых помогает компании. Важно учитывать не только профессиональные навыки сотрудников, но и их психологические и эмоциональные данные и ценности, ведь и они будут влиять на работу. Также важно помнить о том, что человеческие ресурсы – это такой ресурс, который нельзя приобрести, а лишь взять в аренду. При найме сотрудника компания покупает на время навыки и опыт сотрудника, беря на себя ответственность по наилучшему их использованию.

Частью управления человеческими ресурсами является подбор персонала, управление и контроль деятельности персонала и в целом все процессы, включающие в себя человеческую деятельность. Все стадии управления человеческими ресурсами нацелены на то, чтобы максимизировать эффективность человеческих ресурсов предприятия, с целью достижения стратегических целей компании. Управление человеческими ресурсами отвечает в том числе за интеллектуальный капитал и нематериальные активы, которые не получится описать терминами управления кадрами и бухгалтерии. Следовательно, путать управление человеческими ресурсами с управлением кадрами в корне не верно. Управление человеческими ресурсами не заканчивается на подборе подходящих кадров, скорее наоборот, большую роль играет развитие и мотивация имеющихся человеческих ресурсов. Сотрудники — это актив, который не обязательно усердно контролировать. Актив, отзывающийся на мотивацию и стимуляцию.

Управление человеческими ресурсами подразумевает:³

- Отдельный человек, несущий ответственность за человеческие ресурсы;
- Выявление потребности в персонале;
- Анализ проблемы для принятия решения о том, можно ли ее решить пользуясь человеческими ресурсами компании, или требуется привлечение новых/независимых сотрудников;
- Подбор персонала;
- Обучение персонала;
- Сотрудники, обеспечивающие конкурентоспособность предприятия;

³ Управление человеческими ресурсами: статья // Бутко Е.Я.: Образовательные ресурсы и технологии. 2016. №5 (17).

- Сотрудники, носители личного бренда и бренда организации;
- Адаптивная деятельность по вознаграждению работников;
- Обучение персонала нормам и кадровой политике;
- Создание и введение политики HRM в организации;

Помимо понятия управления человеческими ресурсами (Human Resources Management, HRM) существует также понятие развитие человеческих ресурсов (Human Resources Development, HRD). Развитие человеческих ресурсов включает в себя множество деятельностей, нацеленных на повышение уже существующих в организации сотрудников – продвижение по службе, обучение, развитие организации и так далее. Также стоит упомянуть понятие «управление талантами», которое часто используют как синоним управления человеческими ресурсами. Управление талантами – это деятельность для привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников в организации. Это сфера, сосредоточенная на особо талантливых сотрудниках с большим потенциалом. И хотя этот термин часто используют как взаимозаменяемый с управлением человеческими ресурсами, это не совсем верно. Зона работы управления талантов заметна уже, чем область ответственности управления человеческими ресурсами.

На управление человеческими ресурсами можно смотреть по-разному. Это можно считать процессом создания и применения взвешенных решений по регулированию труда и занятости на уровне организации, или же процессом управления, при котором в сотрудниках видят ресурс для успеха предприятия и достижения стратегических целей.

Стоит отметить, что в России многие организации не уделяют управлению человеческими ресурсами достаточного внимания.⁴ В России чаще уделяют наибольшее внимание производству, финансам, маркетингу, а важность человеческого ресурса упускают. Поэтому он остается самым слабым звеном. А это может стать большой проблемой, ведь человеческий фактор играет все большую роль в успехе бизнеса. Правильное распределение человеческих ресурсов повышает конкурентоспособность и шансы на успех. Такое положение дел повышает необходимость личной заинтересованности, творческого подхода, профессионализма, хороших навыков.

Управление человеческими ресурсами – это вполне конкретная сфера управления, и в случае неудачного распределения человеческих ресурсов проблему можно решить, наняв специалиста по управлению человеческими ресурсами. Такой специалист создаст благополучную материальную и социальную атмосферу для управленческой деятельности и

⁴ Управление человеческими ресурсами: статья // Шабельник Л.С.: Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2016. №2.

заложит начало стратегической деятельности, ориентированной на развитие управленческой деятельности.

Вложения в управление человеческими ресурсами оправданы и даже необходимы. Люди — это ценный ресурс, и более того, ресурс неограниченный. Люди обладают неограниченными возможностями для развития, обучения, роста. В процессе роста и обучения сотрудники могут проявлять все больше инициативы и брать на себя все больше ответственности. Сотрудники влияют на создание новых продуктов и услуг, притягивают и применяют финансовые и материальные ресурсы, контролируют качество продуктов и услуг. Само понятие «человеческих ресурсов» отдает дань этой ценности, признавая целесообразность вложений в развитие человеческих ресурсов. Подход к сотрудникам как к ценному ресурсу, важному для самой компании, поощряет привлечение и удержание хороших сотрудников, их обучение, поддержание работоспособности и уровня заинтересованности. Это также позволяет более полноценно использовать знания и навыки сотрудников, а также раскрывать их тайный потенциал и скрытые возможности.

И это также более глубоко объясняет разницу между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами. Эта разница не только в названии и терминах, это глубокие различия в идеологии и принципах. Пока управление персоналом подразумевает под собой взгляд на сотрудников как на простые винтики в огромной машине, не играющие особой роли, управление человеческими ресурсами выделяет их важность, индивидуальность, личный потенциал и силу. Поэтому этот подход более актуален сейчас, и продолжает набирать обороты популярности. На это явно влияет повышение важности ощущения собственной важности и отличности. В те же времена СССР, работала огромная система, и формирование и ход жизни у людей был чаще схож, а все люди, так или иначе, были винтиками в огромном механизме партии, подхода управления персоналом было достаточно. В современном же мире стремительно развивается культ острой индивидуальности, отображающийся и на нуждах современных организаций и сотрудников. Сейчас люди скорее останутся работать в компании, поощряющей их индивидуальное развитие и вклад, и будут более заинтересованы в своей работе в таком месте.

Любям важно своей работой удовлетворить не только собственные цели, но и проявить свой рабочий потенциал, деятельную сущность. Люди обладают необходимостью проявления своей деятельной сущности, и это, как и постоянное развитие людей, влияет на кадровую политику и управление персоналом. Эта тяга к проявлению себя влияет на эффективность трудовой деятельности. А исследование этого отношения поспособствовала выработке действенных методов влияния для дальнейшего повышения продуктивности. Человек является экономическим ресурсом, ключевым экономическим ресурсом, но этого подхода

мало. Ведь для максимальной продуктивности людям необходимо реализовывать свои возможности, держать баланс между мотивами и возможностями, целями и профессиональными способностями.

Человеческие ресурсы также можно описать как совокупность трудового потенциала сотрудников организации. Трудовой потенциал измеряется образованием, квалификацией, знанием и опытом сотрудников. Это реализованный в людях человеческий капитал⁵ – совокупность знаний, умений и навыков, помогающих людям в удовлетворении их социальных потребностей. Термин человеческий капитал считается не слишком точным, ведь капиталом обычно называют то, что потом можно использовать в производстве. А вот людей и их навыки капиталом считать нельзя. И все же пока что этот термин не вышел из использования. Этим термином определяют экономическую ценность запаса человеческих ресурсов для производства, управления и социальных целей.

Человеческий капитал и кадровый потенциал вместе входят в понятие человеческих ресурсов. Важно помнить, что это включает в себя не просто профессиональные навыки и знания, но и психологические и физические качества, которые могут быть важны при выполнении различных рабочих задач.

Сейчас управление социально ответственным бизнесом требует качественного управления человеческими ресурсами и развития трудового потенциала каждого работника.

1.2 Развитие управления человеческими ресурсами

Для полного понимания значения человеческих ресурсов стоит рассмотреть то, как с ходом истории менялись подходы к их управлению в табл. 2.

Но, конечно же, для подробного описания более ста лет истории развития подходов к управлению персоналом и человеческими ресурсами одной таблицы мало. Это лишь основные принципы, которые далее будут рассматриваться более подробно. История развития подходов и теорий по управлению персоналом и человеческими ресурсами это наглядный пример того, как со временем менялось отношение к людям, к сотрудникам, как менялось влияние людей на компании, в которых они работали. Как со временем из простых винтиков механизма, которые должны были лишь рутинно крутиться и довольствоваться минимальной зарплатой для удовлетворения всех своих нужд, люди заняли решающую роль в компаниях. Это путь длинной в 120+ лет, который привел к тому пониманию важности человеческих ресурсов, которым мы обладаем сейчас.

⁵ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: // Миронова Н.А., Гурьянов В.В., Клячин А.О.: Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020. №1.

Таблица 2 Изменения подходов управления со временем

Годы / Концепция / Модель сотрудника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Характер орг. работ	Функции управления персоналом
1885 – 1920 / Концепция научного управления / Экономический человек	Отсутствие прав работников, минимальные затраты, жесткий контроль работ, нормирование труда.	Авторитарный, сосредоточенный на целях.	Децентрализация управления персоналом	Найм, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача з.п.
1920 – 1950 / Концепция человеческих отношений / Психологический человек	Удовлетворение сотрудника равно большей производительности, меньше напряженности, принципы верности и коллективизма, устранение конфликтов, начало участия в принятии решений.	Формальное и неформальное лидерство, сосредоточенность на людях.	Децентрализация	Описанное выше, а также социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации.
1950 – 1970 / Концепция орг.развития / Профессиональный человек	Приравнивание знаний к производительности, вовлеченность сотрудников в дела фирмы, мобилизация человеческой энергии, квалификация кадров, признание сотрудника важнейшим капиталом, система социальных гарантий.	Кооперация, групповая работа, притупление иерархической системы	Усиленная децентрализация	Описанное выше, а также развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ, оценка персонала, резерв взаимодействия с профсоюзом.
1970 - наше время / Социальный человек	Ключевой ресурс, повышение значимости знаний, повышение затрат на персонал, конкуренция на рынке труда, расширение прав по принятию решений, партнерство, упор на индивидуальность.	Кооперация, групповая работа, притупление иерархической системы.	Усиленная централизация. Штабные функции.	Охватывает все стадии воспроизводства персонала.

Началом истории управления персоналом (для начальных этапов применим именно этот термин, учитывая какое тогда было отношение к сотрудникам) принято считать школу научного управления. Основателем этого подхода считается Ф.Тейлор (1850-1915гг.), который заложил фундамент того, что является современным менеджментом. В отличие от многих, кто участвовал в разработке подходов управления, Тейлор не был ученым, а лишь простым рабочим. Далее он стал менеджером, а потом главным инженером в одной компании.

Основой его системы было убеждение, что управлять можно с научной точки зрения. Он использовал наблюдения, анализ процессов, расчет. Благодаря такому структурированному подходу он смог разработать стандарты рабочих операций, нормы работы. Он разработал научный подход подбора рабочих, распределения их труда и стимулирования. Тейлор разработал и ввел в использование хронометраж, переобучение рабочих, инструктивные карточки, плановое бюро, сбор социальной информации. По его подходу те, кто больше трудился получали наибольшее вознаграждение. Ф. Тейлор заметил, что на рынке много неквалифицированных рабочих, и разложил рабочие процессы на простейшие шаги, которым можно обучить любого. Основой подхода Тейлора являлось убеждение в том, что единственным мотивирующим фактором человека являются его потребности. Он считал, что оплаты труда вполне достаточно для получения максимальной эффективности от сотрудников.

У школы научного управления было два основных принципа. Первым был принцип вертикального разделения труда, который четко разделял рабочие задачи. Менеджеры и управляющие планируют и раздают задания, а подчиненные их исполняют. Вторым принципом фокусировался на измерении труда. По этому принципу выходило, что администрация может сократить и улучшить многие рабочие процессы с помощью наблюдений, анализа и расчетов. Благодаря этому получилось значительно повысить продуктивность многих предприятий, снизив затраты как финансовые, так и энергетические.

Помимо всего прочего, Ф. Тейлор разработал целый список обязанностей администрации с учетом теорий НОТ (Научной Организации Труда):

- Научное обоснование всех рабочих процессов и действий, установление строгих правил каждого движения, проведение возможных процессов по их упрощению и ускорению;
- Тщательный отбор рабочих, их профессиональная подготовка и обучение с целью создания квалифицированных сотрудников;
- Взаимодействие с сотрудниками с целью убедиться в соответствии всех этапов рабочего процесса выработанным ранее администрацией стандартам, материальное поощрение быстрой и точной работы;
- Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими;

Для своего времени система Тейлора была достаточно прогрессивной. Он выявил то, что для продуктивной работы необходимо совершенствование систем стимулирования рабочих. Но, конечно, у его системы было много недостатков. Это система рассчитанная на

дисциплинированных, не инициативных работников, не учитывающая личные мотивации и развитие.

А вот ученик Ф.Тэйлора, Г.Ганнт (1861-1919гг.), в своих трудах писал о том, что сотрудникам нужна не только оплата труда, но и чувство удовлетворения от проделанной работы. Ганнт считал, что человеческий фактор — это наибольшая проблема менеджмента. Он разработал систему оплаты качественного досрочного выполнения заданий, и разработал целую систему плановых графиков.

Тем временем в России в 1920х годах популярностью пользовалась «производительная трактовка» Е.Ф. Розмирович. Она заявляла, что с ходом времени управление персоналом имеет все меньшее значение, и большую роль играет управление вещами. Ф. Р. Дунаевский исследовал проблему управления персоналом, отбор персонала, подготовку и стимулирование.

Также стоит отметить роль Фрэнка и Лилиан Гилберт, последователей этой школы в 1920х годах. Они изучали процесс работы, и используя фотокамеру находили те движения и процессы, которые можно сократить, упростить и улучшить. А также занялись вопросами подбора, расстановки и подготовки персонала. Гаррисон Эмерсон (1853-1931гг.) также являлся последователем данной школы, он создал штабной принцип управления и описал важность управления персоналом. Именно он одним из первых подчеркнул необходимость такой должности как «менеджер по персоналу». Работы Эмерсона стали причиной переосмысления понятий эффективности и производительности.

В своих работах Эмерсон перечислил следующие принципы управления:

- Точно поставленные идеалы и цели, к исполнению которых будут стремиться и управляющие, и сотрудники;
- Здравый смысл, необходимый для четкого анализа всех процессов и ясного подхода;
- Компетентная консультация, полученная от квалифицированных людей, по всем вопросам связанных с производством. Действительно компетентными советами считались только коллегиальные советы;
- Дисциплина, следование всеми членами коллектива правилам и порядку;
- Справедливое отношение к персоналу;
- Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, предоставляющий руководителям все необходимые данные;
- Диспетчирование для оперативной деятельности коллектива;
- Нормы и расписания для точного измерения всех недостатков организации и минимизации потерь от них;

- Нормализация условий, при которой вырабатывается наиболее эффективное сочетание времени, условий и себестоимости;
- Нормирование операций, предоставляющее конкретную последовательность и сроки для каждого действия;
- Письменные стандартные инструкции, четко и ясно закрепляющие все правила и нормы;
- Вознаграждение за производительность, поощряющее труд лучших работников;

Одним из создателей «философии практики» двадцатого века был Г.Форд (1863-1947гг.). По теории Форда важна оплата труда каждого рабочего, и важно, чтобы каждый сотрудник работал 48 часов в неделю, но не больше, а также важно поддерживать чистоту машин и аппаратов, и приучать людей уважать окружающих и самих себя. Он увеличил зарплату своих сотрудников в два раза, установил восьмичасовой рабочий день и создал необычные школы со стипендиями для трудолюбивых и талантливых учеников. Также Форд создал целую социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга рабочих.

Главные услуги последователей научной организации труда — это утверждение нескольких принципов: важность отбора и обучения подходящих на должность и для выполнения задачи сотрудников, важность обеспечения сотрудников всем необходимым для выполнения задачи и постоянное использование финансовых мотиваторов для повышения продуктивности.

В России к концу 1930х годов все исследования управления были закрыты или приостановлены.

Следующим этапом в истории управления персоналом и человеческими ресурсами можно считать зарождение административной школы управления, также известной как классическая школа управления. Эта школа занялась разработкой универсальных принципов управления, в том числе разработка рациональной структуры организации и разработка рациональной системы управления персоналом. То, что последователи административной школы считали рациональной системой управления персоналом, было системой чисто бюрократической.

Административная школа управления выделила четырнадцать основных принципов, управления организацией, следование которым должно обеспечить продуктивность:

1. **Разделение труда.** Специализация труда повышает эффективность как управленческого, так и исполнительного труда.
2. **Власть и ответственность.** Последователи данной школы подчеркивали, что власть и ответственность связаны между собой, и ответственность является следствием власти.

3. **Дисциплина.** Это принцип уважения договоренностей, помогающий обеспечить послушание, прилежание, энергичность и проявления уважения. Для дисциплины необходимо наличие хороших руководителей на всех уровнях.
4. **Единоначалие.** Единство взглядов, единство действий и единство распорядительства.
5. **Единство руководства.** Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и единый план.
6. **Превосходство общественных интересов над частными.** Интересы предприятия стоят выше интересов отдельных служащих и групп служащих.
7. **Справедливое вознаграждения.** Необходимо наличие справедливых поощрений и вознаграждений, максимально удовлетворяющих сотрудников и начальников.
8. **Централизация.** Степень концентрации или рассредоточения власти.
9. **Скалярная цепь подчинения в иерархии.** Необходимость присутствия «цепи начальников» всех рангов, но целесообразно ее сократить дабы избежать вреда от слишком тщательного следования ее.
10. **Порядок.** Всеу свое место.
11. **Справедливость.** Уважение и справедливость начальников ведут к верности и преданности сотрудников.
12. **Стабильность рабочих мест.** К текучести кадров ведет плохое управление, а это невыгодно для компаний.
13. **Инициатива.** Важно давать подчиненным возможность проявлять личную инициативу.
14. **Корпоративный дух.** Принцип – “в единении – сила”.

Распространенный классической школой бюрократический подход к управлению в теории казался действенным и эффективным. Но на деле оказался далек от реальности, в основном в сфере управления персоналом. А основным недостатком административной системы стало то, что вознаграждение и поощрение зависело от положения сотрудника в иерархии компании, а не от труда и производительности.

Затем в контраст с классической школой развилась «неоклассическая школа». Она развилась в 1930х годах на западе Америки, и ее называли школой человеческих отношений. Подходы этой школы старались изменить отношения между начальниками и сотрудниками, сформировавшиеся на основе административной и классической школ, ведь в этих отношениях явно не хватало личностного подхода. Эта школа подчеркнула важность человеческого фактора и сосредоточила свои теории на решении связанных с этих проблем. Неоклассическая школа привела к бихевиористского направления, который развился к концу 1950х годов. Это подход, при котором с помощью поведенческих наук повышается

производительность отдельных сотрудников. Представители этого подхода изучали поведение, склонности, мотивации, социальное взаимодействие, влияние авторитета. Самые известные представители этого направления – Дуглас МакГрегор, Ренсис Лайкерт, Абрахам Маслоу. Эти исследования к 1960м годам привели к созданию отдельной сферы управления и менеджмента под названием «управление персоналом».

В конце XX века также распространились процессный, системный и ситуационный. Распространившийся в конце 1950х годов процессный подход рассматривает управление не как серию различных процессов, а как единый процесс воздействия на организацию и персонал. При данном подходе управление персоналом осуществляется не отдельно, а при взаимодействии с другими видами управления и процессами предприятия. Системный подход распространился в середине 1970х годов, в нем процессы и действия рассматривались как отдельные системы, способные обладать качествами, отсутствующими в изначальных составляющих элементах. Это метод управления, учитывающий все аспекты внешней и внутренней среды. Ситуационный подход появился в 1980х годах. Это скорее система создания образа мышления, при котором человек и мероприятие учатся пользоваться своими знаниями и ресурсами, подстраиваясь под ситуацию. Все это можно назвать даже не теориями, а методами слияния теории и практики в процессе управления.

В 1970х-1980х в России был снова открыт вопрос управления персоналом. Специалисты по социологии и психологии труда стали снова производить исследования по управлению персоналом и человеческими ресурсами.

1.3 Особенность сферы услуг как объекта управления



Рисунок 1 Сферы профессиональной деятельности

Чтобы выявить особенности управления бизнесом внепроизводственной/нематериальной сфере, важно определить, что же в нее входит.

Непроизводственная сфера – область экономики, конечным продуктом которой являются услуги или же социальная инфраструктура общества. К непроизводственной сфере относятся компании, результатом деятельности которых не являются материальные блага.⁶ Это совокупность отраслей народного хозяйства, включающее в себя духовное производство – науку и искусство.⁷

Предприятия непроизводственной сферы можно разделить на две основные категории:

Таблица 3 Виды предприятий непроизводственной сферы

Удовлетворение коллективных потребностей общества	Удовлетворение культурно-бытовых и социальных потребностей населения
<ul style="list-style-type: none"> • Геология и разведка недр • Органы власти • Оборона • Общественные организации • Наука и научное обслуживание • Финансы • Кредитование и страхование 	<ul style="list-style-type: none"> • Жилищно-коммунальное хозяйство • Бытовое обслуживание населения • Образование • Учреждения культуры и искусства • Связь в части обслуживания населения • Медицинское обслуживание населения • Учреждения физ. культуры и спорта • Социальное обслуживание населения

Цель работы непроизводственной сферы состоит в повышении качества жизни людей, заботе о здоровье, создании наилучших условий для работы и досуга, развитие личного потенциала. А значит, от работы непроизводственной сферы напрямую зависит благополучие и развитие страны.⁸

Во времена Советского Союза, в непроизводственной сфере, в основном, создавались крупные специализированные предприятия, которые должны были обслуживать большое количество людей. Такой метод был выбран, дабы за счет специализации и размеров предприятий снизить стоимость предоставляемых услуг. На большую территорию мог быть один Дом Культуры, один Дом Быта, небольшое количество технических станций. В наши дни нормативный метод свелся к минимуму, но все еще присутствует: по указу властей в каждом районе/микрорайоне должно работать определенное количество детских садов, школ, фитнес клубов, гипермаркетов и так далее.

⁶ К вопросу о соотношении понятий «сфера услуг», «непроизводственная сфера», «социальная сфера», «сфера обслуживания» и «сфера сервиса»: статья // Лазарев В.А.: Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Том 8 (№6).

⁷ Непроизводственная сфера: статья // сайт ecomomics. 26 июля 2012.

⁸ Технология принятия решений в процессном менеджменте непроизводственной сферы: статья // Куликова О.М.: «Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии». 2016. №1 (47).

Но в основном на данный момент в нашей стране совсем другой, по сравнению с СССР, подход к непроизводственной сфере – малое количество крупных предприятий заменило множество малых организаций. Организации эти разные, как частные, так и открытые, муниципальные, некоторые иностранные. А значит можно сказать, что для непроизводственной сферы нашей страны прошел век монополий (за исключением жилищных контор и РЖД.)⁹

Особенность непроизводственной сферы в том, что продается не конкретный продукт, а набор услуг, время, опыт, комфорт. Поэтому управление бизнесом в данной категории требует понимания людей и чуткого улавливания их желаний и нужд. Это касается как внимания к потребителям, так и повышенного внимания к сотрудникам компании, которые являются прямыми поставщиками оказываемой услуги клиенту.

Производственная и непроизводственная сфера часто пересекаются – в комплекте с услугой часто совершается и продажа определенного продукта, а за продажей конкретных продуктов стоит непроизводственная сфера (сфера обслуживания). В ресторане гость совершает покупку конкретного блюда, но вместе с этим оплачивает труд сотрудников ресторана, благодаря которому это блюдо готовится и оказывается у него на столе в комфортной атмосфере. Поэтому невероятно важно четкое понимание того, что эти две сферы не являются полными противоположностями, а наоборот, во многом переплетаются.¹⁰

При управлении бизнесом в непроизводственной сфере стоит учитывать то, как тесно в этом бизнесе связаны моменты производства и потребления, быструю переменчивость этой сферы, зависимость от исполнителя услуги. Нужно учитывать высокую динамику сферы услуг, короткий производственный цикл, большое количество микро и малых предприятий, территориальную ограниченность, нестандартность, требования к персоналу, сложности с контролем качества, организацию процесса обслуживания, зависимость продаж от возможностей населения и так далее.⁷

Управление бизнесом в сфере услуг требует понимания требований, спроса и возможностей населения. Сейчас, благодаря множеству различных факторов (повышение уровня жизни населения, увеличение темпа жизни, нехватка времени на выполнение некоторых задач самостоятельно, рост спроса на квалифицированные услуги) сфера услуг стремительно развивается.¹¹ Но хотя это значит, что бизнес в непроизводственной сфере становится выгоднее, это так же значит рост количества конкурентов. Обладая таким

⁹ Особенности менеджмента и маркетинга в сфере услуг: бизнес и государство: статья // сайт 21biz. 9 января 2016.

¹⁰ Менеджмент непроизводственной сферы: реферат // сайт zoomgu. 10 февраля 2012.

¹¹ Механизмы управления бизнес-процессами предприятия в сфере услуг: статья // Торокова Е.Г.: Современные наукоемкие технологии. 2014. № 5-2.

бизнесом, нельзя забывать о том, сколько в данной сфере малых предприятий, и всегда учитывать это при продумывании стратегии. Необходимо выделиться чем-то на фоне множества и продолжать выделяться на постоянной основе, меняясь и преобразая цели и подходы в зависимости от ситуации на рынке и в обществе.

Учитывая роль непроизводственной сферы в обществе и то, как ее успех от него зависит, на развитие бизнеса в данной сфере влияет большое количество факторов – экономических, политических, технологических, правовых, социальных, демографических. Это особенно важно в современных условиях, когда один кризис сменяется другим, создавая постоянную атмосферу нестабильности на рынке. Не смотря на свое быстрое развитие, непроизводственная сфера больше, чем производственная, подвержена рискам и нестабильности. Это требует постоянного создания и использования все новых методов менеджмента, таких, с помощью которых можно предугадать возможные варианты развития событий и иметь инструменты для оптимизации процесса в любом из вариантов. Нужно уметь продумывать все возможные варианты развития и быть готовым к любому из них, иметь возможность мгновенно подстроиться, в краткие сроки и без существенных потерь.¹²

Но есть и другая точка зрения. В своей книге «Построение бизнеса в сфере услуг: с нуля до доминирования на рынке» К.Бакшт¹² пишет, что не верит в долгосрочное планирование, когда дело касается бизнеса в сфере услуг. Напоминая, как во многих книгах по развитию бизнеса советуют иметь стратегический план компании, и сверяться с ним на постоянной основе, он подчеркивает, что это не так актуально для непроизводственной сферы, в которой даже простое изменение в прайс-листе может существенно повлиять на все остальное. Бизнес в сфере услуг невероятно изменчив, порой эти изменения большие, порой кардинальные. И выходит, в начале планирования бизнес один, спустя несколько изменений уже фактически совсем другой, и так снова и снова. Может получиться так, что поверх руин изначальной идеи, или же используя ее как фундамент, строится несколько новых бизнесов, пока один, успешный, не остается на долго. Бакшт советует создавать краткосрочные цели, а точнее, несколько, ведь не всегда есть возможность сосредоточиться на достижении одной цели, и при наличии нескольких путей развития, всегда получится продвигаться хоть по одному из них. Не стоит находить слишком много целей, лучше ограничиться тремя-четырьмя, из которых одна – приоритетная. А потом стоит сосредоточиться на плане самых ближайших действий, не заходя слишком далеко и не забывая про возможность перемен.

¹² Построение бизнеса в сфере услуг: с нуля до доминирования на рынке: книга // Бакшт К.А.: Издательский дом «Питер». 2012.

1.4 Влияние человеческих ресурсов на конкурентоспособность бизнеса в сфере услуг

В современных условиях экономической глобализации область услуг становится одной из наиболее перспективных и динамично развивающихся областей в экономике. Поэтому в последние годы сфера услуг стала более насыщенной, и ее ускоренное развитие становится все более важным для России, которая (в силу особенностей предыдущего пути развития) испытывает трудности трансформации больше, чем другие страны. Поэтому конкурентоспособность предприятий в сфере услуг имеет большое значение, влияя на развитие страны в целом.¹³ Рост производительности труда и благосостояния общества сопровождается увеличением роли человеческого ресурса в успехе предприятия. Сейчас рынок услуг динамично развивается, спрос превышает предложение, потребители услуг предъявляют все больше новых требований к содержанию и качеству услуги. Интенсивное развитие направлено на рост потенциала в области услуги за счет рационального использования внутренних ресурсов предприятия и возможно только в случае очевидной конкурентоспособности.

Основными факторами конкурентоспособности, по мнению Р. А. Фатхутдинова и других, не менее известных, авторов, являются качество и уровень сохранения ресурсов.¹⁴ В случае сферы сервиса – это качественная услуга, ключом к которой является «качество знаний» и «бережливое» отношение руководства к человеческим ресурсам, предоставляющим эти услуги. В сфере услуг часто отсутствуют некоторые шаги/посредники между руководителем компании и ее клиентами. Если в производственной сфере человек, создающий товар, клиентов может не видеть вовсе, в следствии наличия между ними посредников в виде поставщиков, продавцов, и так далее, в непроизводственной сфере все иначе. Тот, кто создает «товар», а точнее, услугу, чаще всего и есть тот, кто доставляет данную услугу потребителю. Так учитель напрямую общается с учениками, певец поет публике, мастер маникюра работает с клиентом. Поэтому в этой сфере требуется еще больше внимания к персоналу, и именно работники являются ключом к развитию бизнеса. От них зависит качество предоставленной услуги, произведенное впечатление, рост спроса. Даже в отраслях, где непосредственное общение с потребителями минимально, надежность сложных технических систем зависит от действий работников, поскольку в случае поломки только человек может решить проблемы и устранить их последствия.

¹³ Оценка конкурентоспособности служебной сферы как инструмент, способствующий повышению уровня и качества жизни населения: статья / Ветрова В.Д. Довлатян Г.П. Обоймова Н.Т.: Институт открытого образования. Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ). 2013.

¹⁴ Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Фатхутдинов Р.А.: Маркет ДС. 2008.

Возьмем два примера – производственный и сервисный. В первом случае важен не работник, а технология, доминирует массовый продукт, точность которого требуется в соответствии с правилами, положениями и нормами. Работник здесь не очень заметен, а скорее играет пассивную роль исполнителя инструкций управляющих. Придерживающиеся такой идеологии обычно проигрывают в конкурентной борьбе.

В случае с сервисным подходом, в компании доминирующим субъектом является работник. Например, в мелкосерийном производстве, где существует очень большой ассортимент продукции. Для повышения конкурентоспособности личное участие каждого участника абсолютно необходимо. И если они усердны, заинтересованы, добросовестны, квалифицированы и умеют работать в команде – конкурентоспособность компании обеспечена.

Принимая во внимание стратегию ресурсосбережения и теорию «бережливого производства», сервисным компаниям стоит придерживаться сохранения своих основных ресурсов – человеческих. Только «бережливое» отношение руководства к персоналу, использование современных методов и научных подходов на всех этапах управления способствует предотвращению возникновения рисков и снижению затрат, повышению качества предоставляемых услуг, помогая сохранить стабильность и создать конкурентоспособную компанию в сфере услуг.

С точки зрения влияния поведения персонала на качество услуг, воспринимаемое потребителем, следует обратить внимание на особую роль обслуживающего персонала в достижении необходимых финансовых результатов предприятия. Исследования показали прямую корреляцию между удовлетворенностью персонала и удовлетворенностью клиентов. Это может быть связано с тем, что более 90% информации передается не словами, а жестами, выражениями лица, звуками голоса и т.д. Чем дольше время, в течении которого происходит общение между персоналом и клиентами, тем больше вероятность того, что качество обслуживания будет зависеть от поведения персонала.

На данный момент человеческие ресурсы играют огромную роль в повышении эффективности предприятия, роста производительности и конкурентоспособности предприятия.¹⁵ Для введения инноваций и экономического роста компании необходимо соответствие персонала постоянно растущим требованиям, таким, как постоянное обновление знаний, продвижение знаний на качественный уровень, профессиональные навыки, навыки общения, творческий подход и умение использовать новейшие технологии.

¹⁵ Сущность управления персоналом в сфере услуг и ее значение: статья / Лымарева О.А. Носкова Ю.В.: Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №1.

Глубокие изменения в среде бизнеса вызвали за собой изменения того, как воспринимаются люди, работающие в компаниях. Если раньше упор делался на технику, то сейчас более распространено осознание того, что успех предприятия обеспечивают работающие на нем люди. Управление персоналом занимает ведущую роль в управлении мероприятием и является основным фактором экономического успеха.

Несмотря на то, что компания Toyota относится к производственной сфере, здесь уместна цитата, описывающая их отношение к сотрудникам: «Люди – единственный актив, который только увеличивает свою ценность с момента приобретения. Все остальные активы начинают обесцениваться с момента покупки».¹⁶

Предприятия сферы услуг, всегда имевшие социальное значение, в современных условиях развития экономического климата России стали абсорбентами человеческих ресурсов, уходящих из других сфер.¹⁷ Повышение конкурентоспособности мероприятий сферы услуг важно для минимизации социального напряжения и обеспечения стабильного развития средних городов, где бизнес в основном малый и средний. Стремительное развитие этой сферы послужило причиной появления «сервисной цивилизации», основанной на обслуживании и удовлетворении нужд населения. Это так же делает управление персоналом одной из сложных частей управления мероприятием. Все другие факторы – технические, финансовые, маркетинговые – зависят от участия в них человека, ничего не создающие инструменты. Заставить все составляющие компании работать для достижения единой цели может только человек. И это ключ к конкурентоспособности компании.

¹⁶ Система управления компании Toyota: статья / сайт efko.ru : 27 июля 2016 года.

¹⁷ Влияние персонала на формирование внутренней среды и конкурентоспособность предприятия в сфере услуг: статья / Ветрова В.Д.: Вестник Удмуртского Университета. Серия «Экономика и Право». 2014 год.

Глава 2 Практические подходы к управлению человеческими ресурсами

2.1 Методы и инструменты управления человеческими ресурсами

Таблица 4 Подходы и концепции управления человеческими ресурсами

Подход	Концепция
Экономический	Управление персоналом
Органический	Управление персоналом
	Управление человеческими ресурсами
Гуманистический	Управление человеком

Существует множество различных подходов к управлению человеческими ресурсами. Основными из них считаются три подхода, различающихся в основном в восприятии роли человека в организации и определении самой организации. В рамках этих трех подходов формировались и основные концепции по управлению человеческими ресурсами. Эти подходы – экономический, органический и гуманистический. Далее рассмотрим их более подробно.¹⁸

- **Экономический подход** расцвел в конце 19 – начале 20 века, в эпоху тейлоризма, и это подход, в котором персонал считается лишь объектом управления. В сотрудниках видят исполнителей конкретных задач, а их работу измеряемой затраченными часами и заработной платой. Придерживающиеся такого подхода компании действовали как механизм, четко, предсказуемо, эффективно и рационально.
- При **органическом подходе** сотрудников видят уже не просто как исполнителей конкретных задач, а осознают, что они личности. Развитие этого подхода вывело взгляд на сотрудников за традиционные рамки. Сотрудников стали видеть, как часть организации, влияющую на многое. При этом подходе задача отдела кадров не только в регистрации и контроле, она разрослась на поиск и подбор персонала, способствование планированию их карьеры, оценка управляющих сотрудников, помощь в повышении квалификации сотрудников.
- **Гуманистический подход** развился в связи с кризисом в управлении человеческими ресурсами. Два предыдущих подхода подчеркивают важность структуры предприятия. Гуманистический же подход также называют корпоративно-культурным, и он подчеркивает важность церемоний, традиций. При этом подходе меньше внимания

¹⁸ Подходы к управлению человеческими ресурсами: статья // автор неизвестен. Сайт ktsu.

уделяется технологии и производственной деятельности, а больше – корпоративной культуре. Это самая новая из технологий, созданная лишь в 90х, еще развивается и формируется.

Как уже упоминалось выше, в рамках данных подходов сформировались определенные концепции управления человеческими ресурсами. В рамках трех основных подходов сформировалось три наиболее влиятельные концепции. Их мы также рассмотрим более подробно, что позволит лучше понять и описанные выше подходы.

- **Концепция управления персоналом** сформировалась в рамках экономического подхода. Это скорее устаревшая концепция, пользовавшаяся популярностью с 19 века и до 1960х годов. На работе в людях видели не личностей, а лишь их трудовую функцию. Их труд считали измеримым лишь временем и оплатой, а главной целью было максимально использовать трудовые возможности сотрудника. На Западе эта концепция использовалась при тейлоризме и марксизме, а в СССР отразилась в эксплуатации труда государством. Люди считались лишь способом продолжить производство, не считались с личными целями, не думали о личной заинтересованности. Сотрудники были лишь строчками в отчете по зарплате. При этой концепции использовался авторитарный тип управления. Основными качествами, требуемыми от сотрудника, были техническая подготовленность, исполнительность, дисциплинированность, способность работать на благо общего дела. При этой концепции довольствовались минимальными, ограниченными, возможностями персонала. Этот подход плохо адаптируется при внешних изменениях. Применялся он в основном на массовом производстве с малоквалифицированными сотрудниками.
- **Концепция управления человеческими ресурсами** основана на органическом подходе. В нем человека стали рассматривать как ресурс, элемент организации, для продуктивности которого важно три компонента – трудовая функция, социальные отношения и состояние работника. При этой концепции выделилось понятие организации как личности, что положило начало восприятию сотрудника как отдельного субъекта со своими целями, ценностями и представлениями. Это помогло начать рассматривать человеческие ресурсы более подробно и начать учиться направлять его в нужное русло. Целью этой концепции стало создание оптимальной атмосферы для максимального использования потенциала человека. Человек стал играть роль ресурса, и требования тоже изменились – при этой концепции от сотрудников стали требоваться и профессиональные и личностные качества, соответствие психологическому климату и культуре организации. Эта концепция применима на средних и крупных предприятиях в условиях конкуренции, и влияет как

на более технические аспекты, вроде профессиональных навыков, так и на неформальные (межличностные отношения, физическое и психологическое состояние сотрудников и так далее).

- **Концепция управления человеком** расцвела из гуманистического подхода. При этом подходе сотрудники считаются главным субъектом организации. Также при этом подходе сотрудники считаются отдельным объектом управления, по отношению к которому не подходит термин «ресурс». Стратегия и организация предприятия при этой концепции строятся, основываясь на желаниях и способностях людей. Основной целью данной концепции является создание оптимальных условий для самореализации сотрудников, и стараются сосредотачиваться не на том, что сотрудник может сделать для организации, а на том, что организация может сделать для сотрудника. Наиболее эффективно эта концепция работает в малых предприятиях и в сфере искусства. Это отчасти из-за особой гибкости этой концепции. Тут нет требований к сотрудникам, все выстраивается в зависимости от их желаний и возможностей, человек тут член организационной системы. При этой концепции важно понимание того, что для развития нужно менять не только структуры и технологии, но и ценности.

Помимо этого, есть и другие взгляды на подходы и концепции управления.



Рисунок 2 Подходы к управлению

Само понятие управления человеческими ресурсами вмещает в себя элементы многих наук, и является частью многих наук. Это длинный список, включающий в себя такие сферы, как теория и практика управления, психология, социология, конфликтология, этика, экономика труда, трудовое право, политологию и другие. На развитие различных теорий управления влияли различные школы управления, и они повлияли на название теорий.

Есть несколько конкретных групп теорий:¹⁹

¹⁹ Современные подходы к управлению человеческими ресурсами в организации: «война» за таланты: статья // автор неизвестен. Сайт studfiles.

- Классические теории (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд и др.)
- Теории человеческих отношений (Э. Мэйо, Р. Лайкерт)
- Теории человеческих ресурсов (Ч. Барнард, школа поведенческих наук, А. Маслоу)
- Теории человеческого капитала (Г. Беккер, Я. Минсер, Т. Шульц)
- Теории стратегического управления человеческими ресурсами (С. Фомбрун, М. Бир, П. Боксалл)

Классические теории включают в себя школу научной организации труда и административную школу управления. Основы этих теорий утверждали, что труд не приносит удовольствия, и что для людей важно не то, что они делают, а то, сколько зарабатывают. Считалось, что людей, способных на самостоятельную, инициативную работу ничтожное меньшинство. Основной задачей руководства был строгий контроль и руководство незаинтересованных подчиненных. Приверженцы данных теорий верили, что люди могут выполнять любую работу, при условии достойной зарплаты и справедливого отношения руководства. Целью было выполнение определенных норм и повышение количества производимого за счет упрощения задач и команд.

Теория человеческих отношений — это в основном школа человеческих отношений. В этой теории взгляд на сотрудников был уже совсем другой. Считалось, что людям важно быть частью чего-то, быть вовлеченными, и при этом чувствовать, что их личные заслуги замечают. И эта тяга быть полезным и значимым считалась более мощным мотиватором, чем заработная плата. При этом подходе руководитель должен предоставлять подчиненным свободу для творческого решения рутинных задач. А также делать так, чтобы каждый сотрудник помнил о своей важности и нужности. Считалось, что такой взаимообмен с подчиненными и передача им власти в некоторых задачах повысит их уровень доверия и мотивации. Таким образом уменьшались шансы на бунт против управления, люди охотнее общались и сотрудничали с руководителями.

В **теорию человеческих ресурсов** входит школа поведенческих наук, пирамида потребностей, теории X и Y. Это теории, построенные на вере, что труд приносит людям удовольствие, что люди хотят внести вклад в достижение целей. При этих теориях начали понимать, что большинство людей способно на самостоятельность, самоконтроль, творческие подходы. Тут задачей руководителей стало рациональное распределение человеческих ресурсов. Руководители создают благоприятную обстановку для вовлечения, наблюдают за тем, чтобы все участвовали в процессе и в решении проблем. Одной из задач руководства стало повышение уровня самостоятельности и самоконтроля сотрудников. При этих теориях устоялась вера, что расширение влияния на ход производства повышает и эффективность

работы сотрудников. А более полное использование своих способностей ведет к большей удовлетворенности от труда, и еще большему повышению эффективности.

Теория человеческого капитала состоит в основном из трудов различных индивидуумов, а не общих школ и подходов. При этом подходе изучали то, насколько зависимость от доходов человека, предприятия и общества зависит от природных способностей, навыков и знаний людей. Выделялись врожденные и приобретенные способности людей, а те из них, которые обладали наибольшим потенциалом, и стоили того, чтобы вкладывать в них время и деньги, и считалось капиталом. И этот капитал – нематериальный ресурс, предоставляемый работниками. Здесь человек – сумма единицы труда и существующего в нем человеческого капитала, а зарплата – рыночная цена его труда и процент от вложенных в человека инвестиций.



Рисунок 3 Цикл человеческих ресурсов

Основные представители **Теории стратегического управления человеческими ресурсами** – модель соответствия (Мичиганская школа) и Гарвардская школа. При этих подходах стратегию управления человеческими ресурсами стали подстраивать под стратегию всей организации в целом. Создатель Мичиганской школы выявил цикл человеческих ресурсов: отбор – соответствие имеющихся человеческих ресурсов и занимаемых должностей, аттестация – проверка показателей деятельности, вознаграждение – поощрение как долгосрочных, так и краткосрочных целей, развитие – вклады в развитие высококачественных работников на будущее. Последователи этой теории также выявили, что проблемы управления персоналом из прошлого можно решить. Была подчеркнута важность широкой, долгосрочной перспективы для управления человеческими ресурсами. Здесь опять же подчеркивается роль сотрудника как актива, способного повлиять на успех предприятия. Представители этой теории укоренили идею о том, что управление человеческими ресурсами это комплексная задача, которой должен заниматься не один отдел, а все управляющие компании.

При управлении персоналом и управлении человеческими ресурсами чаще всего встречаются экономические и административные методы²⁰.

²⁰ Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды: статья // Мычка С.Ю., Шаталов М.А. 2014

Экономический метод часто применяют для стимулирования или наказания персонала. Но не смотря на популярность этого метода стоит отметить, что при плохом применении он может вызвать бунты и забастовки. При экономическом методе используются материальные методы поощрения и наказания сотрудников. Чаще всего влияют на персонал такими экономическими методами, как хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибыли через приобретение ценных бумаг.

- Хозяйственный расчет – мотивация сотрудников повышать окупаемость, повышать выручку, пока она не будет превышать изначальные расходы. Основными инструментами хозяйственного расчета являются самофинансирование, самоокупаемость, самостоятельность подразделения, экономические нормативы.
- Материальное стимулирование – влияние через материальное вознаграждение, компенсации и льготы. Материальное вознаграждение зависит как от качества и количества труда, так и от его актуальности и востребованности.

Административные же методы фокусируются на организационно-распорядительных механизмах. Влияние на персонал через эти аспекты ведет к самоорганизации и самодисциплине персонала, приучает к систематизации и ответственности. Но также такой подход, как правило, сопровождается большой текучкой кадров и безразличию персонала к своим обязанностям. При таком методе взаимодействие на персонал происходит в условиях властных отношений, дисциплины, и системно-административных правовых взысканий. В этот метод входят несколько типов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Распорядительное воздействие направленно на контроль соблюдения правил, ограничений и требований. Это прямое административное регулирование. В него выходят приказы, распоряжения, указания и инструкции, нормирование труда, координация работы, контроль исполнения.

Дисциплинарная ответственность отвечает за следование правилам и нормам поведения, как внутренним конкретно этой компании, так и обще социальным. Есть правила и дисциплинарные ограничения, диктуемые трудовым кодексом страны, есть правила, зависящие от деятельности отдельно взятой компании. Задача работодателя создать оптимальные условия для следования этим правилам, а задача сотрудника им следовать. В противном случае может следовать выговор, штраф, или же увольнение.

Материальная ответственность — это термин, говорящий сам за себя. Это материальные штрафы в случае ошибок, ведущих к убыткам, неправильных действий или полного бездействия.

Уголовная ответственность идет в случае совершения сотрудником преступления. Принять решение в этом случае может только суд или другие правовые органы.

Метод структуризации целей более инновационный, при нем четко описываются и обосновываются качественные и количественные цели, четко контролируется то, насколько менеджмент персонала соответствует целям и стандартам предприятия. Существует еще экспертно-аналитический метод, когда для решения существующих проблем и задач, и предотвращения появления проблем, временно нанимаются внештатные эксперты. При параметрическом же методе сопоставляют систему управления персоналом и производственной системы предприятия, анализируется их взаимодействие. Важно отметить социально-психологический метод управления, при котором больше всего внимания уделяется психологическому состоянию каждого сотрудника и климату в коллективе.

На рисунке ниже показана схема составления механизмов управления персоналом и оценки эффективности такой системы.

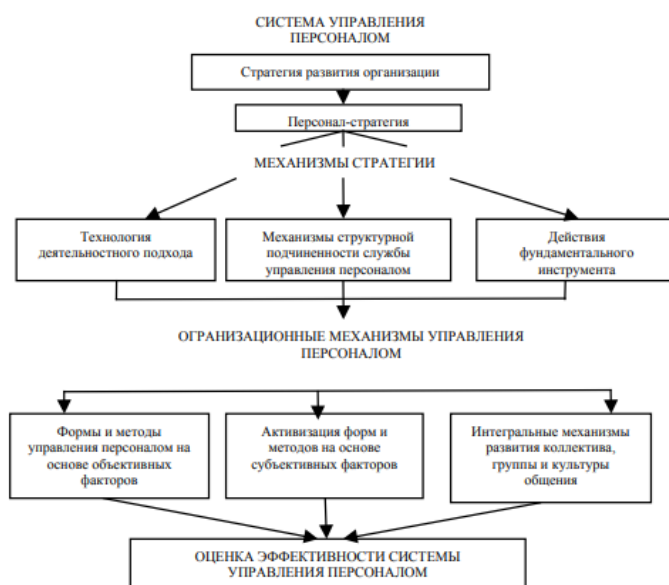


Рисунок 4 Составляющие системы управления персоналом

Но самым, наверное, распространенным методом воздействия при управлении персоналом остается метод поощрения.²¹ При правильном применении этого метода со здоровым количеством поощрительных факторов и четкой организацией уровень недовольства сотрудников понижается, а их преданность повышается.

²¹ Инновационные методы и подходы в системе управления персоналом: статья // Залогина В.В. 2016.

Наиболее популярным методом мотивации давно является тимбилдинг. Будь то совместные походы, спартакиады, квесты, или другие совместные активности, тимбилдинг повышает организованность и сплоченность коллектива. А это повышает результативность коллектива и в работе. Это также повышает мотивацию и производительность и приведет к росту предприятия.

Некоторые компании пользуются новым методом, экспериментальной мотивацией. При таком подходе присутствуют финансовые бонусы по разным причинам. Зарплата состоит из маленькой основной части и процентов, премий. Такая система дает возможность качественной мотивации, часто в итоге работодатель отказывается от выплаты необязательной части. Это может быть из-за перемены в экономической обстановке, сезонности продукта/услуги, и т.д. Тогда приходится увеличивать основной оклад, дабы избежать текучки кадров и потери ценных сотрудников.

Также важно обсудить некоторые часто используемые инструменты управления персоналом.

- **Анализ и проектирование рабочих мест.** Результатом этого инструмента являются четкие должностные инструкции, описывающие функции, обязанности и права каждого сотрудника.
- **Планирование персонала.** Это невероятно важный для управления человеческими ресурсами шаг, зависящий от анализа и продумывания того, какие сотрудники будут необходимы в ближайшем будущем, и можно ли закрыть эти места имеющимися кадрами.
- **Набор и отбор персонала.** Создание резерва кандидатов на вакантные должности, а затем выбор наиболее подходящих работников.
- **Программы обучения и развития.** Создание и применение программ по образованию, повышению квалификации и развития.
- **Управление профессиональной карьерой.** Согласовать цели работодателя и сотрудника в этом аспекте.
- **Аттестация персонала.** Оценка работы и потенциала сотрудника за определенный период.
- **Компенсационные программы.** Это все системы оплаты труда.
- **Обеспечение условий труда.** Это очень широкий инструмент, включающий в себя множество факторов, например, оформление рабочего места, регулирование социально-психологического климата, налаживание трудовых отношений.

2.2 Особенности управления человеческими ресурсами в сфере услуг

Отношение к сотрудникам напрямую влияет на успех компании. Их заинтересованность и отношение к работе в компании имеет невероятно высокое значение в непроизводственной сфере. Многие работодатели совершают ошибку, считая, что минимальной финансовой компенсации за работу сотрудникам достаточно для того, чтобы ставить интересы компании превыше всего. На деле же требуется полное вовлечение всех сотрудников на всех уровнях, а это кропотливая и важная работа.

Что же влияет на верность сотрудников компании, и какие факторы мотивируют вовлеченность и заинтересованность? Еще в 1950-х Фредерик Герцберг описал двухфакторную теорию мотивации, которая стала революцией во взглядах людей на рабочую силу.²² Согласно этой теории, есть две шкалы – одна измеряет удовлетворенность сотрудников, другая неудовлетворенность. Очень важно учитывать, что по теории Герцберга оцениваются они не по одной шкале. А значит, удовлетворенность и неудовлетворенность сотрудников – не два созависимых противоположных понятия, а, скорее, абсолютно разные вещи. Два основных фактора в этой теории — это мотивация и санитарно-гигиенические факторы.

В зависимости от использования разных факторов из этих двух категорий, сотрудник может быть удовлетворен, но не верен компании. Если условия рабочего места игнорируют базовые гигиенические потребности, мотиваторы не смогут полностью удовлетворить сотрудника.

В случае человеческих ресурсов это объясняется так:

Таблица 5 Двухфакторная система Герцберга

Факторы, снижающие уровень удовлетворенности работой	Факторы, повышающие уровень удовлетворенности работой
Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Условия работы; • Заработок; • Межличностные отношения; • Степень контроля работы; • Политика компании; • Безопасность. 	<ul style="list-style-type: none"> • Продвижение по службе; • Признание и одобрение; • Высокая ответственность; • Личностный рост; • Ощущение успеха; • Автономность.

²² Two factor theory of customer service: статья / Браун Н.: сайт customercentricsupport. 5 августа 2014.

Нужно использовать все известные типы мотивации – финансовую, разделение процента прибыли организации, профит-шеринг²³. Последнее является устоявшейся, используемой во всем мире методикой. Этим методом, подразумевающим под собой разделение процента от прибыли между всеми участвующими сотрудниками, уже много лет пользуются гостиничные компании по всему миру. Этот метод стимулирует сотрудников осознанно участвовать в работе, за счет осознания, что более качественная работа с их стороны приведет к большей прибыли в итоге, что выгодно и для них.

Есть разные способы нематериальной благодарности сотрудникам для предприятий сферы услуг.²⁴ Варианты, требующие затрат от работодателя, включают в себя корпоративные предприятия, сувениры с символикой компании, конкурсы с существенным призом или надбавкой, подарочные сертификаты, билеты на предприятия, поздравления с праздниками. Есть и методы, при которых затраты не требуются – устная или письменная благодарность, публичная благодарность от клиентов, номинирование сотрудника на звание «Лучший сотрудник», скидка на услуги, возможность использования ресурсов компании в личных целях.

На данный момент, сфера услуг в России развита заметно слабее, чем во многих других странах.²⁵ Одной из причин этого являются устаревшие модели управления персоналом. При создании Советской модели, используемой многими организациями по сей день, на первое место ставились интересы страны и партии, а материальная заинтересованность сотрудников в выполнении своего труда почти не учитывалась. При приходе рыночных отношений многие сменили эту модель на зарубежные методы управления, что поспособствовало улучшению качества управления и обслуживания. Но и эти методы уже не актуальны, так как ставят на первое место материальную выгоду сотрудника, не учитывая другие важные факторы. В современном постиндустриальном обществе, развитие экономики ведет к росту сферы услуг.²⁶ Поэтому в данной сфере, и руководитель и работник должны уметь постоянно подстраиваться под вечно меняющиеся условия рынка, постоянным испытаниям профессионализма и квалификации, усиленной конкуренции.

В сфере услуг управление должно быть направлено на несколько факторов:

- Управление качеством услуг

²³ Совершенствование системы управления персоналом на предприятии сферы услуг: статья / Куц Т.В. Одаренко Т.Е.:Таврический научный обозреватель. 2017.

²⁴ Анализ методик по оценке и управлению персоналом на предприятиях сферы услуг: статья / Жаркова Е.С.:Евразийский союз ученых. 2014.

²⁵ Специфика системы управления в сервисных организациях: статья / Бадалянц С.В.: Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016.

²⁶ Особенности управления персоналом в организации сферы услуг: статья / Москвичев М.С.: Сборник научных трудов по итогам научно-практической конференции. 11 июля 2017.

Основными показателями качества являются профессиональные услуги и факторы эстетики. Качество профессиональной услуги определяется квалификацией и уровнем подготовки, уровнем соблюдения деловой этики, способностью к руководству. Эстетические факторы — это внешний вид обслуживающего персонажа, вежливость, тактичность, грамотная речь, умение расположить к себе клиента.

- Управление производительностью

В сфере услуг это подразумевает использование методов для увеличения объема и результативности деятельности. Если каждый сотрудник старается как можно больше заинтересовать клиента, это повышает производительность, а, следовательно, и прибыль компании.

- Мотивация сотрудников

Финансовая мотивация должна быть основана не на количестве клиентов, а на качестве обслуживания, чтобы сотрудник не ставил клиентов «на конвейер». Быстрота обслуживания не должна быть основной целью.

В современных условиях взгляды успешных компаний на управление меняются.²⁷ Теперь менеджмент настроен не только на распоряжение подчиненными и контроль исполнения, вместо этого основной идеей является мысль о том, что нужды предприятия и сотрудников не противоречат друг другу. Можно добиться удовлетворения обоих, учитывать желания и нужды обоих. Сейчас, учитывая повышенную конкуренцию в сфере услуг, особенно необходимы стали грамотный отбор, оценка, развитие и организация деятельности персонала.²⁶ И исходя из этого становится понятно, что предприятиям сферы услуг необходимы такие сотрудники, которые помогали бы достижению выполнения различных целей одновременно, который будет содействовать выполнению заказов и ожиданий клиентов.²⁸ То есть стоит сосредоточиться не на технологиях, а на повышении заинтересованности персонала в борьбе за потребителя. У менеджеров есть цели, достижение которых способствует поддержанию конкурентоспособности компании, а сотрудникам нужна достойная оплата их труда и удовлетворение от работы. Хорошие менеджеры воспринимают сотрудников как отдельных личностей, а не просто винтики большой системы, и осознают, что люди – это ресурс, который нужно развивать. Для управления персоналом требуется не один отдел, а комплексное подключение всех линейных менеджеров для развития рабочей среды. При эффективной работе всех команд, положительная рабочая среда хорошо влияет на восприятие и производительность сотрудников. А доверие сотрудникам дает им уверенность, необходимую

²⁷ Управление персоналом: статья / Биктяков К.С.:Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2017. №4(94).

для роста, который позволяет им вносить больше эффективных вкладов в развитие организации.

Управление в сфере услуг это комплексный процесс, основанный на сочетании принципов, форм, методов, приемов и средств управления персоналом, нацеленных на достижение целей предприятия.²⁸ Главная цель в этом случае – обеспечение эффективной деятельности предприятия с помощью использования человеческих ресурсов и оптимальному построению процесса предоставления услуги.

Для дальнейшего изучения этой темы необходимо выделить основные направления управления персоналом в сфере услуг, например:

- Выделение целей и создание плана по их достижению;
- Объединение сотрудников для выполнения общих целей;
- Процесс разработки и предоставления услуг;
- Достижение высокого уровня качества обслуживания;
- Постоянная подготовка и обучение персонала;
- Обеспечение эффективного общения между персоналом и клиентом;
- Разработка разных методов оценки и контроля деятельности сотрудников и компании;
- Создание и внедрение традиций.

С изменением восприятия роли человеческого ресурса в успехе компании изменилось и соотношение потребностей и стимулов, используемых для мотивации.¹⁹ Главное в управлении персоналом – построение организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений управляющего и подчиненного. Повысилась необходимость обладания грамотной устной и письменной речью, а также обладания концептуальными навыками, как, например, восприятие организации как единого целого, при этом четко выделяя все составляющие его части и их взаимосвязь. Также возросла необходимость контроля процесса самим сотрудником, через распределение обязанностей тем сотрудником, которые, казалось бы, до них еще не доросли.

В статье «Стратегия управления персоналом»²⁹ перечисляются следующие составляющие стратегий управления персоналом:

- Обучение персонала технике безопасности;
- Формы и методы правового регулирования трудовых отношений;
- Способы разрешения производственных конфликтов и личных конфликтов;

²⁸ Теоретические аспекты формирования эффективной системы управления персоналом в сфере услуг: статья / Слепцова Е.В. Сафронова Е.В.: Символ науки. 2017. №3.

²⁹ Стратегия управления персоналом: статья / Саенко И.И. Андреева О.С.: Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №10-2.

- Разработка кодекса деловой этики;
- Меры по наращиванию персонала и максимальному его использованию;
- Совершенствование системы мотивации персонала;
- Создание новых или совершенствование уже имеющихся мер социального развития организации;
- Разработка новых форм оплаты труда.

И следующие типы стратегии управления персоналом:

- **Предпринимательская стратегия.** Поиск сотрудников, нацеленных на долговременное сотрудничество, стремящихся к развитию, и не боящихся ответственности.
- **Стратегия динамического роста.** Поиск коммуникативных сотрудников, умеющих приспосабливаться к переменчивым условиям.
- **Стратегия прибыльности.** Сосредоточение на количестве сотрудников и сроках, необходимых на выполнение ими заданий.
- **Ликвидационная стратегия.** Поиск работника на короткое время.
- **Циклическая стратегия.** Поиск сотрудников, нацеленных на большие цели и перспективы.

Подбор самой эффективной для предприятия стратегии управления зависит от навыков менеджера по подбору кадров.³⁰ Задача этого менеджера – найти, отобрать и принять на работу наиболее подходящих для целей компании сотрудников, уметь находить экономические обоснования повышению заработных плат, применять материальные стимулы, анализировать соответствие сотрудника занимаемой им должности, помогать им повышать квалификацию и составлять подробные должностные инструкции. Все процессы управления включают в себя шаг планирования, шаг анализа и шаг реализации выбранной стратегии, и стратегическое управление не исключение.

При выборе или разработке подходящей стратегии стоит придерживаться следующего правила: «В основе улучшений систем и методов управления должны быть человеческие ресурсы, рассматриваемые в совокупности различных элементов системы управления персоналом».

Также стоит учитывать такую деталь, как конкретный вид обслуживания. Если речь идет о сотрудниках службы по мытью окон или чистки бассейнов, будет достаточно элементарной вежливости и опрятности. В таком случае даже в процессе предоставления услуги близкого контакта с клиентом может и не быть. А вот если говорить о работниках сервисов, более

³⁰ Стратегия управления персоналом: статья / Караманенко К.Г.: Символ науки. 2016. №2-2.

близко контактирующих с клиентом, например, работников ателье по индивидуальному пошиву, косметические процедуры, личностные качества будут играть большую роль. Тут уже понадобятся непосредственно коммуникабельность, стрессоустойчивость, дружелюбие и умение расположить клиента к себе.

В целом стратегии управления как в непроизводственной, так и в производственной сферах сейчас направлены на расширение свободы действий персонала. Но существует так называемый «феномен МакДональдса». Эта компания нанимает малоквалифицированных работников с высокой производительностью, полагаясь на свои подробные стандарты в области технологий, оборудования, чистоты, хранения. Но, как известно, исключения из правил лишь подтверждают правила. Процессы этой компании напоминают ход процессов на заводе, по сути, эта компания хороший пример перехода к массовому производству в сфере услуг.

Исследования показали, что многие организации принимают решения по управлению, не обсуждая их с персоналом и не учитывая их мнение. Также многие, кто пишут о методах управления, говорят об управлении сотрудниками, как о процессе от самих сотрудников совсем отдельном. Тем временем все больше компаний признают, что качество личного сервиса играет огромную роль в удовлетворении клиентов и является сильным конкурентным преимуществом.



Рисунок 5 Управление персоналом

Сейчас для менеджеров важно ставить перед сотрудниками задачу саморазвития и реализации своего максимального потенциала.²⁶ Очень часто причиной увольнения становится затянутый режим стагнации на рабочем месте – если работник чувствует, что застрял на мертвой точке, не движется никуда по карьерной лестнице, не учится ничему

новому, ничего не меняется, это становится причиной ухода. Поэтому для менеджера важно не только думать о том, что сотрудник приносит в компанию, но и стараться дать взамен что-то помимо финансовой компенсации. Например, курсы повышения квалификации, мастер-классы для сотрудников, скидки на обучение. Также важным фактором является гибкость. Важно помнить, что сотрудники – люди с жизнями, семьями, проблемами и планами, поэтому гибкость в графике и понимание к жизненным обстоятельствам могут сыграть большую роль и существенно повысить верность сотрудника компании.

В сфере услуг, в которой требуется высокая степень вовлечения клиента и сотрудника, при подборе и управлением кадрами самым важным фактором должно быть отношение сотрудника к потребителям. Менеджер должен создать атмосферу, способствующую развитию уважения к клиентам и их запросам. Люди обладают эмоциональной и рациональной стороной, что важно помнить при работе с клиентами, ведь клиент, попадающий в доброжелательную, теплую, атмосферу, будет больше удовлетворен оказанной ему услугой. Если ему сразу улыбнулись, вежливо поздоровались, предложили чашку чая и задали несколько нейтральных вопросов – это создаст хороший настрой и впечатление у клиента, а также поможет сотруднику определить, как лучше с клиентом работать. Высокая квалификация и профессиональные знания сотрудника дадут ему умение правильно рассказать клиенту об оказываемой ему услуге, показать, почему именно в эту компанию стоит за ней возвращаться, что именно там они получают лучшее качество. А самостоятельный доход клиента до мысли об уникальности, качеству, доступности и выгоды предоставляемой ему услуги – сильнейший прием привлечения.

В качестве примера можно рассмотреть компанию SkyEng, которая является самой крупной онлайн школой английского языка в Европе. Успех этой компании частично объясняется наличием подробных стандартов в области технологий, а также индивидуальным подходом к потребителям. Поскольку рынок услуг характеризуется резкими колебаниями спроса, почти каждая компания вынуждена разрабатывать свои собственные программы обучения, так как большинство процессов предоставления услуг уникальны. Компания SkyEng проводит две недели обучения работника, а далее деятельность сотрудника сопровождает менеджер. Подробно разбирается проведенный урок, моделируются ситуации, при которых работник должен правильно среагировать. Также возьмем в пример компанию «Федерал Экспресс» - более 40 000 сотрудников компании ежегодно проходят тестирование, чтобы определить необходимость дополнительного обучения. Поскольку в большинстве традиционных организаций система управления во многом основывается на взаимодействии людей, одновременное переобучение всего коллектива может способствовать повышению эффективности деятельности предприятия. Более квалифицированные сотрудники, часто

поднимающие и подтверждающие уровень своих знаний, будут за счет своей квалификации продвигать и уровень компании. Это повышение знаний так же дает возможность личного роста, дает человеку ощущение продвижения в жизни, личную удовлетворенность. Получая такие возможности для развития и продвижения на месте работы, человек чувствует себя важной частью рабочей команды, неотъемлемым кусочком общего паззла, а не просто безликим винтиком в огромной машине. Это мотивирует большую личную заинтересованность и энтузиазм к работе. В фирме «МакДональдс» есть «Университет гамбургеров», в котором обучаются сотрудники, в фирме «Таргет сторз» есть перемещаемая команда обучения для подготовки новых продавцов.

Часто сотрудники проходят обучение в процессе работы, и, хотя обучение с погружением в процесс имеет свои плюсы, есть и негативные стороны.²⁵ В таких ситуациях сотрудник может оказаться слишком привязан к правилам и требованиям компании, а это, в свою очередь, может замедлить его развитие, качество его работы, а в следствии и результативность компании. Если у сотрудников есть легкий доступ к специализированным образовательным программам, способным помочь повышению их квалификации – эту проблему можно избежать.

Эффективность стратегии по управлению персоналом зависит от множества факторов, таких как индивидуальных и рабочих качеств менеджмента, финансирования организации, метода подбора персонала и многих других.²⁸ Эффективное управление оказывает положительный эффект на все, без исключения, аспекты деятельности компании. Поэтому всем компаниям стоит регулярно проводить переоценку методов управления, оценку эффективности и продуктивности выбранной стратегии, а также разрабатывать методы их повышения.

Глава 3 Управление человеческими ресурсами в Hilton Worldwide Holdings Inc.

3.1 Основная информация о компании

История сети Хилтон начинается в 1919 году, когда, вернувшись с первой мировой войны лейтенант Конрад Хилтон решил открыть свое дело. Первое его начинание – банк – прогорело, и тогда он купил свой первый отель. Конрад уделил много времени изучению своей новой собственности и знал суть работы отеля даже лучше, чем сотрудники.

К 1929 ему принадлежало уже десять отелей, и ему предложили проект отеля, который обещал стать одним из самых дорогих в истории Америки, но исполнению проекта помешал обвал биржи. Хилтон остался без плана б, с невыплаченным кредитом, и сотрудниками, работающими за возможность жить в отеле. Бизнес перешел в другие руки, а Конрад стал выполнять роль управляющего.

В 1934 году он выкупил обратно три отеля и начал восстанавливать свою империю.

В 1947 году в отеле The Roosevelt Hilton впервые за историю гостиничного бизнеса в номерах появились телевизоры.

В конце 1940-х сети отелей стало тесно в одной стране, и Конрад начал международную экспансию. Конрад предпочитал выкупать убыточные отели с удачным расположением. В книге «Будьте моим гостем» Первый европейский Hilton Hotel был открыт в Испании и получил название Hilton Castellana. Вскоре Хилтон за огромную в то время сумму в \$111 млн приобрел отельную сеть Statler Hotels.

В середине 1960-х новой идеей Конрада Хилтона стал франчайзинг.

В 1966 году Конрад Хилтон оставляет пост президента компании, и ее возглавляет его сын Баррон, остается в бизнесе как советник и председатель совета директоров. В это же время Баррон уговорил Конрада обменять долю акций Hilton International на акции TWA.

В 1969 году стартовало направление DoubleTree by Hilton, куда вошли отели высшего класса. В этом же году Hilton прославились благодаря Джону Леннону и Йоко Оно. Именно здесь одиозные знаменитости провели свою известную постельную пресс-конференцию, куда пригласили всех желающих.

В начале 1970-х годов империя Хилтона приступает к масштабной интеграции в Лас-Вегас. Как обычно, здесь не обошлось без инноваций. Конрад решил соединить отели и игорные дома. В 1970-е годы продолжился рост числа гостиниц компании.

В 1973 году компания Hilton вводит чрезвычайно важную инновацию, серьезно повлиявшую на отрасль в целом, — в эксплуатации появляется справочная система Hilton. Несмотря на неоригинальное название, она была первой в своем роде.

В 1974 году в номерах Hilton Hong-Kong впервые появляются мини-бары. В дальнейшем практику этой гостиницы переймут остальные отели сети, а после она станет отраслевым стандартом.

В 1979 году умирает Конрад Хилтон. Его сын Баррон, считавшийся наследником отельного магната, оказался шокирован завещанием, по которому все имущество компании, принадлежавшее основателю, перешло во владение благотворительного фонда Hilton Foundation. Точно неизвестно, что привело основателя сети к такому решению, но Баррон не стал с ним мириться и в течении девяти лет оспаривал завещание. В итоге ему удалось вернуть контроль над конгломератом. Пока TWA контролировала Hilton International, все было отлично. Но компания продала международный отельный бренд в середине 1980-х — таким образом Хилтоны лишились возможности влиять на дочернюю компанию и больше не могли называть отели в других странах своей фамилией.

В конце 1980-х выручка компании достигла \$1,6 млрд, что позволяло смотреть в будущее с оптимизмом.

В 1995 году начал свою работу официальный сайт конгломерата. Вскоре здесь появилась функция онлайн-заказа номера, а также вся необходимая справочная информация.

В 1990-е годы успехи бренда оставались посредственными, в чем некоторые стали винить Баррона. Подустан от критики, Хилтон вынужден был уйти в отставку, назначив главой компании вместо себя Стивена Болленбаха,

В 1996 году произошло слияние бренда с Bally Entertainment Corporation, что существенно усилило позиции компании на этом рынке. Компанию серьезно потрепал кризис начала «нулевых», а позже вследствие событий 11 сентября акции Hilton Corporation существенно упали в цене. Ситуацию удалось частично поправить в конце 2002 года, а в 2003 году выручка компании составила уже \$3 млрд, причем прибыль по-прежнему пребывала на низком уровне.

В 2006 году Hilton Corporation за \$5,7 млрд приобретает обратно Hilton International. Баррон лишился наследства всех членов семьи Хилтон. Вскоре появилась информация о том, что отельный бизнес будет продан фонду Blackstone Group за \$26,7 млрд (включая долги). Главой компании стал Кристофер Насетта.

На момент покупки бренд переживал очередной упадок, имея долг в размере \$7 млрд. Первые попытки исправить положение провалились, и к 2010 году долг составлял уже \$20 млрд. В итоге Blackstone пришлось договариваться с банками о реструктуризации долга, после чего инвестировать в сеть около \$800 млн. В 2011 году долг компании составлял уже \$16 млрд.

С 2007 года бренд появился и в странах СНГ. Первой, естественно, стала Россия, а дальше отели стали открывать в Украине, Грузии, Казахстане и так далее. В большинстве случаев гостиницы в СНГ представляют из себя франшизы. В России, только два отеля, которыми управляет непосредственно компания Хилтонов.

В 2013 году появилась информация о том, что компания выйдет на IPO. Руководство не смутил долг бренда, который был рефинансирован до \$13 млрд. В итоге IPO компании стало одним из самых успешных в сфере отельного бизнеса, принеся Hilton Worldwide \$2,35 млрд при оценке в \$19,7 млрд. В этом же году выручка бренда составила рекордные \$8 млрд. Через год в более глобальном масштабе стартовала ежегодная акция сети Careers@Hilton Live, которая направлена на привлечение молодых и активных людей в сферу отельного и туристического бизнеса. В ней приняло участие около 150 студентов из России.

Отели Хилтон продолжают отлично работать, предоставляя сервис на уровне лучших стандартов индустрии. В Хилтоне стараются добиться максимального потенциала сотрудников. Хилтон – отличный пример компании, понимающей, что в наш быстрый век технологий невероятно важно относиться к своим сотрудникам не хуже, чем к покупателям.

Многие компании тратят много времени и денег на попытки улучшить свой бренд. Но перестановка ролей в компании, смена названий и логотипов, и попытки повлиять на восприятие покупателей часто оборачиваются провалом. Компании Хилтон, однако, удается постоянно улучшать свою репутацию и брендинг. Огромную роль в этом успехе влияет то, что к каждому сотруднику – администратору, консьержу, горничной – относятся так же, как к самому дорогому гостю. Благодаря такому отношению в этой компании очень высокий уровень удовлетворенности сотрудников.

В среднем в компаниях в США 59% сотрудников считают компанию, в которой работают, отличной. В Хилтон же этот показатель достигает 96%.

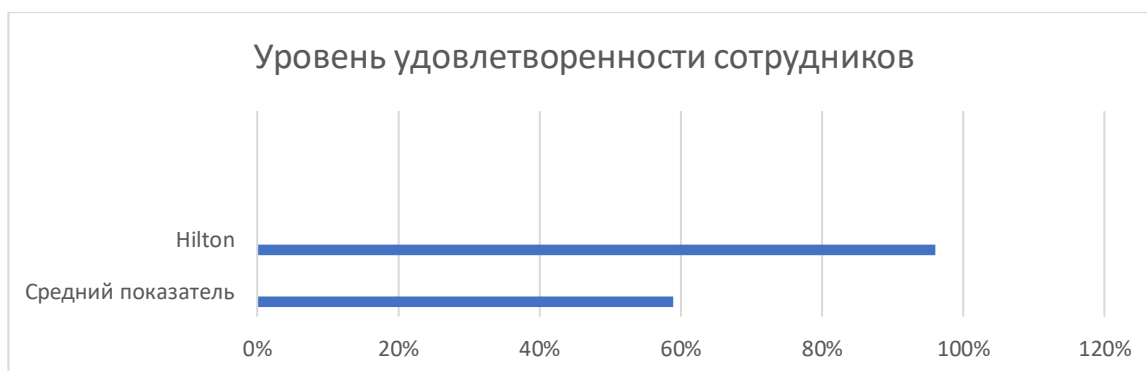


Рисунок 6 Уровень удовлетворенности сотрудников компаний США и Хилтон

- 97% сотрудников говорят, что с момента начала работы в компании чувствовали теплый прием;

- 96% сотрудников говорят, что у работы в этой компании уникальные преимущества и бонусы;
- 96% сотрудников говорят, что чувствуют гордость, говоря, где работают;
- 95% сотрудников говорят, что в деловых вопросах менеджеры честны и этичны;
- 95% сотрудников говорят, что чувствуют себя полноценным членом команды вне зависимости от занимаемой должности.

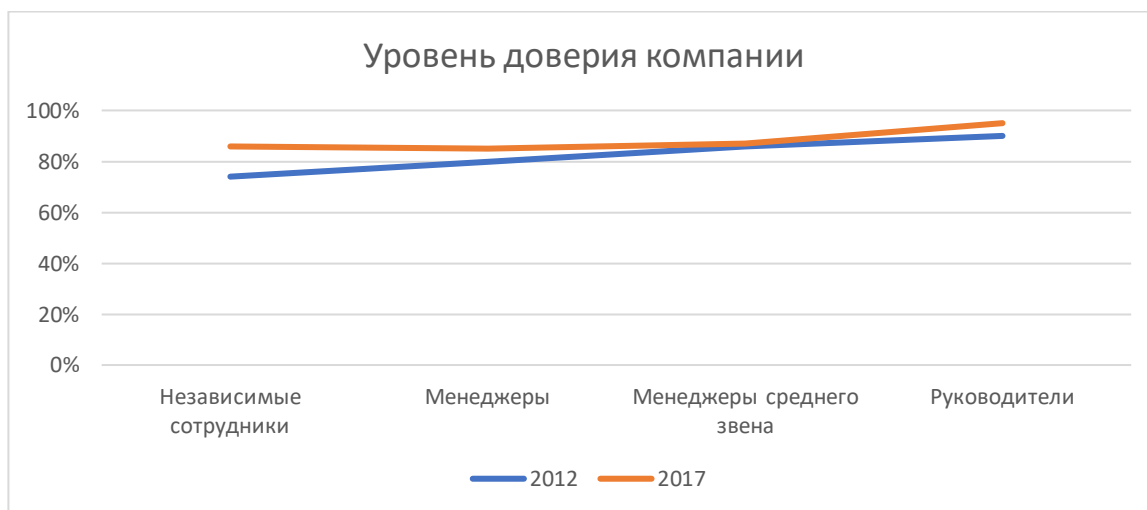


Рисунок 7 Уровень доверия компании Хилтон

Компании Хилтон удалось стать самой лучшей в сфере гостиничного бизнеса благодаря своим ценностям:

H – Hospitality. Гостеприимство. Компания хочет, чтобы время в гостиницах Хилтон было для всех гостей исключительным.

I – Integrity. Добросовестность. Компания Хилтон старается всегда поступать правильно.

L – Leadership. Лидерство. Хилтон стремится занимать лидирующие позиции.

T – Teamwork. Командная работа. В компании Хилтон стремятся решать все с помощью командной работы.

O – Ownership. Ответственность. Мы несем ответственность за свои решения и действия.

N – Now. Сейчас. В компании работают быстро и дисциплинированно.

Hilton Worldwide (до сентября 2009 Hilton Hotels Corporation) это одна из крупнейших гостиничных компаний в мире. По информации от 2019 года, у компании 5,757 локаций по всему миру, в которых 923 110 номеров. Отели сети есть в 113 странах. Из 5,757 отелей, принадлежащих сети Хилтон, 689 напрямую управляются компанией, а 4,947 точки франшизы. Hilton Worldwide принадлежат такие компании, как Waldorf Astoria Hotels and Resorts, LXR Hotels & Resorts, Conrad Hotels&Resorts в люксовом сегменте; Hilton Hotels&Resorts, Canopy by Hilton, Curio Collection by Hilton, Signia by Hilton, Embassy Suites by

Hilton из отелей избранного высшего класса; DoubleTree by Hilton, Tapestry Collection by Hilton, Tempo by Hilton, Hilton Garden Inn, Homewood Suites by Hilton из отелей престижного класса; Hampton by Hilton, Motto by Hilton, Home2 Suites by Hilton в высшем среднем сегменте; Tru by Hilton в среднем классе; и таймшеринг Hilton Grand Vacations.

Финансовые показатели Hilton отражены в табл. 6 и рис. 8.

Таблица 6 Финансовые показатели компании Hilton Worldwide Holdings Inc по месяцам

	Июнь 2019	Сентябрь 2019	Декабрь 2019	Март 2020
Доход	\$1 млрд	\$961 млн	\$946 млн	\$655 млн
Чистая прибыль	\$260 млн	\$288 млн	\$175 млн	\$18 млн
Себестоимость	\$334 млн	\$310 млн	\$312 млн	\$239 млн

Hilton Worldwide Holdings Inc Registered Shs When Issued: Отчет о прибылях и убытках (in Mio. USD)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Выручка	9735	10502	11272	11663	9140	8906	9481
Изменение выручки, %	4,95	7,88	7,33	3,47	-21,63	-2,56	6,46
Валовая прибыль	1850	2164	2385	2483	1862	1926	2089
Изменение валовой прибыли, %	14,62	16,97	10,21	4,11	-25,01	3,44	8,46
Операционная прибыль	1102	1673	1774	1867	1372	1432	1576
Изменение операционной прибыли, %	-4,51	51,81	6,04	5,24	-26,51	4,37	10,06
ЕБИТ	698	1147	1496	1255	930	1078	1244
Изменение ЕБИТ, %	21,82	64,33	30,43	-16,11	-25,9	15,91	15,4
Прибыль после уплаты налогов	415	673	1404	348	1259	764	881
Изменение прибыли после уплаты налогов, %	17,9	62,17	108,62	-75,21	261,78	-39,32	15,31

Hilton Worldwide Holdings Inc Registered Shs When Issued: Баланс (in Mio. USD)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Совокупная задолженность	22286	21411	19765	20362	12233	13437	15429
Изменение совокупной задолженности, %	61,37625185	58,35934180	52,55310261	53,67667327	31,58266817	36,70765507	45,01315258
Собственный капитал	4276	4714	5951	5849	2075	558	-472
Изменение собственного капитала, %	89,61321164	8,915883566	25,94696965	-1,43692564	-64,8754026	-73,4073359	-187,477313
Баланс	26562	26125	25716	26211	14308	13995	14957
Изменение баланса, %	-1,86	-1,65	-1,57	1,92	-45,41	-2,19	6,87

Hilton Worldwide Holdings Inc Registered Shs When Issued: Другие показатели (in USD)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Прибыль на акцию (базовая EPS)	1,35	2,04	4,26	1,06	3,8858	2,53	3,0697
Изменение прибыли на акцию, %	18,42105263	51,11111111	108,8235294	-75,1173708	266,5849056	-34,8911421	21,33201581
Разводненная прибыль на акцию (разводненная EPS)	1,35	2,04	4,26	1,05	3,85	2,5	3,0379
Изменение разводненной прибыли на акцию, %	18,42105263	51,11111111	108,8235294	-75,3521126	266,6666666	-35,0649350	21,516
Число сотрудников	152000	157000	164000	169000	163000	169000	173000
Изменение числа сотрудников в %	-	3,289473684	4,458598726	3,048780487	-3,55029585	3,680981595	2,366863905

Рисунок 8 Экономические показатели Hilton Worldwide Holdings Inc. с 2013 г. по 2019 г.

Организационная система важна для работы отеля. Наличие подходящей системы способствует наилучшему распределению обязанностей и ответственности для достижения поставленных целей. А для успеха гостиниц очень важно то, насколько верно и понятно

распределены задачи и функции различных отделов и сотрудников. Поэтому правильный подбор организационной структуры и расставление ролей может серьезно повлиять на успех компании в гостиничном бизнесе.

Наиболее распространенная в сети Hilton Worldwide организационная структура – линейно-функциональная³¹. Эта структура состоит из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу и обслуживающих функциональных подразделений. При такой организации функциональные подразделения информируют линейных руководителей и помогают выработать решения, а руководители обрабатывают информацию и принимают окончательные решения.

Таблица 7 Линейно-функциональная организационная структура Hilton



Но если рассматривать конкретные гостиницы Hilton в разных точках мира, становится понятно, что в некоторых применяется не линейно-функциональная организационная структура, а линейная³². Курирующий заместитель генерального директора контролирует и курирует большинство процессов, при этом руководство гостиницы поддерживает связь со всеми подразделениями и отделами. Высшее руководство несет большую часть ответственности и курирует нижестоящие им отделы по всем вопросам.

³¹ Разработка информационной базы данных для гостиницы "Hilton Garden Inn": статья // автор неизвестен. Сайт studbooks.

³² Анализ работы службы приема, размещения, выписки гостей гостиницы Hilton Moscow: статья // автор неизвестен

При линейной организационной структуре каждый руководитель отвечает за все сферы деятельности меньших подразделений своей сферы. При этой системе распоряжения отдают только высшие руководители, а подчиненные им отделы выполняют эти распоряжения. Считается, что такая система управления порождает единство действий, при ней есть согласованность и четкость действий, оперативное принятие решений и ясную выраженность ответственного лица. Но и недостатки у такой системы имеются, ведь при ней невероятно высок уровень ответственности руководителей, перегрузка информацией от количества контакта с подчиненными и слишком высокий уровень концентрации власти на верхних ступенях управления.

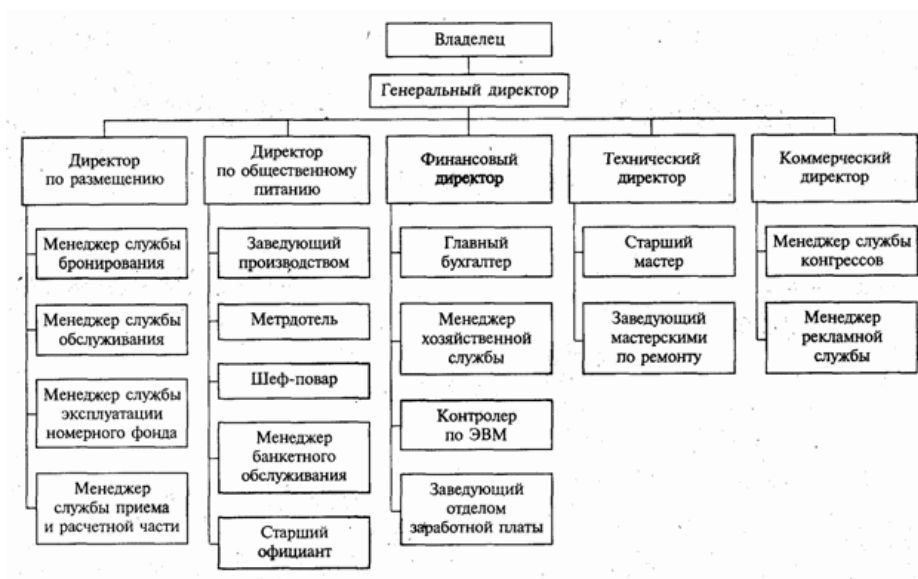


Рисунок 9 Линейная организационная система Hilton Moscow

3.2 Подход к персоналу

На стадии отбора персонала в Хилтон ищут активных людей, которые любят работать с людьми, желают работать в гостиничной сфере и быть частью команды. Учитывая специфику работы отелей требуется хотя бы базовое знание английского языка. Помимо этого, большое внимание обращают на отношение человека, на то, способен ли он разделить ценности Хилтон и получать удовольствие от работы.

«По данным нашей статистики, примерно 70% всех нынешних сотрудников российских отелей Hilton Worldwide ранее не имели опыта работы в индустрии гостеприимства, и эта ситуация особенно ярко проявляется в регионах. Для обучения сотрудников мы применяем детальную программу, которая включает в себя тренинги и другие предприятия для развития профессиональных навыков, помогающие новичкам в освоении азов профессии. Кроме того, новые сотрудники компании получают существенную поддержку со стороны онлайн-

университета. Каждому новому сотруднику выделяется наставник из команды Hilton Worldwide, который помогает новичкам освоиться и почувствовать себя увереннее в новой роли.» - говорит Полина Кабанова, менеджер по привлечению персонала в Центральной и Восточной Европе, России и странах СНГ, Hilton Worldwide.

В 2002 году Hilton создали масштабный онлайн-ресурс с множеством онлайн-занятий и менторов, доступный с любого компьютера или ноутбука для своих сотрудников. Называется этот ресурс Hilton University. Менеджер данной программы говорит, что ресурсом воспользовалось более 25000 сотрудников, и закончили они более 185000 обучающих программ. В среднем каждые 7 минут кто-то из сотрудников Хилтон завершает обучение по одной из программ. Хотя эта инициатива стоила больших денег, в Хилтон считают, что это стоит того, потому что потраченные на образование сотрудников деньги помогают поддерживать высокий уровень отелей и постоянно его поднимать.

Знания, полученные в Университете Хилтон полезные и практические, 70% опрошенных сотрудников Хилтон сказали, что то, чему они учатся, они могут использовать уже на следующий день. Это также помогает с обучением новых сотрудников. Менеджеры могут просто посадить их перед компьютером и знать, что обучающая программа расскажет все, что им нужно знать.

Также Hilton сотрудничает с различными школами гостиничного бизнеса. У учебных заведений, с которыми сотрудничает данная сеть отелей, есть возможность проходить производственную практику в одном из отелей сети и набраться своего опыта. Обычно такую практику проходят на третий год четырехлетнего обучения, и длится она от полугода до года. Самым успешным стажерам затем предлагают либо постоянную работу в одном из отелей сети, либо место в программе развития молодых специалистов.

В Хилтон поощряется повышение сотрудников, которым нравятся сложные задачи, нравится вызов. То, что в этой компании также поощряют автономию, а не только полное следование правилам, играет большую роль в их системе мотивации.

Движение вперед и вовлеченность сотрудников в крови компании Хилтон. Для движения вперед нужно, чтобы человек мог полностью раствориться в задаче, а это требует четких целей, личной заинтересованности, концентрации, чувство контроля над ситуацией и баланс личных навыков и требований ситуации.

В Хилтон часто шутят так – «Награда за хорошую работу – еще больше работы». Но имеется в виду не просто большее количество работы, а более сложные задания, бросающие сотруднику вызов, дающие возможность вырасти. И эти сложные задачи дают сотрудникам так, что им просто с ними справиться и научиться новому. Исследования показали, что, если во время выполнения задачи мы чувствуем, что о нашей работе плохо отзовутся или отругают,

это заставляет уровень мотивации упасть, что неудивительно. Особенно если это новая задача, исполнение которой еще не отточено. Поэтому в Хилтон придерживаются схемы, при которой сотрудникам дается возможность в более спокойной не оценивающей обстановке проработать новый навык, а потом уже выполнять его перед другими. Тогда хорошее выполнение новой задачи может стать поводом получения новых задач, которые снова можно будет отточить «за кулисами», прежде чем сиять «на сцене» основного места работы. А те же исследования показали, что, если наблюдают за выполнением задач, которые человек хорошо умеет делать, это повышает уровень эффективности и мотивации. А ощущение грядущей похвалы или повышения увеличивает этот эффект.

Одна сотрудница Хилтон в начале своей карьеры работала в ночную смену, с 11 вечера до 7 утра, в то время будучи еще студенткой она пользовалась спокойствием ночных смен и делала на работе домашние задания. Ее начальница дала ей дополнительное задание – позвонить в 10 отелей и спросить, все ли у них заняты номера, и, если заняты все, тогда попросить их перенаправлять всех желающих снять комнату в этот отель Хилтон. Сотрудница удивилась, и поначалу не видела смысла в задаче, которая в итоге создаст для нее же больше работы. На ее вопрос о том, что с этого будет ей, ее начальница придумала интересную схему. В среднем за ночь к ним заходило 5 желающих снять номер без предварительной брони, но, если в ту ночь зайдет 10 – сотрудница получит 10% от экстренной прибыли. Это стало идеальным способом мотивации, и вскоре все сотрудники просили о такой возможности в свою смену. Таким образом отель получил больше постояльцев, а сотрудники были вовлечены в процесс их привлечения благодаря небольшому соревнованию.

Одной из инициатив по вовлечению сотрудников в процесс и мотивации в Хилтон является программа Hilton Senior Leadership Immersion Program. По этой программе сотрудники, занимающие высокие управляющие должности, на три дня погружаются в работу в самом отеле. Они знакомятся с работой в обслуживании номеров, мероприятий, в сфере напитков и еды, в техническом обслуживании. Часто ссоры и конфликты между сотрудниками и начальниками исходят из глубокого недопонимания задач друг друга. А так у начальников есть возможность почувствовать на себе, что испытывают их подчиненные. Они принимают гостей, носят их багаж, отвечают на звонки, разбираются с жалобами, убираются в комнатах и так далее. Это помогает понять, что нужно улучшить, упростить, добавить.

Успех данной программы стал причиной создания программы по вовлечению через виртуальную реальность. После успешной проверки в 2018 все необходимое для использования этой виртуальной реальности было установлено в шести крупнейших офисах Hilton. И ее использование обязательно для всех новых членов корпоративной команды в первый год работы. «Играя» в этой виртуальной реальности офисные работники испытывают,

какого работать в самих отелях. Некоторые из заданий заставляют попотеть. Но также помогают понять, кто работает в самих отелях, отвечает за их повседневное функционирование, помогает связать реальность со словами. А, следовательно, сделать хорошее управление более личной и важной задачей.

Для хорошо выполняющих свои обязанности сотрудников имеется возможность перевода на работу в отели Hilton в других городах и странах. Это является неплохим стимулом.

Основная цель Хилтон — это обеспечение гостей комфортной и уютной атмосферой, позволяющей им, максимально насладиться своим пребыванием там. Сотрудники же напрямую влияют на эту цель, поэтому в Хилтон понимают, что довольные и счастливые сотрудники — это ключ к счастью гостей.

Одной из программ, нацеленных на улучшение жизни сотрудников, является EatWell. Эта инициатива рекламирует здоровое питание среди сотрудников Hilton. Доказано, что полезная пища помогает повысить настроение и уровень эффективности. Поэтому в Hilton меню питания сотрудников составляется так, чтобы у них всегда были полезные варианты вкусной еды, дающей им энергию и здоровье для продуктивных рабочих дней.

В Hilton Worldwide стремятся создать атмосферу и взаимопонимания, уважения и командной работы. Каждый сотрудник может попросить помощи у коллег, и все готовы друг друга поддерживать, помогать. Это командная работа подобна семье. Сотрудникам постоянно напоминают, что все они способны изменить будущее гостиничной индустрии.

В этой компании не требуют жертвовать личной жизнью ради успеха на работе. Даже наоборот, сотрудникам рекомендуют находить здоровый баланс между работой и личной жизнью. В Hilton верят, что при наличии этого баланса можно добиться успеха в обоих аспектах.

Каждый год сеть Hilton Worldwide проводит акцию Careers@Hilton Live: Youth in hospitality month, направленную на привлечение и вовлечение молодежи в гостиничный бизнес. В процессе этой акции сотрудники Хилтон проводят обучающие мероприятия и активности, цель которых научить молодых специалистов работе в гостиничной сфере. Их учат составлять резюме, налаживать связи, дают возможность набраться опыта у профессионалов в этой сфере. В том числе в этой кампании принимают участие Российские отели сети. В 2015 году в этой акции приняло участие более 150 студентов из различных университетов страны, прошло все в таких отелях, как Hilton Garden Inn Moscow New Riga, Hilton Leningradskaya и DoubleTree by Hilton Moscow Marina. Студентам из Пятигорска была предоставлена возможность три месяца стажироваться в Hilton Garden Inn Moscow New Riga.

На 2019 год у Hilton была цель – улучшить жизнь как минимум одного миллиона молодых жителей планеты и помочь им раскрыть свой потенциал, и акция Careers@Hilton Live в том числе помогла в достижении этой цели.

«По данным нашей статистики, примерно 70% всех нынешних сотрудников российских отелей Hilton Worldwide ранее не имели опыта работы в индустрии гостеприимства, и эта ситуация особенно ярко проявляется в регионах. Для обучения сотрудников мы применяем детальную программу, которая включает в себя тренинги и другие мероприятия для развития профессиональных навыков, помогающие новичкам в освоении азов профессии. Кроме того, новые сотрудники компании получают существенную поддержку со стороны онлайн-университета. Каждому новому сотруднику выделяется наставник из команды Hilton Worldwide, который помогает новичкам освоиться и почувствовать себя увереннее в новой роли», - Полина Кабанова, менеджер по привлечению персонала в Центральной и Восточной Европе, России и странах СНГ, Hilton Worldwide.

«Глобальная программа Careers@Hilton Live — "Месяц молодого специалиста гостиничной индустрии". Эта инициатива является для Hilton Worldwide уникальной возможностью, которая позволяет рассказать молодым специалистам о перспективах построения успешной карьеры на рынке гостеприимства и перечне навыков, развитие которых помогает найти достойную работу. В рамках данной программы сотрудники Hilton Worldwide по всему миру проводят множество различных мероприятий, от обучающих семинаров по составлению резюме и встреч для налаживания отраслевых контактов, до презентаций с рассказом о карьерном пути руководителей компании», - говорит вице-президент по развитию компании в Турции, России и странах Восточной Европы Майкл Коллини.

3.3 Рекомендации

Управление человеческими ресурсами это важная деятельность нанимателя по отношению к сотруднику, основанная на отношении к сотруднику, как к необходимому инструменту для достижения целей организации. В современном мире менеджеры HR влияют на множество ключевых аспектов работы предприятия, и играют большую роль в развитии сферы услуг: менеджер по персоналу способствует успеху бренда, помогая создавать здоровую рабочую атмосферу, при которой повышается мотивация сотрудников и они удовлетворены своим вкладом. В сети отелей Хилтон такой менеджер работает над мотивацией сотрудников, удовлетворением работой, улаживает личные и общие конфликты на рабочем месте, занимается тимбилдингом, развитием сотрудников, внесением перемен, эффективностью управления, общения и так далее.

Задачи менеджера по персоналу в Hilton Worldwide:

1. **Задачи найма** – в следствии постоянного добавления новых услуг и высоких требований к качеству предоставляемых услуг, Хилтон постоянно нуждается в найме подходящих профессионалов. Правильное использование человеческого ресурса помогает убедиться, что каждую задачу исполняет квалифицированный для ее исполнения сотрудник. А это, в свою очередь, помогает создать положительное или отрицательное впечатление от бренда у клиентов.
2. **Настрой и обучение** – в задачи менеджера по персоналу входит правильное распределение рабочих задач и ответственности. В случае правильного расставления, у сотрудников есть соответствующие управляющие, которые помогают им выполнять рабочие задачи, и чье отношение и навыки вдохновляют. Менеджер персонала играет роль советчика, и в сложных ситуациях направляет и подсказывает. Помимо обучения, не менее важен настрой, ведь плохой настрой влияет на результативность работы, что, в свою очередь, мешает выполнению целей Хилтон. При хорошем менеджменте регулярно проводятся программы по вовлечению и развитию сотрудников, в следствии чего у сотрудников хороший настрой и повышена продуктивность.
3. **Юридические аспекты** – важно, чтобы менеджер HR хорошо разбирался в законах, связанных с наймом. Из-за высокой занятости Хилтон, иногда на работу принимается слишком много сотрудников, а иногда бывают ситуации, когда сотрудников не хватает. В обоих случаях повышается риск непрофессионализма. В случае недостатка сотрудников, приходится выполнять больше работы, что может противоречить законодательству. А когда сотрудников слишком много, случаются ситуации, когда кому-то из сотрудников уделяют слишком много внимания и вытесняют. Это так же требует вмешательства менеджера по персоналу. Так что для правильного управления человеческими ресурсами, менеджеры должны знать законодательство, дабы избежать исков и жалоб.

Планирование востребованности человеческого ресурса помогает с тремя ключевыми задачами, например: предугадывание кадровых потребностей, определение востребованности существующих и новых сотрудников, и создание стратегии для достижения возможных целей.

Для предугадывания кадровых потребностей можно использовать следующие подходы:

- **Анализ тенденций:** для исполнения данной техники анализируют тенденции деятельности и происшествий в Хилтоне в прошлом, и с помощью результатов предугадывают будущие потребности. С помощью анализа прошлого можно понять, чего стоит ожидать далее.

- **Анализ соотношения:** для такого анализа используется один существующий фактор, и один предполагаемый. Для такого анализа у Хилтон уже имеется список стандартов и соотношений.
- **Анализ оборота:** при этом анализе рассматривают то, сколько сотрудников в прошлом покидало Хилтон, с целью понять возможный оборот. Это помогает понять, какие ситуации могут повлиять на такое, и что стоит сделать, чтобы все равно добиться желаемого.

Для определения востребованности существующих и новых сотрудников используются следующие подходы:

- **Диаграммы замен:** это созданная автоматически информация, в которой выделяются свободные должности, и подходящие на них сотрудники Хилтон. С помощью этой информации все необходимые роли заполняются уже имеющимися в компании сотрудниками.
- **Планирование преемственности:** похоже на диаграммы замен. Разницей является временной период – с помощью планирования преемственности выделяются вакансии, которые могут освободиться в будущем, в Хилтоне эту технику используют для управляющих должностей.
- **MIS в HR:** по этой системе готовится база данных навыков и квалификации сотрудников, затем, когда готов прогноз востребованности, эту базу используют как список возможных кандидатов на открытые должности. А для подбора новых кадров используется информация из местных агентств по найму, в которых обычно есть информация о сотрудниках в разных точках. То, привлекаются ли новые сотрудники, зависит от состояния экономики, роста безработицы, навыков потенциальных сотрудников, конкуренции и так далее.

Вывод основанный на SWOT-анализе (см. приложение 2): Стоит постоянно уделять внимание анализу рынка и конкурентов. Это поможет вовремя оценивать ситуацию с появлением множества международных брендов и появлением конкурентов в той же ценовой категории. Вовремя получив информацию и проанализировав ее будет возможно подстроиться под ситуацию, разработать стратегию, которая привлечет внимание к компании и выделит ее среди остальных. Также очень важно уделить внимание расширению и росту компании, особенно в средней ценовой категории. Помимо того, что такой шаг поможет с решением проблемы конкуренции в ценовой категории, это также поможет начать решать проблему замедленного роста. В целом такие отели наиболее актуальны сейчас, и больше всего способствуют росту компании. Таким образом у компании будет больше отелей, доступных большинству путешественников, это

расширяет рынок возможных клиентов. Также рекомендуется усилить правовой отдел и отдел безопасности. Правовой отдел, отдел юристов и адвокатов, при правильной работе поспособствует более гладкому функционированию отелей в условиях законов и правительств разных стран. Усиление этого отдела должно свести юридические проблемы и иски к минимуму, поспособствовать правильному обхождению ограничений разных стран, обезопасить компанию от последствий экономической и политической турбулентности и резких перемен в микроэкономическом климате. Наличие эффективно работающего правового отдела поможет решать ситуации с наименьшими потерями для компании. Усиление отделов безопасности повлияет как на комфорт постояльцев, так и на комфорт работников, особенно при работе ночью и в менее развитых районах. И стоит уделить внимание введению инноваций, в том числе технологических. Это повысит лояльность постояльцев, уровень отелей, поможет оставаться на лидирующих позициях на рынке. В свою очередь все это поможет с проблемами конкуренции и низкой рыночной доли.

Вывод основанный на PEST-анализе (см. приложение 3): Факторы различия действий экономических систем в разных странах и инфляции – то, что может негативно отразиться на работе отелей. Для решения первой проблемы стоит нанимать в каждой стране специалиста по рынку именно этой области, дабы избежать путаниц с международными системами. Компания будет прочно юридически защищена, что поможет как подстраиваться под разные условия разных стран, так и защититься от политической и экономической турбулентности, а также в разных непредвиденных ситуациях. А для решения проблемы с инфляцией стоит постоянно помнить про перемену стоимости самих денег, анализировать ситуацию в этом аспекте экономики и подстраиваться соответствующе. Это значит открытие отелей в той ценовой категории, которая обладает наибольшим потенциалом при нынешней экономической ситуации в мире и стоимости денег. Также значит коррекцию цен и затрат, в зависимости от того, какие возможности у населения, потенциальных постояльцев. Факторы, которые могут на работе отелей отразиться положительно – растущее влияние социальных сетей и технологические революции. Активная реклама и взаимодействие в социальных сетях, молодые менеджеры СММ, сотрудничество с online знаменитостями – все это может повысить популярность бренда среди представителей молодого поколения. Новое поколение путешественников отдает предпочтение тем, кто хорошо проявляет себя в сети. А введение инновационных технологий выделит отель в памяти гостей. При выборе между отелями примерно одной категории, они скорее захотят вернуться туда, где все оборудовано новейшей, удобнейшей техникой, которая делает их пребывание в отеле удобным и расслабляющим.

Заключение

Управление человеческими ресурсами является одним из ключевых аспектов управления предприятием. То, насколько сотрудники заинтересованы в своей работе и мотивированы на качественное ее выполнение, напрямую влияет на качество продукта или услуги. Это наиболее актуально в сфере услуг, ведь там сотрудник становится производителем «продукта» - услуги – и именно сотрудники напрямую передают этот «продукт» «покупателю». Заинтересованность, настроение и вовлеченность сотрудника при такой передаче напрямую влияют на качество услуги, восприятие услуги клиентом, созданное впечатление.

Важность этого аспекта при управлении также объясняет то, почему так важно понимать, что же такое человеческие ресурсы. В отличие от устарелого понятия «управление персоналом», термин «человеческие ресурсы» лучше подходит для столь важного понятия. Сотрудники организации – не просто безликие исполнители ряда задач, а ресурс, вложения в который окупаются и приносят рост и успех. Вклад в рост, развитие и заинтересованность сотрудников выгодны для самой компании.

В сфере услуг вклад в человеческие ресурсы наиболее важен. Сотрудники являются связующим звеном между компанией и клиентами, они лицо компании. И их заинтересованность, и энтузиазм оказывают огромное влияние на оставленное впечатление. Также это сильно влияет на конкурентоспособность предприятия в сфере услуг. В режиме постоянного появления малых и средних предприятий в данной сфере, именно качественное распределение человеческих ресурсов может помочь выжить в таких условиях постоянной конкуренции.

То, какую важную роль играют человеческие ресурсы, привело и к созданию множества подходов, концепций, методов и инструментов. В последние 130+ лет отношение и подходы к управлению персоналом и человеческими ресурсами сильно менялись. В наше время наибольшей популярностью пользуются экономические и административные методы, каждый из которых включает в себя ряд различных инструментов.

Как пример удачного управления человеческими ресурсами можно рассматривать компанию Hilton Worldwide Holdings Inc. Это гостиничная компания, существующая уже более сотни лет, которой принадлежат тысячи отелей в сотнях стран. Они занимают лидирующие позиции в гостиничной сфере, и не спроста. Hilton никогда не боялись вносить инновации, расширять бизнес, громко заявлять о себе. И хотя у компании были свои проблемы в виде огромных долгов, начиная с кризиса начала двухтысячных, после перепродажи компании дела снова пошли в гору.

Безусловно, большую роль в успехе этой компании играет их отношение к сотрудникам. Девиз управления человеческими ресурсами Hilton – «Гостеприимство для всех», это суть их подхода. Относиться к сотрудникам как к гостям, предоставляя им тот же комфорт и хорошие условия для существования. Управляющие человеческими ресурсами в этой компании всегда помнят, что в первую очередь их сотрудники являются людьми. Людей мотивирует возможность роста, понимание, гибкость, хорошие условия. Когда компания хорошо относится к сотрудникам, и сотрудники хорошо относятся к компании и начинают делать все возможное для ее успеха.

В целом вся эта информация собранная вместе составляет хорошее описание сути управления человеческими ресурсами и особенностей этого управления в сфере услуг (с описанием хорошего примера). Это актуальное исследование невероятно важного и постоянно развивающегося аспекта управления.

Список использованной литературы

1. Основы формирования и управления человеческими ресурсами сферы обслуживания: статья // Малышина Н.А: МНИЖ. 2013. №11-2 (18).
2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами: статья // Моисеенко А.Н.: Наука, образование и культура. 2016. №8 (11).
3. Управление человеческими ресурсами: статья // Бутко Е.Я.:Образовательные ресурсы и технологии. 2016. №5 (17).
4. Управление человеческими ресурсами:статья // Шабельник Л.С.: Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2016. №2.
5. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: // Миронова Н.А., Гурьянов В.В., Клячин А.О.: Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020. №1.
6. К вопросу о соотношении понятий «сфера услуг», «непроизводственная сфера», «социальная сфера», «сфера обслуживания» и «сфера сервиса»: статья // Лазарев В.А.: Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Том 8 (№6).
7. Непроизводственная сфера: статья // сайт ecomomics. 26 июля 2012.
8. Технология принятия решений в процессном менеджменте непроизводственной сферы: статья // Куликова О.М.: «Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии». 2016. №1 (47).
9. Особенности менеджмента и маркетинга в сфере услуг: бизнес и государство: статья // сайт 21biz. 9 января 2016.
10. Менеджмент непроизводственной сферы: реферат // сайт zoomru. 10 февраля 2012.
11. Механизмы управления бизнес-процессами предприятия в сфере услуг: статья // Торокова Е.Г.: Современные наукоемкие технологии. 2014. № 5-2.
12. Построение бизнеса в сфере услуг: с нуля до доминирования на рынке: книга // Бакшт К.А.: Издательский дом «Питер». 2012.
13. Two factor theory of customer service: статья / Браун Н.: сайт customercentricsupport. 5 августа 2014.
14. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии сферы услуг: статья / Куц Т.В. Одаренко Т.Е.:Таврический научный обозреватель. 2017.
15. Анализ методик по оценке и управлению персоналом на предприятиях сферы услуг: статья / Жаркова Е.С.:Евразийский союз ученых. 2014.
16. Специфика системы управления в сервисных организациях: статья / Бадалянц С.В.: Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016.
17. Особенности управления персоналом в организации сферы услуг: статья / Москвичев М.С.: Сборник научных трудов по итогам научно-практической конференции. 11 июля 2017.
18. Управление персоналом: статья / Биктяков К.С.:Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2017. №4(94).
19. Теоретические аспекты формирования эффективной системы управления персоналом в сфере услуг: статья / Слепцова Е.В. Сафронова Е.В.: Символ науки. 2017. №3.
20. Стратегия управления персоналом: статья / Саенко И.И. Андреева О.С.: Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №10-2.
21. Стратегия управления персоналом: статья / Караманенко К.Г.: Символ науки. 2016. №2-2.
22. Оценка конкурентоспособности служебной сферы как инструмент, способствующий повышению уровня и качества жизни населения: статья / Ветрова В.Д. Довлатян Г.П. Обоймова Н.Т.: Институт открытого образования. Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ). 2013.
23. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Фатхутдинов Р.А.: Маркет ДС. 2008.
24. Сущность управления персоналом в сфере услуг и ее значение: статья / Лымарева О.А. Носкова Ю.В.: Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №1.
25. Система управления компании Toyota: статья / сайт efko.ru : 27 июля 2016 года.

26. Влияние персонала на формирование внутренней среды и конкурентоспособность предприятия в сфере услуг: статья / Ветрова В.Д.: Вестник Удмуртского Университета. Серия «Экономика и Право». 2014 год.
27. Подходы к управлению человеческими ресурсами: статья // автор неизвестен. Сайт ktsu.
28. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами в организации: «война» за таланты: статья // автор неизвестен. Сайт studfiles.

Приложения

Приложение 1

SWOT-анализ

<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Известный бренд • Технические инновации, улучшающие впечатление гостей • Постоянное улучшение бизнес-процессов • Верность сотрудников • Сильное бизнес портфолио, показывающее опыт и лидерские качества бренда • Хорошая репутация на рынке • Хорошее портфолио недвижимости 	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ограниченная доля на рынке • Законы и ограничения разных стран влияют на международную деятельность • Высокий уровень долгов • Мало действий в Азиатско-Тихоокеанском регионе • Ограниченная гибкость из-за того, насколько компания крупная
<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Инновации в сфере услуг • Диджитализация и улучшение использования технологий • Международное расширение • Расширение отелей средней ценовой категории 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Появление множества международных брендов с хорошей репутацией/потенциалом • Множество конкурентов в той же ценовой категории • Замедленный рост • Экономическая и политическая турбуленция в разных странах • Резкие перемены в микроэкономическом климате

Перекрестный SWOT-анализ	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Разрабатывать новые, инновационные подходы; • Открытие большего количества отелей средней ценовой категории в разных странах; • Учитывая известность и репутацию бренда расширять сеть отелей на международном уровне. 	<ul style="list-style-type: none"> • Открытие отелей в Азиатско-Тихоокеанском регионе для увеличения доли рынка в этом регионе; • С помощью внедрения инноваций и новых технологий обеспечить необходимую гибкость компании; • Инвестировать в расширение сети отелей по всему миру для увеличения дохода, компенсации долгов.
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение инноваций в деятельность компании для поддержания уникальности бренда; • Расширять сеть отелей в разных странах для уменьшения влияния резких перемен в экономической сфере различных стран; • Развивать правовой отдел; • Адаптировать бизнес-процессы, тем самым уменьшив влияние законов и ограничений разных стран на деятельность компании; • Развивать человеческие ресурсы компании, чтобы обеспечить стабильную работоспособность компании в кризисное время. 	<ul style="list-style-type: none"> • Открытие отелей в Азиатско-Тихоокеанском регионе для увеличения доли рынка в этом регионе; • С помощью внедрения инноваций и новых технологий обеспечить необходимую гибкость компании.

PEST анализ

<p>Политические</p> <ul style="list-style-type: none"> • Терроризм: террористические акты создают неблагоприятный образ стран перед туристами; • Визовые барьеры: сложность и высокая цена оформления сдерживает рост потока туристов; • Бюрократия и влияние государства на работу отелей; • Правовые ограничения по найму сотрудников; • Ограничения на установление цен; • Налоги; • Ограничения рабочих часов; • Коррупция, особенно в следящих за выполнением ограничений отделах. 	<p>Экономические</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разнообразие инфраструктур: высокая цена из-за неразвитой инфраструктуры создаёт негативное впечатление об имидже бренда и способствует уменьшению доли рынка; • Непрозрачность рынка туризма: отсутствие исчерпывающей информации о потоке туристов для эффективных прогнозов и анализов спроса; • Различия действий экономических систем в разных странах; • Вмешательство правительства в оплату, штрафы и другие связанные с этим вопросы;
<p>Социальные</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доходы населения: бедность негативно влияет на имидж региона; • Разница менталитетов: необходимость в особых подходах и адаптации к каждому менталитету; • Растущее влияние социальных сетей; • Появление новых ценностей в обществе; • Соотношение состоятельности большей части населения и ценовой категории основной части отелей сети; 	<p>Технологические</p> <ul style="list-style-type: none"> • Низкий уровень квалификации работающих специалистов может снизить имидж бренда; • Долгая постройка гостиниц негативно влияет на приток инвестиций; • Технологические революции в обслуживании гостей; • Использование искусственного разума и роботов; • Увеличение функциональности систем бронирования.