

Санкт-Петербургский государственный университет

СЕЛИН Никита Олегович

Выпускная квалификационная работа

Управление человеческими ресурсами на предприятиях сферы услуг

Уровень образования: *Бакалавриат*

Направление *38.03.01 «Экономика»*

Основная образовательная программа *СВ.5068.2016 «Экономика»*

Профиль *«Менеджмент организации»*

Научный руководитель:

Доцент кафедры экономической теории
и социальной политики СПбГУ, к. э. н.
Маслова Елена Викторовна

Рецензент:

Доцент кафедры экономической теории
и социальной политики СПбГУ, к. э. н.
Соловьева Олеся Анатольевна

Санкт-Петербург

2020

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ	6
1.1 Управление человеческими ресурсами как подсистема управления современных организаций.....	6
1.2 Структура системы управления человеческими ресурсами организации	12
1.3 Специфика функционирования управления человеческими ресурсами предприятий сферы услуг	19
1.4 Опыт реализации программ управления человеческими ресурсами в AZIMUT Hotels и «Tele2 Россия»	25
ГЛАВА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ООО «МАКДОНАЛЬДС».....	37
2.1 ООО «Макдональдс» как объект исследования.....	37
2.2 Управление человеческими ресурсами в ООО «Макдональдс»	47
2.3 Направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами в ООО «Макдональдс»	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы. Происходящие в современных условиях изменения, которые связаны с резким повышением роли человеческого фактора в организации любой сферы деятельности, выдвинули управление человеческими ресурсами на первый план управленческой деятельности, а также стимулировали активное развитие научных исследований в этой области. Особенно возросла роль человеческого фактора в сфере услуг, где теперь делается упор не на количество оказанных услуг, а на их качество и уровень обслуживания. На предприятиях такой сферы работник становится главным фактором успеха и процветания компании, ведь именно от него зависит, удовлетворен ли будет потребитель оказанной услугой, придет ли он еще раз в компанию и посоветует ли он компанию своим знакомым. Иначе говоря, работник сферы услуг – это человек, который создает имидж и репутацию своей компании. В связи с этим, актуальность настоящей работы обусловлена возросшей ролью человеческих ресурсов на предприятиях сферы услуг.

Теоретико-методологическая и информационная базы исследования. При подготовке настоящего исследования автор опирался на работы зарубежных и российских авторов в области управления человеческими ресурсами. В частности, теоретико-методологической базой при рассмотрении основных подходов к определению управления человеческими ресурсами стали работы М. Армстронга, Х. Т. Грэхэма, Р. Л. Драфта, Т. В. Зайцевой, Г. В. Щекина, Ю. В. Кузнецова.

Для выявления ключевых функций системы управления человеческими ресурсами, а также ее основных подсистем автором использовались работы таких авторов, как А. Я. Кибанов, А. А. Титов, а также интернет-ресурсы, посвященные управлению человеческими ресурсами.

Для того, чтобы проанализировать, в чем заключаются особенности управления человеческими ресурсами на предприятиях сферы услуг, использовались данные А. А. Волковой, Е. А. Лысовой, О. А. Лымаревой и др.

При анализе систем управления человеческими ресурсами AZIMUT Hotels и «Tele2» были использованы официальные сайты компаний, официальные материалы СМИ о данных компаниях, а также опубликованные интервью топ-менеджеров компаний.

Проводя анализ компании «Макдональдс» и ее системы управления человеческими ресурсами, автор использовал официальный сайт компании и материалы СМИ о ней.

Объектом исследования является система управления человеческими ресурсами.

Предметом исследования являются особенности управления человеческими ресурсами на предприятиях сферы услуг.

Цель работы: разработать рекомендации по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами (далее – УЧР) в ООО «Макдональдс» на основе выявления особенностей УЧР на предприятиях сферы услуг.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1) Проанализировать определения управления человеческими ресурсами разных авторов и привести то, которое будет использоваться в данном исследовании.

2) Обосновать роль управления человеческими ресурсами в современных организациях, а также обозначить цели и задачи современного УЧР, а сформулировать принципы УЧР.

3) Проанализировать, какие стандартные функции УЧР существуют в настоящее время, а также какие функции только начинают свое развитие. На основании существующих функций УЧР выделить подсистемы системы УЧР.

4) Сформулировать особенности функционирования предприятий сферы услуг, которые определяют специфику УЧР на данных предприятиях и на основании их проанализировать, какие существуют особенности формирования и реализации системы УЧР на предприятиях сферы сервиса.

5) Провести анализ систем УЧР в AZIMUT Hotels и «Макдональдс» с целью выявления лучших практик.

6) Дать характеристику компании ООО «Макдональдс» и ее организационной структуры.

7) Провести анализ реализации функций системы управления человеческими ресурсами в ООО «Макдональдс».

8) Разработать рекомендации по совершенствованию системы УЧР в ООО «Макдональдс».

Методология исследования. При написании работы использовались аналитические и сравнительные методы исследования: анализ теоретических источников, анализ данных из интернет-ресурсов, систематизация полученных данных и обобщение логических выводов, а также применение экономического, логического и сравнительного анализов. Также при написании использовался метод интервью с работниками ООО «Макдональдс».

Научно-практическая значимость заключается в том, что предложения по совершенствованию системы УЧР в ООО «Макдональдс» могут быть внедрены в данной компании. Благодаря их внедрению, в компании будет возможно снижение текучести работников, повышение их производительности, повышение их лояльности и приверженности к компании, повышение клиентоориентированности, а это значит, что уровень сервиса компании будет расти.

Структура работы. Работа включает в себя введение, две главы, заключение, список использованных источников, а также приложения.

ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Управление человеческими ресурсами как подсистема управления современных организаций

В современных условиях важнейшую основу долгосрочных конкурентных преимуществ любой организации образуют человеческие ресурсы, то есть непосредственно работники организации, их квалификация, система ценностей, знания, навыки и умения, их стремление к реализации поставленных задач и трудовые нормы морали. На сегодняшний день ключевые проблемы управления организацией сконцентрированы на эффективной работе с человеческими ресурсами организации. Исходя из этого, управление человеческими ресурсами – это неотъемлемая и важнейшая часть управления современных организаций.

Рассмотрим несколько подходов к определению управления человеческими ресурсами (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Подходы к определению понятия «управление человеческими ресурсами»

Автор	Определение
Майкл Армстронг	«Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия» ¹
Х. Т. Грэхем и Р. Беннетт	«Управление человеческими ресурсами представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Цель УЧР: обеспечить использование сотрудников компании, т. е. ее человеческие ресурсы таким образом, чтобы наниматель мог получить максимальную выгоду от их умений и навыков, а работники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда. Управление человеческими ресурсами основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры, совокупно называемые «управление персоналом», т. е. касающиеся комплектования штата предприятия, выявления и удовлетворения потребностей работников и практических правил, и процедур, которые управляют взаимоотношениями между организацией и ее работником» ²
Т. В. Зайцева	«УЧР - это наука и область практической деятельности, направленная на выявление закономерностей и факторов, разработку методов и технологий, позволяющих организации максимально эффективно привлекать и использовать человеческие ресурсы, формировать

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами, 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012.

² Х.Т.Грэхем, Р. Беннетт. Управление человеческими ресурсами. Пер. с англ.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003

Продолжение таблицы 1.1

Автор	Определение
	желаемое производственное поведение у сотрудников при наиболее полном и качественном достижении организационных и личных целей» ³
Р. Л. Драфт	«Термин управление человеческими ресурсами (УЧР) относится к деятельности организации по привлечению, подготовке и сохранению эффективной рабочей силы» ⁴
Г. В. Щекин	«Управление человеческими ресурсами - часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют циклом кадрового менеджмента. К таким элементам (или направлениям) данного вида менеджмента относятся: <ul style="list-style-type: none">• формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;• организация комплектования производства кадрами;• формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов»⁵

Источник: составлено автором по работам исследователей.

Так, проанализировав некоторые определения УЧР зарубежных и отечественных ученых, сформулируем, что под УЧР будем понимать в настоящей работе. В данном исследовании будем считать, что управление человеческими ресурсами – это комплексная управленческая деятельность, реализуемая в организациях, которая способствует эффективному использованию трудового потенциала работников для достижения целей организации, групповых и индивидуальных целей работников.⁶ Управление человеческими ресурсами - это одно из важнейших направлений управленческой деятельности организации, при котором человеческие ресурсы рассматриваются как важнейший ресурс ее успешного функционирования и роста, как фактор эффективности и конкурентоспособности, как средство достижения стратегических целей.

Некоторые авторы употребляют понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» в качестве синонимов. Однако, на наш взгляд, важно разделять данные термины. Мы считаем, что понятие «управление человеческими ресурсами» делает акцент на стратегических аспектах принятия кадровых решений, на решении глобальных, долгосрочных, принципиально новых задач, а термин «управление персоналом» -

³ Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами. -- М.: Издательство Московского университета, 2012.

⁴ Драфт Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. -- СПб.: Питер, 2005. – 320 с.

⁵ Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник. -- Киев.: МАУП, 2004. – 280 с.

⁶ Менеджмент. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 246 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413537> (дата обращения: 19.05.2020).

характеризует повседневную оперативную работу с персоналом и делает акцент на решении повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства.⁷

На сегодняшний день концепция управления человеческими ресурсами базируется на том, что роль личности в каждой отдельной организации постоянно растет, как растет значение знания мотивационных установок каждого работника, умения их формировать и направлять в соответствии со стратегическими задачами той или иной организации.⁸

Существует два подхода к содержанию управления человеческими ресурсами которые были выделены Майклом Армстронгом: «жесткий» и «мягкий».⁹

Первый, «жесткий» подход базируется на количественном, измерительном и стратегическом аспектах управления человеческими ресурсами организации. Он реализуется с помощью методов, которые способствуют созданию дополнительной ценности товара или услуги той или иной компании, а также формированию конкурентных преимуществ предприятия. В рамках такого подхода работники предприятия рассматриваются в качестве человеческого капитала, который при необходимых инвестициях способен обеспечить доход, который желает получить руководство. Так, «жесткий» подход к УЧР основывается на аспектах:

- удовлетворение интересов руководства организации;
- создание дополнительной ценности за счет развития человеческих ресурсов и управления эффективностью труда;
- потребность в сильной корпоративной культуре, выраженной в миссии и ценностях организации и подкрепленной процессами коммуникации, обучения и управления эффективностью труда.

«Мягкий» подход к управлению человеческими ресурсами берет свое развитие из школы человеческих отношений, которая базировалась на коммуникации, мотивации и лидерстве. «Мягкий» подход видит в работнике в первую очередь средство, а не объект управления. Ключевая идея такого подхода состоит в том, чтобы достигнуть максимальной приверженности и доверия работников стратегическим целям компании за счет активного вовлечения их в процесс, а также создания для их работы благоприятных условий и др. При таком подходе особое внимание уделяется взаимности, иначе говоря, убежденности в том, что интересы работников и руководства должны совпадать.

⁷Энциклопедия Экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-chelovecheskimi-resursami.html> (Дата обращения: 10.05.20)

⁸ Тохчуков М. О. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами // Мир науки, культуры, образования. - № 6 (61). – 2016. С. 327-328.

⁹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами, 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012, с. 89.

Отметим, что в реальной жизни в организациях при построении системы УЧР описанные подходы применяются в совокупности, а не по отдельности.

Основная цель управления человеческими ресурсами заключается в обеспечении качественного и рационального формирования, использования и развития человеческих ресурсов с целью достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации. Чтобы достигнуть данной цели, необходимо решить следующие задачи¹⁰:

- обеспечение компании персоналом необходимого уровня квалификации, лояльности и мотивации;
- создание условий для эффективного использования навыков и умений работников компании;
- внедрение механизмов по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда, чтобы повышать ее эффективность;
- организация трудового процесса таким образом, чтобы сотрудники компании были удовлетворены рабочим процессом и методами управления организацией;
- развитие потенциала каждого работника за счет создания возможностей для их обучения и профессионального развития;
- создание такого климата в организации, который способствует развитию эффективных партнерских отношений между руководством и работниками;
- создание такой среды в компании, которая была бы благоприятна для работы в команде и обеспечивала бы гибкость всех бизнес-процессов;
- предоставление работникам такой возможности, чтобы они могли принимать личное участие в формировании стратегии и тактики развития компании, выдвижении предпринимательских и управленческих инициатив.

Отдельное внимание стоит уделить принципам управления человеческими ресурсами. Здесь рассмотрим два разных существующих перечня принципов УЧР. Так, первый ряд авторов считает, что принципы управления человеческими ресурсами звучат следующим образом¹¹:

- экономичность. Система управления человеческими ресурсами должна быть организована наиболее экономично.
- перспективность. При построении системы УЧР нужно учитывать то, какие перспективы развития имеет та или иная компания.

¹⁰ Латыпова М. М. Задачи управления человеческими ресурсами на современном этапе // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал), 2013, 286 с.

¹¹ Интернет-портал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66783-qqq-17-m7-sistemy-upravleniya-personalom> (Дата обращения: 10.05.20)

- комплексность. При построении системы УЧР важно учитывать то, что на данную систему оказывает влияние множество факторов как внешней, так и внутренней среды.
- простота. Чем более проста система УЧР, тем эффективнее она функционирует.
- научность. При построении системы УЧР необходимо ориентироваться на современные научные достижения науки в сфере управления.
- прозрачность. Система УЧР должна быть построена на единой концепции, должна быть понятна для всех работников организации.
- автономность. При построении системы УЧР необходимо обеспечить оптимальную независимость всех структур организации.
- согласованность. Взаимодействия между вертикальными звеньями организационной структуры компании должны быть согласованы.
- устойчивость. При построении системы УЧР необходимо наличие так называемых «локальных регуляторов», ставящих определенного работника или подразделение в невыгодное положение, если компания начинает отклоняться от заданной цели.
- комфортность. Систему УЧР необходимо построить так, чтобы в компании было максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений человеком.
- многоаспектность. УЧР может происходить по различным каналам.
- прогрессивность. Система УЧР должна соответствовать передовым зарубежным и отечественным стандартам.

Ряд других авторов выделяет такие принципы УЧР:

1. признание того факта, что человеческие ресурсы – это решающий фактор эффективности и конкурентоспособности компании, ключевой ее ресурс, экономически полезный и социально ценный.
2. ориентация на стратегический подход управлению персоналом, в основе которого – интеграция кадровой стратегии в корпоративную, учитывая долгосрочные перспективы развития человеческих ресурсов как ключевых конкурентных преимуществ организации в современных рыночных условиях.
3. принцип инвестиционности, который состоит в признании того факта, что капиталовложения, которые связаны с привлечением, использованием и развитием человеческих ресурсов, экономически целесообразны. Соотнесение денежных вложений на

формирование и развитие персонала компании с практическими результатами (полученной прибыли) должно стать ключевым в хозяйственной деятельности организации.¹²

4. самоуправление и демократизация. Иначе говоря, необходимо вовлекать всех сотрудников компании к управлению на всех уровнях, делегировать полномочия в пределах их компетенций, развивать в компании партнерство и сотрудничество между работниками.

5. принцип развития. Необходимо создавать в компании такие условия, чтобы работники могли непрерывно обучаться и развивать свои компетенции, раскрывать интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности. Это будет также повышать мотивацию работников и в достижении целей организации, и в удовлетворении личных потребностей.

6. принцип качества трудовой жизни. Компании должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливую оплату труда за личный вклад каждого работника в достижение целей организации, создание комфортных условий труда и благоприятного психологического климата в коллективе, создание позитивной организационной культуры, предоставление сотрудникам возможностей для профессионального роста.

7. принцип профессионализации управления базируется на том, что необходимо повышать статус в организации и уровень профессионализма работников служб управления персоналом, которые способны выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, а также грамотно регулировать трудовые отношения.

8. принцип инновационности заключается в непрерывном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения сотрудников к эффективной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонально-технологий развития человеческих ресурсов.¹³

Так, были рассмотрены два существующих перечня принципов системы УЧР. На наш взгляд, для построения максимально эффективной системы УЧР необходимо учитывать все перечисленные принципы в совокупности.

Так, перечисленные принципы являются базовыми установками, общепринятыми подходами при формировании системы управления человеческими ресурсами организации, учитывая конкретную ситуацию и особенности ее деятельности.

¹² Иванова А. А. Современные принципы и подходы к управлению персоналом для обеспечения эффективного использования трудового потенциала организации // Молодой ученый, № 40 (226), 2018.

¹³ Козак Н. Н. Управление персоналом // Учебное пособие, 2016 – С. 59.

Таким образом, роль управления человеческими ресурсами в современных организациях огромна. Правильно организованная система управления человеческими ресурсами – это одно из важнейших условий формирования предпринимательской активности работников организации. Данная система способствует тому, что в работниках развиваются творческие и социальные способности. По мнению А. Я. Кибанова, «система управления человеческими ресурсами является одной из основных систем организации менеджмента на предприятии»¹⁴. А. Я. Кибанов пишет, что «правильно построенная система управления человеческими ресурсами организации способна в несколько раз повысить эффективность ее функционирования»¹⁵. Эффективное управление человеческими ресурсами оказывает влияние на все направления деятельности организации. Качественно проработанная система менеджмента персонала позволяет увеличить долю нематериальных и общих активов компании.¹⁶ Так, эффективная система УЧР способна позитивно влиять на итоговые показатели деятельности компании за счет¹⁷:

- повышения производительности;
- улучшения качества трудовой жизни;
- повышения степени соблюдения организацией правовых норм;
- увеличения конкурентных преимуществ;
- обеспечения гибкости рабочей силы.

Итак, нами были рассмотрены основные подходы к определению понятия «управление человеческими ресурсами», а также приведено определение, которое будет использоваться в данном исследовании. Также описаны цель и задачи УЧР и его главные принципы. Наконец, раскрыта роль УЧР в современных компаниях.

1.2 Структура системы управления человеческими ресурсами организации

Структура системы управления человеческими ресурсами той или иной организации определяется ее размером и сферой деятельности. В малых организациях функции УЧР могут выполняться линейными руководителями. В средних организациях данные функции выполняются либо линейными руководителями, либо для их выполнения создаются специальные небольшие функциональные подразделения. В крупных организациях

¹⁴ Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп.-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019.-С. 64.

¹⁵ Там же, с. 65.

¹⁶ Титов А. А. Роль и место системы управления человеческими ресурсами в деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2018. - № 51. – С. 296-298.

¹⁷ Гродский В. С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность: монография / под ред. Проф. В. С. Гродского и проф. Н. В. Соколовой. – М.: РОИР: ИНФРА-М. 2018. С. 63.

существуют самостоятельные структурные подразделения для выполнения функций управления человеческими ресурсами, имеющие сложную внутреннюю структуру. В составе таких служб работают профессионалы: квалифицированные специалисты-менеджеры по персоналу, психологи, юристы, экономисты, социологи и др. Однако в любом из перечисленных случаев, вне зависимости от размера организации, спектр стандартных функций системы УЧР не меняется, могут изменяться лишь трудоемкость их выполнения, распределение обязанностей, прав и ответственности между функциональными подразделениями и руководством.

Под системой управления человеческими ресурсами будем понимать систему, которая включает в себя взаимосвязанные структуры и подсистемы использования и развития человеческих ресурсов. Что касается субъекта и объекта управления человеческими ресурсами, то субъектом системы УЧР являются топ-менеджеры и линейные руководители, а также менеджеры службы УЧР, а объектом – человеческий потенциал компании.

Перед тем, как описать непосредственно структуру системы УЧР, перечислим ключевые функции данной системы:

1. планирование человеческих ресурсов – разработка действий, которые смогут удовлетворить потребности в человеческих ресурсах в будущем;
2. набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. отбор кандидатов на вакантные должности – отбор лучших для создания резерва на свободные рабочие места;
4. организация справедливой заработной платы и льгот: определение структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения работников;
5. профориентация и адаптация – помощь в освоении новыми работниками коллектива организации;
6. обучение персонала – разработка программ обучения для работников;¹⁸
7. оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности;
8. развитие организационной структуры организации – проектирование структуры управления организации, разработка штатного расписания;
9. повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников по карьерной лестнице;

¹⁸ Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. – С. 58.

10. подготовка руководящих кадров – управление продвижением по карьере, разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;

11. управление взаимоотношениями внутри организации – урегулирование конфликтов;

12. ведение кадровой документации;

13. маркетинг персонала – определение и покрытие потребности в персонале.¹⁹

Перечисленные функции – традиционные для всех систем управления человеческими ресурсами организаций. Однако на сегодняшний день успешные организации расширяют спектр стандартных функций системы УЧР и добавляют следующие функции и направления деятельности УЧР²⁰:

- управление талантами сотрудников – совокупность действий, позволяющих организации привлекать, эффективно использовать и удерживать тех сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие компании.

- управление знаниями персонала - совокупность действий, направленных на превращение знаний и способностей персонала в новые возможности эффективного достижения целей организации и организационного развития, интеллектуального потенциала организации – в конкретное конкурентное преимущество.

- управление корпоративной культурой предприятия – совокупность целенаправленных действий по изменению культуры компании с той целью, чтобы повысить мотивацию, лояльность и приверженность персонала.

Ко всему прочему, на сегодняшний день в условиях активной автоматизации всех бизнес-процессов набирают популярность следующие инновационные виды деятельности в сфере HR:

- HR-брендинг – это создание привлекательного благоприятного имиджа компании как работодателя в глазах соискателей. HR-бренд – это уникальный образ, характеризующий компанию в сфере работы с человеческими ресурсами. Данный бренд развивается для того, чтобы соискатели были готовы немного понизить свои требования к работе или же выбрать среди других поступивших предложений о работе конкретную компанию, чтобы стать ее работником. Иначе говоря, HR-брендинг помогает привлекать высококвалифицированных работников в компанию. Такое инструмент имеет много преимуществ, в частности: значительная экономия средств на подборе персонала,

¹⁹ Рузиева В. М. Сущность, основные функции и методы управления человеческими ресурсами современной организации // NovaUm.Ru - №4, 2016 г. С. 27 – 30.

²⁰ Титов А. А. Роль и место системы управления человеческими ресурсами в деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2018. - № 51. – С. 296-298.

пассивное формирование кадрового резерва, а также обеспечение лояльности сотрудников и уменьшение текучести кадров.²¹ Примером компании с хорошо развитым hr-брендом может служить «Google», в которую, благодаря качественно выстроенному позитивному HR-бренду, эффективно привлекаются лучшие специалисты на рынке, формируются команды из самых талантливых разработчиков, что позволяет постоянно наращивать производительность.

- HR-диджитал представляет собой ряд мероприятий, которые объединяют ряд современных подходов в сфере УЧР и HR-брендинга.²² Сюда входят такие новейшие направления HR, как

- 1) HR-аналитика – это процесс, в котором методы обработки данных и бизнес-аналитики (BA) применяются к обработке HR-данных. Также данный процесс называют аналитикой талантов. У данного процесса имеются две главные цели: предоставление инсайтов (неизвестной ранее информации), а также определение ключевых данных. Иначе говоря, первая цель заключается в том, чтобы предоставить организации информацию об ее собственных операциях, которая будет способствовать эффективному управлению сотрудниками. Такие инсайты благоприятно сказываются на достижении бизнес-целей компании. Вторая цель HR-аналитики заключается в том, чтобы способствовать идентификации данных, которые компания должна сохранять. Помимо этого, рассматриваемый инструмент предоставляет модели для прогнозирования способов, с помощью которых организация может получить оптимальную отдачу от инвестиций в человеческий капитал. Таким образом, HR-аналитика используется для того, чтобы максимально использовать большие объемы данных о человеческих ресурсах, собираемые большинством компаний. Например, организации имеют много данных о демографических характеристиках работников, учебных записях и др., а HR-аналитика может извлечь из них важные знания.²³ Одной из компаний, которая оказывает услуги по HR-аналитике, является «PwC».

- 2) работа с данными (регулярный сбор данных, грамотная обработка информации (как внутри компании, так и на рынке в целом) и работа с большими данными (Big Data);

²¹ Краудсорсинговый проект Executive.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.executive.ru/wiki/index.php/HR-%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4> (Дата обращения: 24.11.2019)

²² Что такое HR Digital? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spb.hh.ru/article/17085> (Дата обращения: 15.11.2019)

²³ Официальный сайт Talent Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.talent-management.com.ua/3443-rukovodstvo-po-hr-analitike-dlya-nachinayushhih/> (Дата обращения: 27.11.2019)

3) расчет результатов (с помощью аналитики возможно управление результативностью процессов на стадии запуска проекта, потому что аналитика базируется на цифрах, а не на предположениях о правильности/неправильности или чем-то опыте);

4) автоматизация процессов (оптимизация работы HR-менеджера за счет автоматизации);

5) проектный подход (сейчас работа HR-менеджера переходит на новый этап: функции службы HR расширяются, появляются новые, например, оценка всех рабочих процессов, выявление зон, требующих оптимизации, своевременное внедрение лучших инструментов для решения задач. Все перечисленные функции требуют грамотного анализа данных.).

Таким образом, по мере возрастания роли человеческих ресурсов в современных организациях, расширяется и спектр функций системы УЧР. В современных условиях цифровизации экономики HR-специалист должен быть не только психологом, социологом и специалистов по брендингу и коммуникациям, но еще и аналитиком, а также менеджером проектов.

Учитывая тот факт, что система УЧР имеет довольно большой спектр функций и задач, целесообразно разделять данную систему на подсистемы. Так, система УЧР организации состоит из нескольких подсистем линейного управления человеческими ресурсами (табл. 1.2). В таблице 1.2 представлен пример структуры системы управления человеческими ресурсами, а также стандартные функции УЧР, которые были выделены нами ранее в настоящем исследовании.

Таблица 1.2

Пример структуры системы управления человеческими ресурсами

Название подсистемы	Функции	Исполнитель
Подсистема линейного руководства	<ul style="list-style-type: none"> Управление организацией Управление отдельными производственными и функциональными подразделениями 	Руководство компании, его заместители и начальники подразделений
Подсистема поиска, подбора и отбора персонала	<ul style="list-style-type: none"> Поиск необходимого компании персонала и его набор Проведение отборочных процедур для соискателей 	Служба УЧР
Подсистема управления трудовой деятельностью	<ul style="list-style-type: none"> Анализ личностных и групповых взаимоотношений, их регулирование Решение конфликтов между работниками 	Служба УЧР
Подсистема обеспечения условий труда	<ul style="list-style-type: none"> Соблюдение требований эстетики, охраны окружающей среды и труда 	Служба УЧР

Продолжение таблицы 1.2

Название подсистемы	Функции	Исполнитель
	<ul style="list-style-type: none"> • Организация военизированной охраны для отдельных лиц 	
Подсистема управления развитием персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Профорентация и адаптация сотрудников • Обеспечение непрерывного обучения сотрудников, повышения их квалификации и переподготовки персонала • Реализация деловой карьеры • Работа с кадровым резервом • Подготовка руководящих кадров • Повышение, понижение, перевод, увольнение работников 	Служба УЧР
Подсистема управления мотивацией поведения сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Организация справедливой заработной платы и льгот • Управление мотивацией поведения работников • Разработка системы оплаты труда • Проведение деловой оценки человеческих ресурсов 	Служба УЧР
Подсистема развития структуры организации управления	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ сложившейся структуры управления организации • Проектирование новой организационной структуры управления • Разработка штатного расписания • Разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля руководства 	Служба УЧР
Подсистема правового обеспечения системы управления человеческими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> • Решение вопросов трудовых отношений • Согласование документов по управлению персоналом с руководством • Проведение консультаций по юридическим вопросам и вопросам хозяйственной деятельности 	Служба УЧР
Подсистема информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> • Учет и статистика персонала • Информационное и техническое обеспечение системы УЧР • Организация работы со СМИ • Патентная и лицензионная деятельность предприятия 	Служба УЧР
Подсистема маркетинга и планирования персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование человеческих ресурсов • Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом • Анализ рынка труда • Организация кадрового планирования • Организация рекламы и поддержание связи с внешними источниками, обеспечивающими организацию новыми кадрами 	Служба УЧР

Составлено по: Структура системы и подсистем управления персоналом // HR-Portal [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/struktura-sistemy-i-podsistem-upravleniya-personalom> (Дата обращения: 12.11.2019).

Безусловно, необходима взаимосвязь между системой управления организации и всеми подсистемами работы с человеческими ресурсами. Такая взаимосвязь и формирует структуру системы УЧР и отражает разделение полномочий, прав, ролей и видов деятельности каждого работника. Структура – это основа управления организации, которая включает элементы управления на всех уровнях, их виды, их количество, а также помогает определить цели и задачи, права и обязанности каждого элемента.

Необходимо отметить, что управление человеческими ресурсами осуществляется с помощью определенных методов, которые можно разделить на группы:

- организационно-распорядительные, которые основаны на директивных указаниях;
- экономические – обусловлены экономическими стимулами;
- социально-психологические, которые применяются с целью повышения социально активности каждого работника.

Также отметим, что существует три типа распорядительного воздействия на коллектив или личность²⁴:

- вынужденное или внешне навязанное (ощущается работником как нажим сверху и сопровождается чувством зависимости)
- пассивное (удовлетворение, которое вызвано освобождением от принятия самостоятельных решений)
- осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

Мы считаем, что наиболее эффективны при работе с человеческими ресурсами косвенные методы воздействия, которые осуществляются с помощью постановки задач и создания стимулирующих условий. Тем не менее, на наш взгляд, компания должна использовать не один метод, а сразу несколько методов при работе с человеческими ресурсами для максимальной эффективности управления.

На систему управления человеческими ресурсами оказывают влияние такие крайне важные характеристики окружающей среды, как обеспеченность ресурсами, ее динамичность и сложность. Рассмотрим их подробнее.²⁵

Обеспеченность ресурсами (финансовыми, материальными и трудовыми) должна быть оптимальной. Избыток любого вида ресурсов обычно сопровождается их нерациональным использованием, а также снижением эффективности работы. Тем не

²⁴ Рузиева В. М. Сущность, основные функции и методы управления человеческими ресурсами современной организации // NovaUm.Ru - №4, 2016 г. С. 27 – 30.

²⁵ Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — С. 58.

менее, их недостаток, наоборот, может привести к конфликтам между отделами компании, которые в своей работе претендуют на одни и те же ресурсы. Так, например, излишняя экономия человеческих ресурсах, их недостаток для выполнения необходимых работ приводит к низкому качеству выполненной работы и увеличению брака. Более того, работа в условиях частого нервного напряжения приводит к стрессам персонала, что вызывает негативные экономические и социальные последствия.

Динамичность окружающей среды – это степень ее устойчивости в ответ на изменяющиеся условия. В тех компаниях, где часто происходят различные изменения, стратегия подбора, оценки, обучения и стимулирования работников должна выстраиваться так, чтобы она стимулировала высокую трудовую мобильность человеческих ресурсов и способствовала их адаптации к постоянным изменениям условий труда.

Степень сложности хозяйственной деятельности значительно зависит от того, насколько высок уровень конкуренции в отрасли и на рынке продуктов и услуг в регионе. Так, считается, что среда является сложной, если на рынке существует несколько сильных конкурентов, которые постоянно борются за рынок, и в дополнение к этому постоянно появляются новые конкуренты, которые также осуществляют агрессивную политику на рынке. Так, особенности работы компании в сложных условиях накладывают дополнительные требования к принимаемым решениям в сфере управления человеческими ресурсами. Службы УЧР должны учитывать ситуацию в конкретном сегменте рынка труда, следить за уровнем заработной платы с той целью, чтобы не допустить текучести ценных сотрудников в компании-конкуренты.

Таким образом, нами была описана структура современной системы УЧР, рассмотрены ее основные функции, а также те функции, которые только начали свое развитие, также нами были проанализированы методы, с помощью которых осуществляется управление человеческими ресурсами, были рассмотрены факторы, которые влияют на управление человеческими ресурсами в компании.

1.3 Специфика функционирования управления человеческими ресурсами предприятий сферы услуг

Появление и стремительное развитие сферы услуг закономерно обусловлено проявлением одной из ключевых особенностей социально-экономического развития – доминирующим ростом сферы услуг относительно производства, увеличением вклада сферы услуг в формирование валового внутреннего продукта страны. Развитие сервисного сектора экономики также имеет связь с тем, что по причине общественного разделения

труда наблюдается более активное появление секторов экономики, функциональная деятельность которых происходит в сфере производства и реализации услуг.

Сфера услуг – это совокупность предприятий, которые осуществляют производство, распределение и реализацию услуг населению и юридическим лицам с целью удовлетворения их базовых потребностей. Учитывая тот факт, что состав сферы услуг достаточно многообразен, а также неоднороден в зависимости от роли услуг в процессе производства и специфики удовлетворяемых потребностей, выделяют такие сферы, как сфера услуг материального производства, сфера услуг в социальной сфере, а также сфера услуг духовной жизни.²⁶ Указанный факт свидетельствует также о том, что существуют значительные отличительные черты сферы услуг от материально-производственной сферы. Перечислим основные специфические черты функционирования предприятий сферы сервиса²⁷:

- высокая скорость развития рынка услуг. Это связано не только с увеличением его объема, но и с постоянным появлением новых видов услуг и их постоянной изменчивостью;
- привлекательность сферы сервиса для бизнеса по причине того, что предприятия данной сферы характеризуются достаточно высокими темпами оборачиваемости ресурсов и коротким производственным циклом, что приводит к увеличению конкуренции;
- неразделимость производства и реализации услуги. Иначе говоря, отсутствие посредников между производителем услуги и ее потребителем, индивидуальность результатов труда;
- нестандартность и изменчивость получаемого на выходе продукта, что предполагает наличие большой вероятности наступления рисков, которые связаны с неопределенностью результата;
- отсутствие общепринятых стандартов в определении качества услуг и обслуживании клиентов;
- межличностная составляющая деятельности. Имеется ввиду то, что в процессе оказания услуги взаимодействуют люди, что, в свою очередь, является более сложным процессом, чем, например, взаимодействие с оборудованием и прочими предметами труда;

²⁶ Волкова А. А., Горшкова Н. М. Особенности функционирования компаний сферы услуг: роль стратегического планирования при организации развития предприятия сферы услуг // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. № 1 (23), 2015. С. 80-83.

²⁷ Лысова Е. А. Особенности управления персоналом в сфере услуг // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - № 32. – 2016. С. 161-166.

- практически все организации сферы услуг относятся к микро- или малым предприятиям.
- размещение предприятий сферы услуг в местах концентрации спроса, то есть по принципу близости к местам работы, жительства, учебы целевой аудитории в зависимости от специфики предлагаемых услуг.
- качественно проработанное физическое окружение. И производство, и сбыт услуг всегда происходят в какой-то определенной социокультурной среде. Удовлетворенность покупателя услугой может оказаться выше или ниже за счет окружающей обстановки обслуживания. Так, чем больше времени потребитель находится в месте предоставления услуги, тем большую важность начинает приобретать для него физическое окружение оказания услуг (интерьер, музыкальное оснащение, уровень освещенности, внешний вид персонала, запахи и т. д.).

Таким образом, перечисленные особенности организаций сферы сервиса обуславливают особенности системы УЧР в данных организациях.

В современных условиях, при динамичном инновационном развитии важное значение приобретает существенное увеличение в компаниях сферы услуг объемов новых знаний в различных областях (экономики, социологии, психологии, информатизации, управления и т. д.), повышение компетентности сотрудников компаний на всех уровнях, раскрытие их интеллектуального потенциала. В связи с этим, можно сказать, что базой для инновационного прорыва сферы услуг должны служить творчество, креативное мышление, развитие креативных способностей сотрудников, системная креативная деятельность. Все это, в свою очередь, требует квалифицированного управления стратегическим развитием человеческих ресурсов.

В целом, особенности управления организаций сферы сервиса заключены в том, что вся сфера услуг основывается на людях – сотрудниках организации. Изначально система управления человеческими ресурсами таких организаций строится так, что оказание услуг требует от личности работника сферы услуг определенный набор навыков. Данные навыки отличаются не только уровнем образования сотрудника, но и психологическими характеристиками работника. Например, некоторые индивидуумы любят работать с людьми лично (оказывают услуги массажа, маникюра и т. д.), а другие люди не могут выполнять работу подобного рода и ориентированы на работу с предметами, но не с людьми (оказывают услуги ремонта обуви, техники и т. д.). Такие особенности должны

приниматься во внимание менеджером, и предметно-ориентированный персонал должен выполнять работы с предметами, а субъектно-ориентированный – с людьми.²⁸

Так, проанализировав работы Волковой А. А. и Касимовой Н. Х., можно сделать вывод о том, что сфера услуг действительно имеет свои особенности функционирования, но основной особенностью является то, что, оказывая какую-либо услугу, работник становится с услугой одним целым. Иначе говоря, клиент платит не только за услугу, но и за то, как она была оказана, с каким отношением она преподносилась. То есть работник в сфере услуг – это самый важный фактор успеха организации.

Постоянная смена рыночных отношений, ужесточение требований клиентов к качеству услуг, снижение доходов населения, оптимизация расходов хозяйствующих субъектов – все эти факторы способствуют увеличению количества требований к работникам в сфере сервиса, что требует постановки особых задач в системе УЧР.²⁹ Так, перечислим некоторые факторы, которые необходимо учитывать при разработке системы УЧР на предприятии сферы услуг, а также то, как они влияют на разработку данной системы:

- система рыночных отношений определяет приоритетность следующих задач: переход от количества и объема заказов к увеличению ассортимента предлагаемых услуг и повышению уровня обслуживания и качества услуг. Качество услуг на данный момент является самым важным фактором эффективности сферы сервиса, оно зависит от профессионализма работников компании, а неудовлетворенность потребителя услугой может повлиять не только спровоцировать потерю клиента, но и испортить репутацию компании. В связи с этим, при построении системы УЧР необходимо большое внимание уделять на такие функции, как развитие персонала, его обучение, а также построение карьеры сотрудников;

- так как большинство предприятий относится к малым или микропредприятиям, это отражается на организационной структуре управления и системе УЧР. Часто функции управления, связанные с планированием, организацией, мотивацией и контролем закреплены за одним руководителем, поэтому требования к уровню навыков и профессиональных знаний этого руководителя возрастают;

- учитывая то, что в настоящее время постоянно появляются новые всевозможные технологии, а также то, что существующая в данный момент на рынке услуг жесткая конкуренция требует расширения ассортимента услуг, необходимо непрерывно

²⁸ Касимова Н. Х. Особенности управления человеческими ресурсами в сфере услуг // Материалы XIX Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. – Екатеринбург, 2016. С. 82-85.

²⁹ Лысова Е. А. Особенности управления персоналом в сфере услуг // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - № 32. – 2016. С. 161-166.

повышать компетентность персонала с помощью различных обучающих курсов, программ повышения квалификации и т. д.;

- так как характер труда работников сферы услуг имеет повышенное нервно-эмоциональное напряжение, возникающее при непосредственном, личном контакте с покупателями услуг, а также неравномерность уровня трудовой загруженности во времени по причине влияния сезонности спроса на услуги (например, туристические услуги), возникают особые требования к человеческим ресурсам в данной сфере.³⁰ Работник любого предприятия сферы услуг – очень важный участник процесса предоставления услуги. Его можно назвать «лицом организации», носителем имиджа компании, который формируется в глазах клиента. Вне всякого сомнения, сервисный работник должен действовать в интересах покупателя, однако, как показывает опыт, продолжительное по времени выполнение одних и тех же трудовых функций способствует тому, что работник начинает воспринимать процесс оказания своей услуги исключительно как продукт его эффективности и квалификации и перестает обращать внимание на те впечатления, которые, в свою очередь, получает потребитель. Исходя из этого, с целью продажи своей услуги и удовлетворения потребности покупателя, работник предприятия сервисной сферы должен брать во внимание неуверенность, сомнения и беспокойство по поводу покупки услуги. Поэтому наличие у работника сферы услуг хотя бы начальных знаний и навыков в области психологии также можно считать специфической чертой профессиональной подготовки работников рассматриваемой сферы деятельности.

Итак, из всего вышесказанного следует то, что в сфере услуг крайне важно качество обслуживающего персонала, поэтому система УЧР должна быть направлена, главным образом, на развитие работников и повышение их профессионализма, а также на правильную мотивацию работников, контроль их уровня профессионализма.

В соответствии с вышеизложенным можно также выделить особые принципы управления человеческими ресурсами в организациях сферы услуг³¹:

- 1) соответствие стратегии УЧР общей стратегии развития организации;
- 2) сбалансированность интересов, полномочий и ответственности сотрудников различных подразделений и руководства организации, глубокая вовлеченность сотрудников в жизнедеятельности организации и командную работу;

³⁰ Теплов В. И. Особенности функционирования предприятий сферы услуг как прикладное условие выделения классификационных признаков их систематизации // Актуальные проблемы экономики, 2014, № 2. С. 5-11.

³¹ Маннапов Р.Г. Принципы управления человеческими ресурсами в сфере услуг в условиях инновационного развития // Креативная экономика. – 2012. – Том 6. – № 11. – С. 86.

3) оптимизация сочетания централизации и децентрализации функций управления сотрудниками в соответствии с особенностями сервисных процессов и территориальной производственно-хозяйственной структуры;

4) приоритетность постоянного развития компетенций сотрудников различными способами (посредством обучения, совмещения функций, стажировок, участия в конкурсах и т. д.)

5) непрерывность овладения всеми сотрудниками новыми знаниями на основе постоянного инновационного образовательного процесса в организации;

6) открытость для организационно-управленческих нововведений, освоения передовых методов мотивации и стимулирования, базируясь на лучшие отечественные и зарубежные практики;

7) системность действий по активизации творчества, динамических способностей, креативности, инновационности;

8) нацеленность всех сотрудников на улучшение результатов деятельности и конечных показателей развития организации;

9) ситуационное использование методов УЧР, согласно изменяющимся условиям внутренней и внешней среды.

На наш взгляд, использование описанных принципов будет способствовать созданию согласованного взаимодействия ключевых компонентов системы управления в компании сферы услуг и обеспечению стратегического развития человеческих ресурсов. Тем не менее, нужно понимать, что степень реализации таких принципов будет сильно зависеть от профессионального уровня менеджмента компании.

Система развития человеческих ресурсов в сфере услуг должна быть направлена на развитие необходимых организации компетенций. Это возможно с помощью трех подсистем³²:

1. подсистема обучения, которая предназначена для развития компетенций работников при помощи различных форм и методов обучения, что в дальнейшем будет благоприятно сказываться и на качестве, и на объеме реализованных услуг;

2. подсистема развития карьеры, направленная на планирование профессионального роста в компании и формирование кадрового резерва;

3. подсистема мотивации, призванная поддерживать стремление работников к обучению и карьерному росту посредством воздействия на них материальными и нематериальными стимулами. Надо отметить, что на наш взгляд материальная мотивация

³² Лымарева О. А., Бадиленко А. В. Влияние человеческих ресурсов на конкурентоспособность организации сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика, № 1. С. 152-155.

должна быть ориентирована не столько на количество клиентов, сколько на качество обслуживания.

Сформулируем также факторы, которые оказывают положительное влияние на развитие человеческих ресурсов организации сферы услуг и повышение ее конкурентоспособности³³:

- стимулирование работников к ориентации на клиентоориентированность;
- отработанные процедуры отбора и найма персонала, которые нацелены на отбор наиболее конкурентоспособных сотрудников;
- наличие программ вовлечения работников в планирование и управление рабочим процессом;
- снижение рутинного контроля и большая свобода в планировании и осуществлении трудовых функций;
- поддержание лояльности работников компании, создание положительного HR-бренда.

Таким образом, успех любого предприятия в сфере услуг напрямую зависит от эффективности его системы УЧР. Уникальной особенностью человеческих ресурсов в сфере сервиса является то, что работники, которые непосредственно контактируют с потребителем, рассматриваются как часть товара, так как обеспечивают его функциональные качества. Работник предприятия сферы услуг должен быть одновременно специалистом по оказанию определенной услуги, ее продавцом и частью сервисного продукта. Поэтому, на наш взгляд, наибольшую роль в системе УЧР таких компаний руководство должно отводить развитию и обучению персонала и правильной мотивации работников.

1.4 Опыт реализации программ управления человеческими ресурсами в AZIMUT Hotels и «Tele2 Россия»

На сегодняшний день существует множество компаний сферы услуг, которые смогли эффективно реализовать системы управления человеческими ресурсами так, чтобы это способствовало процветанию компаний. В качестве примеров таких компаний нами были выбраны AZIMUT Hotels и «Tele2 Россия». Мы провели анализ особенностей УЧР в двух данных крупных сетевых компаниях сферы сервиса.

³³ Бацына Я. В., Попова И. Ю. Менеджмент человеческих ресурсов как фактор конкурентоспособности организации ресторанного сервиса // Успехи современной науки и образования. 2017. № 3, т. 3. С. 99-102.

AZIMUT Hotels – это международная гостиничная сеть, которая была создана в 2004 г. На данный момент она включает в себя 36 отелей бизнес-класса в 28 городах России, Германии и Австрии. AZIMUT Hotels управляет гостиницами, находящимися в собственности, на основании контракта на управления и на правах долгосрочной аренды. Данная сеть отелей представлена в России в таких городах, как Астрахань, Владивосток, Воронеж, Кострома, Кемерово, Кызыл, Москва, Мурманск, Нижний Новгород, Новосибирск, Переславль, Санкт-Петербург, Сочи, Уфа, Якутск, Пенза, Туапсе, Самара, Мирный, Суздаль, Нальчик, в Германии в городах: Берлин, Дрезден, Кельн, Мюнхен, Нюрнберг, Эрдинг, и в Австрии в городе Вена. Компания является молодой и активно развивающейся и на сегодняшний день насчитывает свыше 9000 номеров.³⁴

Управление человеческими ресурсами в AZIMUT Hotels – это пример успешной реализации программ УЧР на предприятии сферы услуг. В данной компании служба управления человеческими ресурсами – это полноправный бизнес-партнер, а не просто кадровая служба поддержки. В функции данного подразделения входят не только задачи по обеспечению бизнеса людьми и кадровое сопровождение (поиск персонала, оформление по ТК, расчет заработной платы, больничного и т. д.). Среди ключевых функций УЧР рассматриваемой компании также выделяют:

- «Наполнение структуры бизнеса правильными людьми, соответствующими необходимыми компетенциями
- Выстраивание эффективных бизнес-процессов и их регламентация
- Формирование политик компенсаций и льгот для эффективной мотивации всех служб отеля
- Адаптация вхождения сотрудника в компанию; построение многоуровневой системы обучения персонала и формирование кадрового резерва для будущего роста бизнеса.»
- Адаптация вхождения сотрудника в компанию; построение многоуровневой системы обучения персонала и формирование кадрового резерва для будущего роста бизнеса.»³⁵

В AZIMUT Hotels сформирована сильная внутренняя школа внутреннего подбора персонала, а в отделе подбора Управляющей компании работают 2 человека. Все процессы

³⁴ Официальный сайт AZIMUT Hotels [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.azimuthotels.com> (Дата обращения: 27.11.2019)

³⁵ Разважная Н. AZIMUT Hotels: «Отель – это невероятная энергетика», 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.frontdesk.ru/article/natalya-razvazhnaya-azimut-hotels-otel-eto-neveroyatnaya-energetika> (Дата обращения: 27.11.2019)

подбора персонала в компании строго регламентируются, что, на наш взгляд, безусловно, является преимуществом системы УЧР. Так, существуют основные правила:

- единый подход к поиску и подбору персонала по всей России;
- единая база данных кандидатов в рамках всех отелей сети; единая рекламная кампания и единые каналы коммуникации;
- унифицированные профили должностей;
- сбор еженедельной системы отчетности по количеству вакансий каждого отеля, скорости их закрытия, циклу жизни вакансии;
- анализ сложностей по закрытию той или иной позиции и т.д.

Поиск и подбор персонала происходит в основном при помощи Интернет-ресурсов. Нужно отметить, что компания постоянно улучшает существующие механизмы подбора персонала. Например, в сентябре 2018 года был устроен День карьеры в AZIMUT Hotels. Так, все отели сети в России открыли свои и двери, и их посетили более 800 человек из 30 учебных учреждений. Целью такого Дня карьеры было привлечение студентов и молодых специалистов, ознакомление их с международной сетью гостиниц AZIMUT Hotels: с миссией компании, ценностями, корпоративной культурой и возможностями профессионального роста в крупной компании. Так, например, в Санкт-Петербурге прошли мастер-классы от таких профессионалов сферы услуг, как шеф-повара, бар-менеджеры, служб гостевого хозяйства и других подразделений отеля. На таких выступлениях работников отеля участники Дня карьеры могли своими руками приготовить курицу в устричном соусе, смешать настоящий коктейль Мохито, научиться красиво заправлять кровати и др. В Астрахани гостей учили формировать лебедей из простыней и сервировать стол, в Уфе показали, как красиво свернуть полотенца и халаты, а также научили крутить салфетки для сервировки стола. Службы УЧР каждого отеля сети делились с участниками секретами создания идеального резюме и написания сопроводительного письма, отвечали на интересующие соискателей вопросы. Таким образом, такой День карьеры, на наш взгляд, является эффективным способом привлечения в компанию необходимого персонала.

Необходимо также отметить, что компания достаточно серьезно подходит к процессу адаптации новых сотрудников. Так, каждый новый работник компании проходит углубленную программу адаптации и знакомства с компанией. Каждому сотруднику формируется свой индивидуальный план, начинающийся с вхождения в компанию, посещения базовых тренингов и введения в сферу гостеприимства, а после этого продолжается погружением в обязанности и должность. Система адаптации содержит в себе перечень обязательных тренингов, обучение на рабочем месте, а также сопровождение всех новых сотрудников на протяжении всего испытательного периода.

В AZIMUT Hotels уделяется большое внимание формированию корпоративной культуры, а также формированию бренда работодателя и внутри компании, и на внешнем рынке. Так, например, в рассматриваемой компании проводится большое количество мероприятий по развитию корпоративной культуры, которые направлены на объединение взглядов, обмен опытом и самыми успешными практиками. Компания инвестирует большие средства в формирование командного духа работников, в навыки командной работы. Так, например, в сети отелей проходят съезды директоров отелей, директоров по продажам и маркетингу, конференции шеф-поваров, встречи всех HR-менеджеров отелей и другие мероприятия. Как считает Разважная Наталья, Директор по персоналу в РФ AZIMUT Hotels, такие 2-3 встречи работников способствуют стиранию границ между отелями и городами, «формируется уникальная энергия AZIMUT, жажда улучшений и любви к бренду»³⁶.

Отдельное внимание необходимо уделить системе обучения работников сети отелей. Сеть отелей имеет многоуровневую программу подготовки персонала. На первом этапе такой подготовки происходит адаптация и обучение линейного персонала. Этап носит название «AZIMUT STAR» и включает в себя 7 базовых тренингов, помогающих сформировать понимание индустрии гостеприимства и выработать у работников правильные навыки общения с гостем. Второй этап – «AZIMUT UPSCALE» — это обучение менеджеров среднего звена и сотрудников, которые находятся в кадровом резерве. Такой этап предполагает прохождение обязательных тренингов и дополнительное обучение, которое проводится согласно индивидуальному плану развития каждого работника. Этап под названием «AZIMUT TOP» включает в себя обучение топ-менеджеров и сотрудников, которые находятся в кадровом резерве на позиции топ-менеджеров, посредством обязательных тренингов. Также есть «AZIMUT SMART» - этап повышения квалификации и обучению сотрудников специальными навыками. Кроме перечисленного, в сети отелей функционирует программа обучения «Внутренний Тренер» и «Наставничество», а все менеджеры проходят курсы английского языка. Безусловно, на наш взгляд, такой комплексный подход к обучению персонала компании является эффективным и приносит хорошие результаты.

Как говорилось ранее в нашем исследовании, в сфере услуг персонал занимает огромную роль в развитии компании, ведь именно от него зависит качество оказываемых услуг и то, обратится ли тот или иной клиент в компанию еще раз. AZIMUT Hotels признают

³⁶ Разважная Н. AZIMUT Hotels: «Отель – это невероятная энергетика», 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.frontdesk.ru/article/natalya-razvazhnaya-azimut-hotels-otel-eto-neveroyatnaya-energetika> (Дата обращения: 27.11.2019)

этот факт и считают, что отель продает услугу и атмосферу, а персонал – это часть услуги отеля. Поэтому сеть отелей очень внимательно относится к адаптации персонала, к обучению и корпоративной культуре, что было подтверждено выше. На наш взгляд, управление человеческими ресурсами в сети отелей AZIMUT Hotels является успешным примером функционирования УЧР в компании сферы услуг. В подтверждение этому является тот факт, что в 2018 г. данная сеть отелей была номинирована на премию ежегодной «Премии HR-бренда 2018» от компании «HeadHunter» с программой развития талантов «#AZIMUTРАЗВИВАЕТ», направленной на формирование кадрового резерва управленческого персонала. Такой проект был запущен по причине быстрого роста сети – за последние полтора года сеть расширилась на 11 отелей, поэтому появилась потребность подготовить команду управленцев среднего и высшего звена внутри компании. Отметим, что сеть AZIMUT Hotels была единственной компанией гостиничного бизнеса среди участников мероприятия, и в финале конкурса боролась за победу в номинации «Федерация», где представлены проекты управления человеческими ресурсами, реализуемые в нескольких регионах России.³⁷

Таким образом, мы считаем, компания AZIMUT Hotels — это яркий пример организации сферы услуг, где руководство осознает, что в такой компании персонал – это самый важный фактор успеха и эффективности компании. Так, компания уделяет огромное значение обучению персонала, адаптации, формированию корпоративной культуры. Возможно, благодаря такому комплексному подходу к системе УЧР, компании удастся наращивать свою конкурентоспособность и расширять свой бизнес.

Еще одним примером компании сферы услуг с успешной реализацией программ УЧР можно считать широко известную компанию «Tele2». Компания Tele2 – это федеральный оператор мобильной связи, работающий в 67 субъектах РФ. Свое развитие в России компания начала в 2003 г. За два года работы на рынке России (2003-2004 гг.) «Tele2 Россия» стала оказывать свои услуги населению 12 регионов. 27 марта 2013 г. шведская группа Tele2 совершила сделку по продаже российского подразделения «Tele2 Россия» группе ВТБ. В 2017 г. 45 % компании принадлежали ПАО «Ростелеком», 27,5 % - Группе ВТБ, 22 % - Алексею Мордашову и 5,5 % - Банку «Россия». Но с 17 марта 2020 г. единственным собственником предприятия стала компания «Ростелеком».³⁸

³⁷ AZIMUT Hotels в финале «Премии HR-бренд 2018» - ежегодного конкурса среди работодателей России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hotelier.pro/news/item/3720-azimut-hotels-v-finale-premii-hr-brend-2018-ezhegodnogo-konkursa-sredi-rabotodatelej-rossii/> (Дата обращения: 30.11.2019)

³⁸ Официальный сайт Tele2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.tele2.ru/about/russia/> (Дата обращения: 20.01.20)

«Tele2» — это оператор сотовой связи с стандартах GSM, 3G и LTE. До момента, когда компания была продана ВТБ, «Tele2 Россия» была единственной иностранной компанией, успешно функционирующей на российском сотовом рынке. Согласно данным Роскомнадзора, в 2018 г. компания продемонстрировала лучший результат в отрасли по темпам развития сетей LTE, в 2 раза увеличив количество базовых станций LTE-стандарта.³⁹

Первоначально «Tele2 Россия» позиционировала себя как дискаунтер и делала акцент на самую низкую цену на рынке, однако в 2016 г. компания приняла решение придерживаться новой стратегии, которую назвали Lifestyle enabler.⁴⁰ Такая стратегия подразумевает под собой предложение лучшего сервиса по оптимальной цене. В условиях такой стратегии «Tele2» создает для своих клиентов сервисы вне отрасли телекома в партнерстве с другими компаниями иных отраслей. Так, например, в 2017 г. был организован совместный сервис с онлайн-платформой Clouty, которая является агрегатором интернет-магазинов одежды, обуви и аксессуаров. Такой совместный проект позволяет клиентам «Tele2» пользоваться эксклюзивным доступом к товарам, контенту и консультациям стилистов, а также оплачивать онлайн-шопинг с мобильного счёта.

На сегодняшний день слоган компании: «Tele2. Честно — дешевле». Кроме того, что компания предоставляет услуги связи, в апреле 2019 г. «Tele2» первыми в России предоставили своим клиентам возможность перехода на eSIM в Москве и Московской обл.; в августе 2019 г. компания-оператор в партнерстве с Ericsson запустила первую в России пилотную зону 5G в Москве на Тверской улице, обеспечив таким образом сплошное outdoor-покрытие от Кремля до Садового кольца; в ноябре 2016 г. компания организовала запуск собственной MVNE-платформы (англ. — mobile virtual network enabler), набор стандартных систем, включающий биллинг, CRM, инструменты аналитики и другие компоненты, необходимые для работы виртуальных операторов MVNO; в марте 2019 г. «Tele2» запустила онлайн-платформу для геймеров Cyberhero; в феврале 2016 г. компания выпустила свой первый смартфон под собственным брендом Tele2 Mini.

Таким образом, мы видим, что оператор «Tele2» предоставляет своим клиентам не только услуги связи, но и многие другие продукты, что говорит о том, что компания продолжает свое динамичное развитие, а это, в свою очередь, свидетельствует о том, что компания обладает высокоэффективным персоналом.

³⁹ Роскомнадзор выяснил, что Tele2 быстрее всех строит LTE-сети в отрасли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://baik-info.ru/roskomnadzor-vyyasnil-chto-tele2-bystrye-vseh-stroit-lte-seti-v-otrasli> (Дата обращения: 20.01.20)

⁴⁰ Tele2 больше не будет дискаунтером [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/06/16/645646-tele2-diskaunterom> (Дата обращения: 20.01.20)

На сегодняшний день компания «Tele2» в России насчитывает более 7000 сотрудников. В данной организации сферы услуг большая часть сотрудников – молодые специалисты, что обеспечивает компании дополнительную динамику развития, но ставит также перед ее руководством важные задачи по развитию человеческого потенциала в соответствии с самыми передовыми требованиями.

Компания «Tele2» в работе с персоналом использует систему управления по целям (KPI). В целях справедливой оценки вклада каждого работника в развитие компании, базируясь на единых критериях, в компании используется комплексная система оценки по целям и ценностям, позволяющая проводить подробный анализ эффективности работы персонала. Традиционно в компании подобная оценка персонала проводится каждый год в середине года. Выделяют следующие цели, по которым осуществляется оценка:

- стратегические цели компании на год, которые формулирует президент компании, а утверждает совет директоров «Tele2 Россия»;
- макрорегиональные цели;
- региональные цели;
- функциональные бизнес-цели, установленные для отдельного сотрудника.

В зависимости от уровня той должности, которую занимает тот или иной сотрудник, его результативность оценивают по вышеперечисленным целям. Такую оценку целей и задач осуществляют посредством применения специальной шкалы. В процессе оценивания деятельности сотрудника, проводят анализ того, насколько сотрудник достиг количественных показателей эффективности, а также качество работы и то, насколько вовремя поставленные задачи были выполнены. Результаты оценки вносят в специальную программу, и на основе ее руководство принимает решение о том, насколько работа того или иного сотрудника удовлетворяет стандартам компании (превосходит ожидания, соответствует ожиданиям, частично соответствует ожиданиям или полностью не соответствует ожиданиям).⁴¹

Результаты проведенной оценки оказывают прямое влияние на размер премий сотрудников и их карьерный рост. «Tele2» обеспечивает всем работникам компании достойный уровень зарплат: все сотрудники, которые имеют схожие виды работ, получают одинаковую заработную плату. Обычно базовые оклады сотрудников компании-оператора выше среднего уровня зарплаты в каждом из регионов, тогда как целевой уровень оплаты труда совпадает со средними значениями по рынку. И социальные льготы, и социальные бонусы персоналу выдаются, основываясь на российское законодательство и внутренние

⁴¹ Каштанова М. С. Опыт управления персоналом в компании Tele2 // Современные кадровые технологии в управлении предприятиями и территориями, 2017. С. 87-91.

регламенты компании. Так, например, работники «Tele2» имеют право на такие компенсации и льготы, как:

- страхование жизни и здоровья работников, предоставление скидок на страховые программы для родственников;
- доплата по больничному листу до 100 % оклада;
- компенсация членства в спортивных клубах;
- премирование – выплата бонусов по результатам достижения годовых целей;
- оплата расходов, связанных с переездом сотрудника по причине производственной необходимости;
- оплата отдыха в летних лагерях детей работников компании;
- доплата за использование личного транспорта в служебных целях;
- компенсация за использование мобильной связи в служебных целях;
- обучение английскому языку, профессиональные тренинги и повышение квалификации;
- материальная помощь в различных жизненных ситуациях (например, выплата по вступлению работника в брак).

Необходимо также отметить, что компания «Tele2» считает, что человеческие ресурсы – это самый ценный актив, в связи с этим компания предоставляет компенсации и льготы не только своим сотрудникам, но также и членам их семей, которые были перечислены выше.

Для того, чтобы сотрудники выполняли или перевыполняли цели компании и свои индивидуальные цели, в компании функционирует система премий:

- для сотрудников подразделения продаж и обслуживания (каждый квартал);
- для сотрудников контактного центра (каждый месяц);
- для всех остальных сотрудников (каждый год).

В компании существует система внутрикорпоративного обучения, которая охватывает всех сотрудников и все регионы РФ, где присутствует компания. Так, руководство «Tele2» опирается на принципы непрерывного образования, то есть получение новых знаний сотрудниками происходит в сочетании с освоением лучших практик и профессиональным общением между ними. Система обучения в данной компании ориентирована на профессиональный рост и является одним из самых важных способов

межличностной коммуникации среди работников всех региональных отделений компании. В «Tele2» есть такие программы обучения, как⁴²:

1. Tele2 Way Walk the Talk. Данная программа включает в себя цикл тренингов о ценностях компании. Основными слушателями являются представители региональных подразделений компании. Разработку тренингов данной программы осуществляли при помощи известных консультантов. Обучение по данной программе проходят каждый год около 100 руководителей и 175 сотрудников региональных подразделений.

2. Программа развития лидерства. Данная программа – это комплекс тренингов, которые направлены на развитие лидерских качеств и освоение современных инструментов управления. Такая программа включает в себя такие разделы, как «Основы эффективного управления», «Навыки оперативного управления», «Навыки влияния», «Управление проектами». В год проводят более 20 тренингов.

3. Программа «Стратегии и технологии управления компанией в телеком-отрасли». Такая программа позволяет раскрыть особенности отраслевого бизнеса. При помощи данной программы происходит повышение квалификации коммерческих директоров и руководителей управляющих департаментов. Программа состоит из таких разделов, как «Стратегия бизнеса», «Маркетинг и операционная эффективность бизнеса», «Управление изменениями». По сути, такая программа – это некий аналог МВА, который предусматривает написание и защиту выпускной работы. Обычно за год программу проходят более 40 управленцев компании «Tele2».

То есть, можно сделать вывод о том, что компания-оператор вкладывает значительные временные и материальные ресурсы на обучение и развитие своего персонала.

Интересным моментом в УЧР в компании «Tele2» является то, что тут большое внимание уделяют вовлеченности персонала. В компании существует мнение, что работа с уровнем вовлеченности сотрудников – это одна из лучших инвестиций, которые компания может сделать для своего будущего успеха. В «Tele2 Россия» используют две модели вовлеченности – это модель «Aon Hewitt», на которой базируется исследование «Best Employers Study», а также модель вовлеченности внутреннего исследования компании («My Voice»), которое проводится для «Tele2» компанией «Net Survey».

Модель «Aon Hewitt» подразумевает то, что вовлеченность определяется поведенческими индикаторами: «говорит», «остается», «стремится». Иначе говоря, вовлеченный сотрудник – это тот, который всегда положительно отзывается о компании,

⁴² Каштанова М. С. Опыт управления персоналом в компании Tele2 // Современные кадровые технологии в управлении предприятиями и территориями, 2017. С. 87-91.

стремится продолжительное время быть ее частью, а также прикладывает дополнительные усилия с целью способствовать процветанию компании. Если говорить про вторую модель вовлеченности (основанную на исследовании «My Voice»), то здесь вовлеченным сотрудником является тот работник, который точно знает, что он должен делать на своем рабочем месте, который любит свою работу и стремится выполнять ее как можно лучше.

Уровень вовлеченности сотрудников компании-оператора определяют с помощью анонимных опросов. Так, каждый сотрудник заполняет онлайн-анкету, и на базе собранных результатов руководство получает данные об общем уровне вовлеченности сотрудников. Считается, что уровень свыше 65 % — это вполне хороший уровень вовлеченности. Вовлеченность оператора «Tele2» - около 80 %, что на 11 процентных пунктов выше среднероссийского показателя и на 7 процентных пунктов выше мировых показателей, в том числе и в телеком-отрасли.

Факторы, влияющие на вовлеченность, это: уровень зарплаты, набор компенсаций и льгот, возможности карьерного роста, репутация работодателя, линейный менеджмент и многие другие. Так, компания, измерив уровень вовлеченности, может определить приоритетные для работников области, а затем, работая над этими областями, влиять на уровень вовлеченности сотрудников.⁴³

Учитывая то, что в компании «Tele2 Россия» признают то, что люди – это главный и самый ценный актив компании, руководство хочет сделать работу в компании максимально удобной и комфортной. В связи с этим, в 2019 г. была создана единая точка входа для использования всех digital-сервисов. В компании теперь есть единый онлайн-портал, то есть одна точка входа для решения всех вопросов работников. На таком портале можно и в короткие сроки оформить командировку, и спланировать отпуск, и найти информацию по обучению и т. д. Например, сегодня сотрудник может подать через такой портал заявку на командировку, а завтра – уже улететь. На таком портале также любой работник компании может найти любого сотрудника компании из любого подразделения и оперативно связаться с ним по каким-либо рабочим вопросам, зная, например, только должность коллеги.

Еще одно IT-решение компании – это приложение TeleСкоп. С помощью него компания «оцифровала» систему наставничества. То есть, когда работнику компании понадобилась помощь более опытного коллеги, он может при помощи приложения найти нужного человека, оставить запрос, а тот, в свою очередь решит, сможет ли он выступать в

⁴³ Лучшая инвестиция для компании – это работа с уровнем вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.top-personal.ru/commentissue.html?62> (Дата обращения: 20.01.20)

роли наставника или нет. Затем коллеги общаются онлайн, получая необходимую информацию.

Также еще одна отличительная черта «Tele2» — это онлайн-обучение для сотрудников, а именно: компания одна из первых начала использовать образовательную платформу «Coursera». В ней уже получили новые знания и сертификаты передовых университетов более 300 сотрудников компании. Существуют курсы по стратегическому планированию, по работе с организационными структурами, для IT-специалистов. Тем не менее, «Coursera» — это уровень менеджмента. Более массовая для сотрудников компании платформа – это «Level Up». На ней размещены 33 онлайн-курса на различные темы: мотивация работников, личная эффективность, навыки управления и др. На данный момент такую платформу использовали около 6000 человек. И еще один вариант онлайн-обучения в компании «Tele2» — это мобильное приложение «Skill Cup» для обучения на ходу. Этот девайс установили уже более половины всех работников «Tele2». В приложение работники и сами могут добавлять обучающие курсы.

Перечисленные digital-инструменты позволяют работникам компании в удобное для них время заниматься образованием, быть более мобильными, легко решать рабочие задачи, что, безусловно, благоприятно сказывается на работе всей компании. Так, например, выручка оператора «Tele2» в первом полугодии 2019 г. выросла на 12,7 % по сравнению с аналогичным периодом в 2018 г. Также «Tele2» - лидер среди компаний-операторов по выручке на одного сотрудника, которая в 2019 г. выросла по сравнению с 2018 г. на 6,5 %.⁴⁴

Итак, был проведен анализ систем управления человеческими ресурсами двух крупных компаний: AZIMUT Hotels и «Tele2 Россия». Сравнив две системы, можно сказать, что в обеих компаниях УЧР развито на высоком уровне. И в той, и в другой компании большое внимание уделяется обучению сотрудников: в AZIMUT Hotels создана многоуровневая система обучения, а в «Tele2 Россия» существует не только несколько программ обучения сотрудников, но даже происходит обучение онлайн в удобной для сотрудников форме. Так, обе компании признают, что в сфере услуг персонал занимают главенствующее место. Однако есть и различия в УЧР рассмотренных компаний. Так, например, в «Tele2 Россия» обращают особое внимание на показатели вовлеченности персонала, т. к. считают, что это один из самых важных факторов процветания компании, в AZIMUT Hotels такие показатели не анализируются. Также в «Tele2 Россия» для оценки деятельности персонала используют систему KPI, а в AZIMUT Hotels такого инструмента

⁴⁴ Будущее наступило: в Петербурге «оцифровали» управление персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.spb.kp.ru/daily/27034/4098493/> (Дата обращения: 21.01.20)

нет. Еще одной отличительной чертой компании-оператора является тот факт, что многие функции в ней «оцифровываются», то есть переходят в онлайн-пространство. Тем не менее, в сети отелей есть свои сильные стороны, отличающие ее от сети ресторанов: сильная и качественно проработанная система адаптации, сильная школа внутреннего подбора персонала, а также развитая корпоративная культура.

Таким образом, нами были проанализированы особенности управления человеческими ресурсами двух крупных и успешно развивающихся компаний сферы услуг: «Tele2 Россия» и AZIMUT Hotels. В обеих компаниях созданы эффективные, на наш взгляд, системы УЧР, которые способствуют их росту и развитию. Также были проанализированы отличия и сходства систем управления человеческими ресурсами в данных компаниях.

ГЛАВА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ООО «МАКДОНАЛЬДС»

2.1 ООО «Макдональдс» как объект исследования

«Макдональдс» — это американская корпорация, работающая в сфере питания по системе франчайзинга. В конце 2018 года под торговой маркой McDonald's работало 37855 ресторанов, 35085 из которых - на правах франчайзинга. Корпорация входит в список крупнейших компаний США Fortune 500 (в 2019 г. занимала 149 место). Штаб-квартира корпорации находится в пригороде Чикаго - Оук-Бруке.

Что касается данной корпорации в России, то в нашей стране функционирует 693 ресторана (данные на ноябрь 2019 г.). Центральный офис представленной в России корпорации находится в Москве, а в Санкт-Петербурге имеется региональный офис.

История компании «Макдональдс» в России началась 31 января 1990 года, когда был открыт первый ресторан сети в Москве на Пушкинской площади, Большой Бронной улице, д. 29.⁴⁵ Для СССР такое заведение стало поистине сенсацией, а чтобы стать посетителем кафе, необходимо было простоять несколько часов в очереди. В день, когда ресторан впервые открыл свои двери в Москве, в нем побывало 30 тыс. человек, такая цифра стала рекордной для сети ресторанов. В последующие годы сеть русских «Макдональдсов» развивалась быстрыми темпами, охватывая все города России, и на сегодняшний день она насчитывает, как говорилось ранее, 693 заведения. Наибольшее число ресторанов расположено в главных центрах России: в Москве – 189 ресторанов (27 % от общего числа точек сети), а в Санкт-Петербурге – 78. К концу 2020 года планируется рост числа ресторанов по России до 753. На настоящий момент почти все заведения имеют бесплатный Wi-Fi-доступ с обязательной идентификацией, которую обеспечивают сети ресторанов такие компании, как «Вымпелком» и «Энфорта». В течение 28 лет существования «Макдональдс» на российском рынке ресторан принял свыше 5 млрд. гостей.⁴⁶ А что касается количества гостей в день, то в нашей стране каждый день «Макдональдс» обслуживаются свыше 1,5 млн человек.⁴⁷

Территориальное распределение заведений «Макдональдс» по России можно увидеть на рис. 2.1.

⁴⁵ «Макдональдс» в России в преддверии своего 20-летия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://echo.msk.ru/programs/beseda/651345-echo/> (Дата обращения: 20.02.20)

⁴⁶ «Макдональдс» в России: 30 лет инвестиций в будущее [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2018/09/13/makdonalds-v-rossii-30-let-investicij-v-budushchee.html> (Дата обращения: 20.02.20)

⁴⁷ «Макдональдс» вновь удивляет скоростью и удобством сервиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mcdonalds.ru/articles/news/1597> (Дата обращения: 20.02.20)

РЕГИОНАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСТОРАНОВ "МАКДОНАЛЬДС" ПО РФ

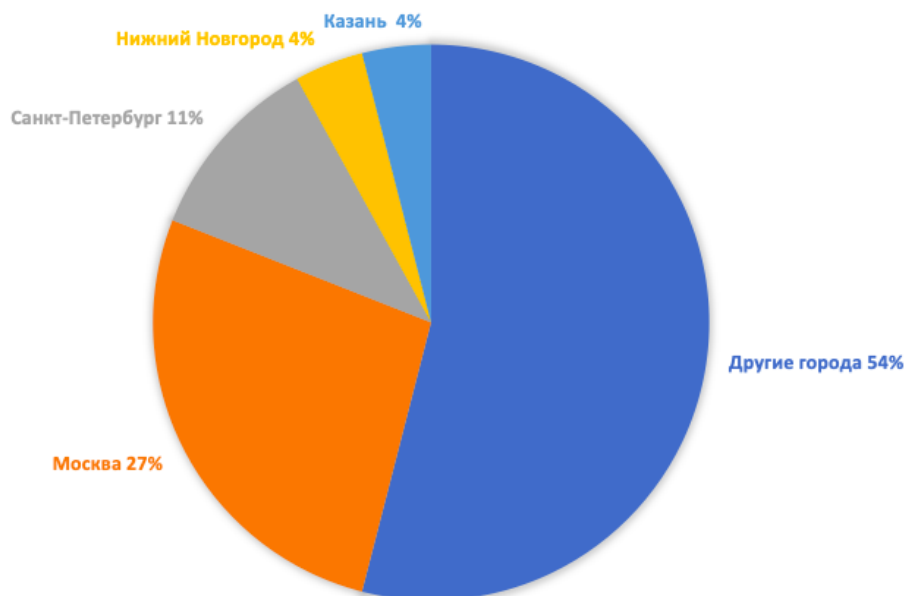


Рис. 2.1 Региональное распределение ресторанов «Макдональдс по РФ»
Составлено автором по данным Бизнес-портала MMF [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/skolko-makdonalds-v-rossii/> (Дата обращения: 10.04.20)

Так, наибольшее число ресторанов сети находится в Москве (189), на втором месте – Санкт-Петербург (78). Намного меньше ресторанов приходится на Нижний Новгород (28) и Казань (27). Остальные рестораны расположены в остальных городах России.

Ключевым видом деятельности компании является предоставление безупречного обслуживания посетителей путем предложения широкого выбора блюд, а также уютной и приятной окружающей атмосферы. Иначе говоря, целью компании является предоставление стопроцентного обслуживания, что включает в себя обеспечение качества продукта, культуры и чистоты.

Миссия компании: «Быть любимым местом и способом питания наших посетителей». На наш взгляд, ключевым в создании такого «любимого всеми места» является работа персонала компании.

Самый главный человек для ресторана – это посетитель. И, как и должно предприятию сферы услуг, сеть ресторанов делает все, чтобы он остался довольным и с удовольствием вернулся еще раз.

В целом работа ресторанов «Макдоналдс» основана на принципах ККЧиД. Качество, Культура обслуживания, Чистота и Доступные цены – правило, постоянное выполнение которого и является важной ступенью к достижению успеха.

Качество. Макдональдс славятся своим качеством всему миру, а в особенности тем, что при высоких требованиях к своей продукции, цены на нее остаются очень доступными.

В производстве ресторанов используются продукция высокого качества и современной технологии.

Культура обслуживания. Это – ключевой элемент успешного функционирования ресторана. Улыбка работников также привлекает клиентов вернуться в заведение, как и самая вкусная еда.

Чистота. Чистота всегда привлекала посетителей «Макдональдс». Когда бы вы ни пришли, в ресторане чисто и внутри, и снаружи здания.

Доступность. Цены доступны для большинства населения.

Обратимся также к финансовым показателям сети ресторанов «Макдональдс» в мире (табл. 2.1):

Таблица 2.1

Показатели работы «Макдональдс» в мире в динамике за 5 лет

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка (млн долл.)	28105,7	27441,3	25413	24621,9	22820,4	21025,2	21076,5
Изменение выручки, %	1,95	-2,36	-7,39	-3,11	-7,32	-7,87	0,24
Чистая прибыль (млн долл.)	5585,9	4757,8	4529,3	4686,5	5192,3	5924,3	6025,4

Составлено по: Официальный сайт Finanz.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.finanz.ru/balans/mcdonalds> (Дата обращения: 14.03.20)

Из приведенной выше таблицы 2.1 можно сделать вывод о том, что выручка компании «Макдональдс» падает с 2013 г., а чистая прибыль – растет. Это несоответствие объясняется тем, что компания из года в год уменьшает количество собственных ресторанов в пользу франшизы. На долю франшизы приходится уже свыше 90 % всех открытых в мире ресторанов под брендом «McDonald's». Это приводит к снижению выручки и одновременному росту прибыли. Тем не менее, нужно сказать, что мировая корпорация активно развивается как в мире, так и в России, несмотря на жесткую и растущую конкурентную борьбу.

Важным моментом функционирования компании является то, что «Макдональдс» принимает активное участие в благотворительности в рамках Благотворительного фонда, носящего название «Дом Роналда Макдоналда», который был организован в 1984 г. Данной корпорацией в России на благотворительные цели было выделено более 460 млн рублей в течение 31 лет. Так, данный фонд помог свыше 210000 детей и семей, которые оказались в тяжелой жизненной ситуации. Свыше 680 млн руб. было передано на благотворительность за 28 лет существования сети в России.⁴⁸

⁴⁸ «Макдональдс» в России: 25 лет вместе – навсегда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.spb.kp.ru/daily/26337/3220320/> (Дата обращения: 20.02.20)

Основными проектами фонда являются:

- физкультурно-оздоровительный комплекс «Центр Рональда Макдональда» в Москве для детей с ограниченными возможностями здоровья. Начиная с 1996 года, свыше 80000 детей прошли курс лечения в «Доме Рональда Макдональда».
- бесплатная семейная гостиница «Дома Рональда Макдональда», созданная для родителей, дети которых проходят продолжительное лечение в Детской Республиканской клинической больнице в Казани. Так, на данный момент более 7400 родителей и их детей были жителями гостиницы.⁴⁹
- «семейные комнаты» для родителей, дети которых проходят продолжительное лечение в больницах таких городов, как Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Самара, Ростов-на-Дону, Ярославль, Воронеж, Оренбург, Саратов, Уфа, Казань, Чебоксары. На сегодняшний день функционируют 13 комнат.
- программа, в которую входят практические семинары для специалистов, которые работают с особенными детьми в регионах России. Данная программа состоит из организации и проведения открытых уроков, мастер-классов, практических и методических семинаров, спортивно-массовых мероприятий.
- инклюзивные детские игровые площадки: в Сочи и в Москве на территории ВДНХ. Такие площадки были созданы для того, чтобы все дети, независимо от состояния здоровья каждого ребенка, могли играть все вместе.⁵⁰

Среди проектов фонда «Центр Рональда Макдональда» есть также и спортивные:

- «Макдональдс» несколько раз становился инициатором детских и семейных программ, а в 2014 г. компания стала официальным рестораном Олимпийских игр.
- «Макдональдс» - официальный спонсор и официальный ресторан чемпионата мира по футболу, начиная с турнира в США в 1994 г., также компания является официальным спонсором и официальным рестораном чемпионата Европы по футболу UEFA.⁵¹
- сеть ресторанов – организатор турнира по хоккею дворовых команд, который называется «Макдональдс. Золотая шайба». В 2013-2014 гг. в данном турнире участвовали 500 команд и 11 тыс. участников 4-х возрастных групп от 10 до 16 лет.

⁴⁹ Семейная гостиница «Дом Рональда Макдональда» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rmhc.ru/projects/family-house-ronald-mcdonald.html> (Дата обращения: 20.02.20)

⁵⁰ «МАКХЭППИ ДЕНЬ» - 2017 подарил посетителям не только автографы, но и объятия сотни звезд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://barnaul-today.com/news/posetitelyam-makdonalds-avtografiy.html> (Дата обращения: 20.02.20)

⁵¹ McDonald's Launches Olympics Social Campaign 01/22/2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mediapost.com/publications/article/217783/mcdonalds-launches-olympics-social-campaign.html> (Дата обращения: 20.02.20)

- «Макдональдс» является организатором программы «На Кубок Конфедераций FIFA 2017 с «Макдональдс», участниками которой стали свыше 350 детей таких городов, как Москва, Санкт-Петербург, Казань и Сочи.

- компания реализует программы «На Чемпионат мира с «Макдональдс» и «На чемпионат Европы с «Макдональдс». Такие программы позволяют детям от 6 до 10 лет выходить на поле в главных матчах чемпионатов мира и Европы, держа при этом за руку мировых звезд футбола. При реализации программы «На чемпионат мира FIFA 2018 с «Макдональдс» приняли участие 1400 детей, из которых 1200 – это дети России.⁵²

Так, можно сделать вывод о том, что компания «Макдональдс» в России играет важную роль в благотворительной деятельности, что, безусловно, повышает лояльность ее клиентов, а также ее сотрудников.

Помимо вышеописанных благотворительных проектов, компания «Макдональдс» позиционирует себя как защитника окружающей среды. Об этом свидетельствуют следующие факты:

- рестораны сети внедрили в свою работу программы по энерго- и ресурсосбережению: бесконтактные сенсорные краны для мытья рук, энергосберегающие светодиодные лампы, безводные писсуары, датчики включения и выключения оборудования, освещения и рекламы, рекуператоры тепловой энергии, HVAC переменной мощности, озонобезопасные хладагенты, низкоэмиссионное i-стекло. Кухня любого ресторана «Макдональдс» имеет фритюрницы с пониженным использованием масла (потребление масла на 40 % меньше).

- одним из партнеров компании «Макдональдс» является компания «NAVI», поставщик логистических услуг. Она использует автомобильный транспорт на газовом топливе, сокращающем выбросы углекислого газа в окружающую среду.

- начиная с 2011 г. компания сотрудничает с поставщиками рыбы и морепродуктов, которые имеют сертификацию MSC на продукты. Маркировка или товарный знак MSC – доказательства того, что данная продукция выловлена и переработана в полном соответствии с экологическими стандартами и что, выбирая сертифицированную продукцию, покупатель поддерживает воспроизводство рыбных запасов.⁵³ Кофе также имеет сертификат UTZ, который является международным сертификатом ответственности кофейного производства.

⁵² Праздник Великой Игры: «На Чемпионат Мира по футболу FIFA 2018 с Макдональдс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.spb.kp.ru/daily/26808/3843891/> (Дата обращения: 20.02.20)

⁵³ Официальный сайт «Всемирного фонда дикой природы (WWF)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wwf.ru/what-we-do/seas/environmental-certification-of-marine-fisheries-msc/> (Дата обращения: 20.02.20)

- упаковка продукции компании «Макдональдс» произведена из целлюлозы для производства бумаги и картона со 100 % гарантией легального и одобренного происхождения. Каждый год сеть ресторанов отправляют на вторичную переработку свыше 1000 тонн картона и свыше 4000 тонн отработанных жиров, а из них 50 % идет на переработку в биодизельное топливо.

- средняя сумма, которая выделяется «Макдональдс» на озеленение территорий поблизости ресторанов сети, равна 70 млн руб. В дополнение к этому, компания осуществляет поддержку программ «Всемирного Фонда Защиты Дикой Природы»: «Час Земли», «День Экологического Долга».⁵⁴

На основании вышесказанного мы сделали вывод о том, что в компании «Макдональдс» в России ведется действительно активная работа по защите окружающей среды. Это также формирует позитивный бренд компании в глазах потребителей и ее работников.

Таким образом, нами была проанализирована компания «Макдональдс» в России. Было отмечено, что данная компания ведет активную благотворительную деятельность в стране, ведет активную деятельность по защите окружающей среды, а также проводит многочисленные программы поощрений, обучения для ее сотрудников, являясь при этом одним из самых крупных работодателей страны. На наш взгляд, это не только формирует позитивный имидж компании, но также и позитивный HR-бренд.

Важным объектом анализа является организационная структура компании. Рассмотрим ее в ООО «Макдональдс».

Все рестораны «Макдональдс» в России имеют свою организационную структуру и стандартный набор рабочих позиций. Так, в ходе прохождения преддипломной практики, выяснилось, что организационная структура каждого ресторана выглядит стандартно (рис. 2.2).

⁵⁴ Официальный сайт компании «Макдональдс» в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wwf.ru/business/partners/mcdonalds/> (Дата обращения: 20.02.20)

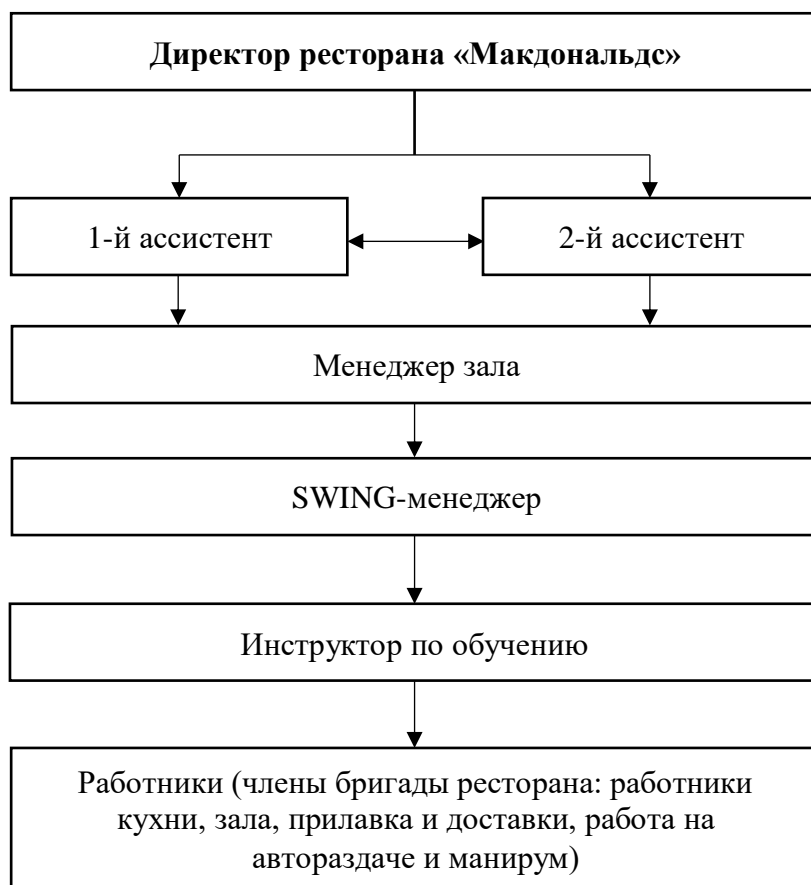


Рис. 2.2 Организационная структура ресторана «Макдональдс»
Составлено автором по результатам интервьюирования сотрудников ООО «Макдональдс».

Таким образом, на рис. 2.2 можно увидеть, что каждый ресторан «Макдональдс» в России имеет линейно-функциональную организационную структуру. Мы считаем, что в данной ситуации данная структура управления полностью оправдывает себя, т. к. во-первых, за каждым сотрудником есть контролируемое его лицо, превышающее его на одну ступень, а во-вторых, подобная модель управления за много лет уже доказала свою эффективность. Так, при данной модели в «Макдональдс» существует четкое разделение труда, строгая иерархия уровней управления, выработка единых для каждого вида работы правил, норм и стандартов, формальная обезличенность руководства, а также найм на работу в строгом соответствии с квалификацией работника и его увольнение «строго по закону». Однако, на наш взгляд, при линейно-функциональной структуре управления могут возникнуть такие проблемы, как

- слишком длинная цепь команд, например, от директора ресторана до просто работника,
- замедленная реакция на какие-либо внешние изменения,
- проблемы с распределением ответственности за устранение возникших проблем,
- ответственные работники за работу определенного участка ресторана могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач конкретно своего участка, нежели

чем в реализации общих целей всего заведения, что увеличивает вероятность возникновения конфликтов между функциональными рабочими участками.

Теперь перейдем непосредственно к описанию каждой ступени организационной структуры ресторана.

Директор ресторана — это человек, ответственный за отчетность о прибылях и убытках ресторана, в его компетенциях: оказывать влияние на стратегию работы, следить за выполнением KPI, отвечать за внедрение новых стандартов сервиса, которые вводит центральный офис корпорации.

Первый ассистент директора отвечает за результат работы всего ресторана, он является полноценным заместителем директора. Отметим также, что именно первый ассистент ответственен за работу с человеческими ресурсами в ресторане «Макдональдс».

Второй ассистент директора – сотрудник, который отвечает за результат работы всех зон в течение всей рабочей смены, а также контролирует работу всех свинг-менеджеров и менеджера зала.

Менеджер зала отвечает за работу всего ресторана. Также в его круг обязанностей входит проведение праздников для детей (дней рождений).

Свинг-менеджер (SWING-менеджер) – это сотрудник, отвечающий за работу одного из рабочих участков ресторана в течение одной смены: за кухню, прилавок (кассу), зал или же доставку. В компетенции такого работника входит не только контроль рабочего процесса, но также и разрешение возникающих между сотрудниками (работниками кассы и автораздачи) и клиентами разногласий.

Инструктор по обучению – это работник ресторана, который обучает всех остальных работников, которые занимают должность ниже его. Они (инструкторы) обязаны владеть теоретическими и практическими знаниями для работы на любой позиции. По прошествии какого-то времени инструкторы обучают каждого сотрудника работе на всех позициях ресторана. Так сотрудник становится универсальным работником «Макдональдс».

Так, мы описали ключевые рабочие позиции ресторана «Макдональдс» и теперь проанализируем, в чем заключается работа конкретно обслуживающего персонала ресторана. В ходе прохождения преддипломной практики было выяснено, что рестораны стандартно имеют такие позиции, по которым возможно обучение новоприбывших сотрудников компании: работники зала, кухни, прилавка и доставки. Сюда также включают такие позиции, как манирум и работа на автораздаче, однако их отличие заключается в том, что работа на таких позициях невозможна среди новых сотрудников ресторана, т. е. чтобы занять данные должности, необходимо благополучно отработать какое-то время на позициях в зале, кухне, прилавка ли доставки. Так, опишем подробнее каждую позицию.

Манирум («money room») – позиция в ресторане сети «Макдональдс», за которой закреплены такие обязанности, как заработанных денег заведения, подсчет заработков кассиров на кассе или автораздаче. Иными словами, сотрудник на данной позиции занимается контролем тех работников, которые работают непосредственно с кассой.

Работа на автораздаче подразумевает обслуживание клиентов на автомобилях. На данной позиции заняты самые быстрые сотрудники ресторана, что обусловлено тем, что данная позиция приоритетнее в обслуживании, нежели чем позиция за прилавком. Работа на автораздаче практически идентична работе за прилавком, однако имеет несколько нюансов, находящихся под ответственностью определенного сотрудника (прием заказа, его сбор и выдача, а также расчет с клиентом).

Работа за прилавком весьма ответственна, ведь при ее выполнении необходимо отвечать за деньги, в дополнении к этому работа трудна психологически, т. к. приходится общаться с большим количеством клиентов, а они, в свою очередь, далеко не всегда настроены доброжелательно к обслуживающему персоналу. Отметим, что только совершеннолетний индивид может получить обучение работы за прилавком, т. к. только по достижении 18-ти лет человека можно обучить работе на кассе по стандартам компании. В перечень функций работников кассы (прилавка) входят такие обязанности, как приветствие гостей ресторана, прием заказов, сбор и выдача продукции, проведение расчетных операций, а также прощание с клиентом. Отметим, что к работникам прилавка иногда прикрепляют так называемый «второй номер», он же – сборщик заказов. Такой работник не принимает участия в приеме заказов и не проводит расчетных операций, он занимается сбором необходимых наименований в верной последовательности (например, один работник отвечает за «горячее», другой – за напитки и мороженое). К прилавку также закрепляется станция картофельных позиций. На такой станции готовят и фасуют картофель фри и по-деревенски. И кассиры, и «вторые номера» проходят обучение для работы на данной станции, в связи с чем ответственный человек на ней начинает работу только тогда, когда в ресторане происходит большой поток посетителей. Если сотрудник несовершеннолетний, однако он может работать полный рабочий день, то его обычно обучают работе на кухне либо в качестве помощника кассира, он же – «второй номер», о котором речь шла раньше.

Что касается работы на кухне, то она считается более тяжелой физически, чем работа на кассе, особенно, когда в ресторане «час-пик». Работа на кухне также сложна тем, что там много рабочих позиций: на кухне имеются станция для приготовления гамбургеров, чизбургеров и биг-маков (станция рексов-маков), станция «Большого мяса», на которой готовят сложные сэндвичи (роялы, макчикены и биг-тейсти), а также станция фритюра,

которая функционирует для приготовления котлет из рыбы и курицы, наггетсы и пирожки. Первые две станции имеют тостер, заправочный стол и гриль для мяса, и во время больших потоков посетителей за каждый указанный кухонный аппарат ставится отдельный человек, а на станцию фритюра – два человека, тем самым повышая скорость приготовления блюд. Главный по кухне – менеджер кухни. Такой работник стоит за металлическим агрегатом с готовыми сэндвичами и занимается ведением учета имеющейся в данный момент продукции и той продукцией, которая будет заказана. В его обязанности также входит упаковка готовых сэндвичей и передача информации работникам кассы о процессе приготовления единиц меню, если в данный момент они отсутствуют.

Работа в зале предполагает вынос подносов за посетителями, мытье столов и полов в зале, а также в туалете. Надо отметить, что если индивиду менее 16 лет и он может уделять работе в ресторане немного времени, то вероятнее всего, его поставят на рабочую позицию в зале. Клиенты ресторана могут относиться к работнику зала и как к официанту, иногда обращаясь с просьбами выполнить какие-либо их пожелания. Такого сотрудника иногда обучают на позицию «второго номера» (помощника кассира) или сотрудника, отвечающего за жарку и фасовку картофеля.

Что касается работы на доставке, то на эти позиции обычно берут крепких ребят, готовых работать по графикам «утро-день» или «день-вечер». В их обязанности входит пополнение запасов необходимых продуктов для бесперебойной работы ресторана. Более того, такие сотрудники обучаются начальным знаниям для работы на одной из позиций, чаще всего – на кухне, чтобы в ситуации отсутствия какого-либо сотрудника или «час-пика», их можно было включить в работу.

Так, по прошествии определенного времени работы на описанных позициях в зале, на кухне, за прилавком и на доставке сотрудник «Макдональдс» может дорасти до таких новых позиций, как автораздача и манирум («money room»), как и говорилось ранее.

Таким образом, нами была проанализирована организационная структура ресторана «Макдональдс». Было выяснено, что она относится к типу «линейно-функциональная», что подразумевает как достоинства, так и недостатки такого типа управления. Также был проведен анализ всех существующих рабочих позиций ресторана «Макдональдс». В следующем параграфе мы проанализируем, как осуществляется управление человеческими ресурсами в данной организации.

2.2 Управление человеческими ресурсами в ООО «Макдональдс»

На сегодняшний день компания «Макдональдс» является крупнейшим работодателем в России. По данным 2019 г., в России число сотрудников сети насчитывало свыше 50 тыс. человек. Около 60 % сотрудников являются студентами. «Макдональдс» позиционирует себя не только в качестве успешной компании, но и в качестве компании, которой удалось создать философию, которой следует каждый, кто работает в данной компании. Основу корпоративной культуры данной организации составляют социально-психологический климат в коллективе, философия, ценности компании, отношение к сотрудникам и клиентам, а также стиль управления. Все новые работники при приеме на работу в «Макдональдс» знакомятся с корпоративным кодексом, где подробно описаны философия обслуживания и ценности компании.⁵⁵

Отношение к сотрудникам компании строится на принципах сервиса: доверие, честность, уважение. «Люди – это главная ценность в "Макдональдс"»⁵⁶. Компании важно, чтобы каждый ее работник обладал перспективами роста и развития в «Макдональдс», а также получал удовольствие от выполняемой им работы. Поэтому компания имеет развитую систему управления человеческими ресурсами.

Проанализируем, какие функции управления человеческими ресурсами реализует данная компания, а также какие методы УЧР она использует в работе. В качестве структуры системы УЧР будем использовать табл. 1.2 настоящего исследования и проведем анализ системс УЧР «Макдональдса», базируясь на описанный ранее перечень подсистем.

Подсистема линейного руководства. Как и говорилось в предыдущем параграфе исполнителями функций данной подсистемы являются директор ресторана, а также его 1-й и 2-й ассистенты. В функции директора входит ведение отчетности о прибылях и убытках ресторана, он имеет возможность влиять на стратегию работа «Макдональдс», следит за выполнением КРІ компании, ответственен за внедрение новых стандартов сервиса, которые вводит в работу центральный офис корпорации в Москве.

Первый ассистент директора отвечает за результат работы всего ресторана и является полноценным заместителем директора. Также важно отметить, что работа, связанная с управлением человеческими ресурсами в ресторане, закреплена за первым ассистентом. Наконец, второй ассистент директора – сотрудник, который отвечает за

⁵⁵ Айталиева В. В. Особенности управления корпоративной культурой в подразделении компании «Макдональдс» // Стратегии бизнеса, № 11 (31), 2016.С. 3-5.

⁵⁶ Официальный сайт «Работа в Макдональдс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rabotavmcdonalds.ru/#section-benefits> (Дата обращения: 25.11.2019)

результат работы всех зон в течение всей рабочей смены, а также контролирует работу всех свинг-менеджеров и менеджера зала.

Подсистема поиска, подбора и отбора персонала. Как уже говорилось ранее, ответственный за управление человеческими ресурсами в ресторане «Макдональдс» — это первый ассистент директора. Так, в ходе прохождения преддипломной практики мы выяснили, что описываемая подсистема реализуется в ресторанах посредством следующих функций:

- поиск необходимого персонала, его отбор;
- проведение отборочных процедур.

Проанализируем реализацию данных функций в «Макдональдс». Как выяснилось, поиск персонала осуществляется в основном посредством Интернет-ресурсов. Обычно компанией централизованно публикуются свободные вакансии на таких сайтах по поиску работы, как hh.ru, superjob.ru, Авито, а также на официальном сайте компании, а затем уже с кандидатом обговаривается то, в каком именно ресторане территориально он желает работать. В дополнение к этому, объявление о поиске работников в тот или иной ресторан можно увидеть на стойке информации ресторана или же на видном месте в зале ресторана. Как только кандидат откликается на вакансию в интернете или же самостоятельно звонит в ресторан, ему необходимо заполнить на официальном сайте «Работа в Макдональдс» (<https://rabotavmcdonalds.ru>) анкету, где необходимо заполнить поля:

- на какую вакансию претендует кандидат
- какой территориально ресторан он выбирает для будущей работы
- ФИО
- дата рождения
- гражданство
- телефон для связи и e-mail
- занятость в настоящее время
- удобные для работы в «Макдональдс» часы, которые могут меняться в соответствии с пожеланиями и возможностями работника.

После того, как анкета отсылается, кандидату звонят из компании в течение семи дней и приглашают на собеседование в конкретный ресторан, в котором желает работать соискатель.

Собеседование как отборочная процедура ресторана не отличается какими-то особенными методиками. Кандидат может быть абсолютно уверен, что ему не предложат пройти какое-либо жесткое стресс-тестирование, сдать сложный экзамен или пройти групповое собеседование. Такой нетривиальный метод отбора – одна из ключевых

особенностей трудоустройства в «Макдональдс», обеспечивающая отсутствие каких-либо расхождений в виде работы со стороны того, кто проводит интервью и того, кто его проходит. Любой ассистент отлично знает все тонкости условий труда в зале и понимает, какими качествами должен обладать соискатель, чтобы он был способен претендовать на должность. Отметим также, что собеседование может проводить не только первый ассистент директора, но и сам директор, и менеджер зала. Иначе говоря, у кого из менеджеров ресторана в данный момент имеется свободное время, тот и проводит интервью для соискателей. Обычно собеседование проходит в комнате отдыха сотрудников ресторана.

Так, традиционно на интервью задают следующие вопросы:

- *Как вы узнали о вакансии в «Макдональдс»?* Подобный вопрос помогает работодателю определить перспективные направления рекламы ресторана, а также осознать методы поиска кандидата.

- *Как вы относитесь к работе в команде?* «Макдональдс» является корпорацией, для которой очень важна слаженная командная работа, никакой индивидуалист в данной компании не сможет достигнуть ответа.

- *Какой опыт работы вы имеете? Какими успехами обладали на прошлом месте работы?* Данный вопрос позволяет несколько застраховаться от повышенной текучести кадров, а также получить в компания такого работника, который будет достаточно исполнительным и не иметь «звездной болезни». Подразумевается то, что, если работник ранее работал на каких-либо высоких должностях, вероятнее всего от получит отказ в трудоустройстве.

- *Назовите самую сложную ситуацию в вашей жизни и то решение, к которому вы пришли, чтобы ее решить.* Цель данного вопроса вполне ясна: определить стрессоустойчивость кандидата и определить, как он стремится решать возникающие на работе проблемы, т. к. в ресторане главное – это забота о клиенте.

- *Какое ваше любимое блюдо в «Макдональдс»?* Данный вопрос помогает интервьюеру определить, знаком ли соискатель с брендом. Также необходимо отметить, что фанату продукции «Макдональдс» устроиться в компанию легче, ведь в этом случае человек имеет определенную степень лояльности к компании, что, разумеется, сказывается на его работе положительным образом.

Так, можно отметить, что все вопросы интервью в «Макдональдс» достаточно просты и стандартны, однако главное при собеседовании – это не просто ответы на них, а образ соискателя в целом, его поведение. Например, неопрятный вид соискателя или запинаящаяся речь скорее всего будут способствовать отказу в трудоустройстве. Однако и

наоборот, приходить на интервью в строгом классическом костюме будет излишне, т. к. подобный вид элементарно неуместен для сотрудника «Макдональдс». Что касается поведения, что чрезмерная уверенность в себе, а также долгая подготовка к интервью могут дать обратный эффект, так как человек, имеющий за плечами большой опыт – не тот кандидат, которого ищут на работу в ресторан быстрого питания.

Итак, если соискатель благополучно проходит интервью с менеджером «Макдональдс», он приглашается на работу в ресторан. Если же работодатель не уверен в кандидате, он может провести для соискателя еще одно интервью, которое заключается не просто в ответах на вопросы, а в решение кейсов. Так, соискателю может быть предложена ситуация, когда ему попался чрезмерно нервный клиент, который оказался неудовлетворенным своим заказом, и бросил свой заказ в лицо работника. Далее работнику необходимо предложить варианты выхода из этой ситуации. На основании предложенных решений, руководство ресторана принимает решение о приеме на работу или же отказе в трудоустройстве.

Когда, наконец, новый сотрудник получает приглашение на работу в ресторане «Макдональдс», ему необходимо приехать в региональный офис сети ресторанов, получить подробную должностную инструкцию, а также направление на медицинский осмотр. Как только новый сотрудник получает справку, он выходит на работу в ресторан.

Подсистема управления трудовой деятельностью. В данную подсистему включаются такие функции руководства ресторана, как регулирование личностных и групповых взаимоотношений между работниками, а также решение конфликтных ситуаций между ними. Как выяснилось в ходе прохождения практики, конфликты между работниками в ресторане «Макдональдс» - явление довольно частое ввиду высокого уровня стресса у работников. Решением конфликтов обычно занимаются менеджеры зала или свинг-менеджеры. Специфичных методик решения конфликтов в ресторане не используется. Обычно спорные ситуации решаются посредством разъяснения требований к работе. Иначе говоря, менеджер подробно объясняет конфликтующим сторонам их обязанности в случившейся ситуации, что способствует исчезновению спорной ситуации. Также нужно отметить, что в компании разрешено по каким-либо возникающим вопросам обращаться напрямую к директору. Так, конфликтующие стороны могут обратиться к директору по поводу их спора и таким образом решить проблему. На наш взгляд, такая демократическая модель управления и близость руководства к обычным работникам – крайне положительные черты менеджмента организации, т. к. значительно повышают лояльность работников и к руководству, и к своей компании.

Подсистема обеспечения условий труда. Данная подсистема реализуется в ресторане «Макдональдс» посредством выполнения функции соблюдения охраны окружающей среды и труда. Компания «Макдональдс» позиционирует себя как организацию, которая заботится о своих работниках и прилагает все усилия для создания безопасных условий труда. В целом сеть ресторанов достаточно ответственно подходит к вопросам безопасности труда. Одним из важных направлений в области охраны труда, активно развивающееся в компании, является специальная оценка условий труда. Это такая идентификация и оценка факторов производственной среды, которые могут воздействовать на здоровье работников. Сюда включаются оценки санитарно-гигиенических условий труда, факторов организации труда, которые могут представлять риск для здоровья работников, средств индивидуальной защиты, воздействия на работников опасных и вредных веществ и системы защиты от них, разработанные для их устранения и снижения.⁵⁷

В целом, в ходе прохождения практики в ресторане было отмечено, что в заведении созданы достаточно здоровые условия труда, идет постоянный контроль за соблюдением техники безопасности и чистоты на рабочих местах, работников стимулируют строго следовать санитарным нормам. Так, например, каждому работнику выдается специальная униформа из плотной ткани, способная защитить тело работника от горячей пищи или напитков, бейсболка и шапочка из тончайшего материала, позволяющая избежать падения волос в пищу, но не дающая коже головы перегреваться, а также специальные перчатки, также защищающие кожу рук от случайных ожогов.

Подсистема управления развитием персонала. Данную подсистему в ресторане «Макдональдс» реализуют посредством выполнения функций:

- адаптация новых работников;
- обеспечение обучения сотрудников, повышение их квалификации и переподготовка персонала;
- реализация деловой карьеры;
- подготовка руководящих кадров;

Ответственный за выполнение перечисленных функций – первый ассистент директора ресторана. Проанализируем, как реализуется каждая из функций.

Адаптация новых сотрудников «Макдональдс» базируется на системе наставничества. Обычно наставником является один из менеджеров ресторана. Он имеет от одного до нескольких новых работников ресторана и выполняет функции воспитателя, помогая тем самым осваивать главные требования профессиональной роли, формируя

⁵⁷ Официальный сайт Макдональдс в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mcdonalds.ru/legal> (Дата обращения: 24.02.20)

необходимые деловые качества, правильное отношение к выполняемой работе и образец организационного поведения. Также наставник знакомит нового сотрудника с каждым членом коллектива, объясняет, кто ответственен за ту или иную работу в ресторане. Так, мы видим, что в компании «Макдональдс» не применяются никакие особенные методы адаптации работников, а используется традиционное наставничество.

Что касается обучения в ресторане, то данная функция выполняется компанией очень эффективно. Компания крайне ответственно относится к качеству их сервиса и продукции, поэтому очень большое внимание уделяет обучению всех сотрудников ресторана.

Программа обучения новых работников ресторана нацелена на то, чтобы работник смог быстро и эффективно освоить знания и практические навыки для работы на станциях ресторана, а также в быстрые сроки добиться соответствия стандартам работы ККЧ (Качество, Культура обслуживания и Чистота). В начале обучения нового сотрудника ресторана, которое проводится человеком, занимающим должность инструктора, ему проводится экскурсия по ресторану, а также обзор того участка, где будет проходить обучение, также ему выдаются красочные материалы, которые содержат понятный алгоритм действий на каждой станции. Каждый рабочий участок делится на станции, и обучение проходит по станциям. На станции обучение разделяется на базовое и углубленное. Базовое обучение проводится в те часы, когда маленькая загруженность ресторана. Оно включает в себя информацию об основных шагах и действиях, которые необходимо будет выполнять работнику. Углубленное обучение проводится в часы, когда в ресторане наблюдается высокая загруженность, такое обучение включает в себя дополнительную информацию о работе на той или иной станции, также работник может в это время попрактиковаться. В конце обучения на каждой станции работнику проходит верификацию, когда менеджер оценивает твои теоретические и практические навыки и подписывает бланк «Контрольный Лист Наблюдений/Верификация». Так, получив верификации на всех станциях рабочего участка, работник проходит сертификацию по своему участку. Менеджер проверяет знания и подписывает бланк «Сертификация». В случае успешного прохождения сертификации сотрудник приступает к работе.

В «Макдональдс» проводится обучение не только для новых сотрудников. Обучение проходят также и сами инструктора. Люди, занимающие такие должности, имеют огромную ответственность, ведь они обучают новых сотрудников правильному выполнению всех процедур, оказывают помощь и поддержку, играя роль наставника для работников. В связи с этим они должны постоянно повышать свой профессионализм. Так, обучение инструкторов проходит посредством следующих инструментов:

- инструктажи на месте работы;
- тренинги на месте работы, проводимые менеджерами;
- оценки полученных знаний с помощью тестирования.

Как мы видим, обучение инструкторов происходит без отрыва от производства.

Особое внимание «Макдональдс» уделяет обучению менеджеров ресторана. Так, в течение 5 лет менеджеру предоставляется около 2000 часов на его обучение и развитие. Обучение менеджеров включает в себя:

- обучающие тренинги в аудиториях Учебного центра;
- саморазвитие и самостоятельную работу;
- инструктажи и профориентации в ресторане;
- оценки полученных знаний (верификации, сертификации и различные тестирования).

Отметим, что все программы обучения менеджеров ресторанов начинаются с развития необходимых знаний и умений на должностях простых работников ресторана и инструкторов. Иначе говоря, менеджером может стать только тот, кто уже проработал какое-то время на начальной должности – должности работника «Макдональдса», а затем на должности инструктора. В дополнение необходимо сказать, что в 2019 г. начал свою работу в Москве так называемый «Университет гамбургерологии», открытый на базе Центра обучения и развития «Макдональдс» в России. Данный корпоративный университет создан только для обучения менеджеров, он включает в себя курсы по специфике ведения бизнеса, лидерства и гостеприимства. Основная часть образовательной программы доступна онлайн, в интерактивной форме, с использованием новейших цифровых инструментов. Однако, в связи с тем, что университету менее года, информации об его результативности на данный момент мало.

Итак, проанализировав, как проводится обучение в ресторане «Макдональдс», можно сказать, что компания действительно уделяет большое внимание обучению всех работников в течение всей их карьеры, что является сильным конкурентным преимуществом в постоянно меняющемся мире.

Что касается деловой карьеры, то «Макдональдс» предоставляет большие возможности для карьерного роста, поэтому любой работник ресторана может достичь таких должностей, как менеджер зала, инструктор, свинг-менеджер, первый ассистент директора, второй ассистент директора и непосредственно сам директор.

Отметим, что карьерный рост не заканчивается на позиции директора ресторана. При желании работник с данной позиции может «вырасти» до регионального управляющего. В его обязанности будет входит управление не одним «Макдональдсом», а

несколькими. Такой управляющий способен влиять на процессы и стандарты работы ресторанов, а его обязанности становятся существенно влияющими на функционирование компании в целом. Так, региональный управляющий – это своеобразный «мостик» между головным офисом и группой ресторанов. Также есть и более высокие позиции в корпорации «Макдональдс». Так, сеть ресторанов дает все возможности для карьерного роста, задача работника – правильно их использовать.

Наконец, подготовка руководящих кадров происходит посредством организации специальной программы подготовки управляющих кадров, которая называется «Менеджер-стажер». К претендентам на участие в программе существуют такие требования, как:

- высшее образование или студент 4-5 курсов;
- возможность работать полную рабочую неделю (40 часов);
- активная жизненная позиция, коммуникабельность, лидерские качества;
- умение работать в команде, быть готовым постоянно обучаться новому и саморазвиваться;
- хорошее знание английского языка.

Если претендующий на программу «Менеджер-стажер» обладает перечисленными качествами, ему необходимо пройти интервью с кураторами данной программы. В случае принятия положительного решения по кандидату, за новым менеджером-стажером закрепляют персонального наставника, и начинается обучение по программе в одном из городских «Макдональдс». Так в результате обучения претендент на должность второго ассистента директора овладевает следующим:

- теоретическими и практическими знаниями в области политики стандартов сервиса сети ресторанов «Макдональдс»;
- навыками правильного использования оборудования на производстве;
- навыками мотивации и управления человеческими ресурсами в качестве менеджера заведения;
- навыками правильной коммуникации с посетителями ресторанов, а также решения их проблем;
- знаниями основ трудового законодательства и возможных социальных льгот сотрудникам ресторанов;
- знаниями о приеме на работу и планировании рабочего времени для работников.

Программа «Менеджер-стажер» включает в себя несколько образовательных ступеней, а переход на следующую ступень происходит при помощи прохождения стажерами тестов и тренингов, по итогам которых кураторы программы решают, стоит ли

претенденту проходить программу дальше. Когда программа заканчивается, на основании всех пройденных тренингов и тестов формируется оценка профессиональной пригодности кандидата, а также решается вопрос о присвоении ему должности второго ассистента директора «Макдональдс».

Так, мы видим, что компания «Макдональдс» достаточно серьезно относится к профессионализму своих работников, поэтому имеет достаточно развитую систему обучения.

Подсистема управления мотивацией поведения сотрудников. Данная подсистема реализуется в ресторане «Макдональдс» посредством выполнения таких функций, как

- организация справедливой заработной платы и льгот, разработка системы оплаты труда;
- использование методов нематериального стимулирования;
- проведение аттестации сотрудников.

Организация справедливой заработной платы льгот регламентируется Положением по оплате труда ООО «Макдональдс». Заработная плата работников – почасовая. Она формируется с учетом того, по какому графику работает тот или иной сотрудник. Так, оплата труда складывается из нескольких факторов:

- стаж работы. В среднем час работы стажера стоит 110-115 руб. Более опытные работники зарабатывают за час 140-180 руб. Каждый год оплата за час работы сотрудника растет на 3-5 %, что, на наш взгляд, стимулирует работников работать как можно дольше в ресторане, а также снижает показатель текучести.
- количество отработанного времени. Дополнительное время работы оплачивается компанией.
- график работы. Так, работа в ночное время оплачивается на 20-50 % выше работы днем.
- должность. Например, менеджер-стажер зарабатывает на 40-50 % больше, чем простой рабочий в зале.
- число посетителей ресторана.

Также отметим, что в ресторане, где была пройдена преддипломная практика, заработная плата обычного сотрудника ресторана составляет 165-170 руб. в час.

Также в ресторане сети существует система премиальных выплат:

- выплата месячных и ежеквартальных премий, сумма которых определяется в процентном соотношении от стоимости реализованной продукции (такие премии выплачиваются только для работников, в силах которых оказывать влияние на объем продаж, в основном - для менеджеров);

- выплата ежеквартальных премий за отсутствие сбоев в снабжении производства и затаривания складов с готовой продукцией;

- единовременные выплаты за активное участие в развитии работы какого-либо отдела (например, предложения по внедрению новых систем учета, стратегического планирования и т. д.)

- выплата бонусов, иначе говоря – годовых вознаграждений по результатам работы всего отдела, учитывая динамику объема продаж.

Отметим, что результаты аттестации служат основой для разработки инструментов мотивации, т. к. при успешном ее прохождении оклад работника увеличивается.

Что касается неденежной мотивации в ресторане, то тут имеются также свои корпоративные инструменты:

- программа «Работник месяца», согласно которой тот сотрудник, который показал за прошедший месяц работы наилучший результат, получает звание «работника месяца»;

- гибкий график. Такие условия работы позволяют трудоустроиваться в ресторан многим студентам или даже школьникам, что, безусловно, благоприятно сказывается на их мотивации работать в «Макдональдс»;

- бесплатные обеды и рабочая одежда;

- возможность выбора места работы. Сотрудник имеет возможность выбрать для работы тот ресторан, который ему наиболее удобен территориально.

- карьерный рост. Как говорилось ранее, при желании практически любой работник может достигнуть управляющей позиции.

- бесплатное обучение. Как известно, «Макдональдс» обеспечивает обучением сотрудников на всех уровнях, которое всегда является бесплатным, что бывает не во всех организациях.

- работа в ночное время. Такая работа позволяет зарабатывать больше, а также расширяет временные возможности работников.

- социальная защищенность. По истечении испытательного срока, каждый работник оформляется в соответствии с трудовым кодексом РФ и имеет право обладать большим перечнем льгот. Добавим, что в ресторанах нет никаких санкций за порчу имущества. Также в ресторане оплачивается прохождение медицинского осмотра нового сотрудника.

- программа поддержки образования. Такая программа появилась в компании недавно – в мае 2018 г. Ее целью является удержание работников, которые совмещают учебу с работой. Для участия в такой программе необходимо являться студентом высшего,

среднего или средне-специального заведения, являться успевающим студентом, т. е. не иметь задолженностей и иметь хорошие оценки по итогам сессии, работать в «Макдональдсе» не менее одного года, выдвинуть свои идею по улучшению качества обслуживания в ресторане, по улучшению корпоративной культуры и т. д. В результате программы победивший в ней работник получает именную стипендию.

Наконец, отдельное внимание в подсистеме управления мотивацией сотрудников в «Макдональдс» необходимо уделить аттестации. Необходимо сказать, что все сотрудники каждые три месяца проходят промежуточную аттестацию, а каждые шесть месяцев - итоговую. Первая аттестация проходит для всех новоприбывших работников ресторана после того, как они проходят испытательный срок (два месяца). Данную аттестацию организует второй ассистент директора. Он оценивает тот багаж знаний, который получили новые работники во время обучения, а также принимает решение о принятии их в штат организации. Если работника зачисляют в штат, он становится членом бригады ресторана, а его оклад увеличивается на 20 %. Затем на каждого принятого работника оформляется личная карточка – документ, в котором зафиксированы персональные данные сотрудника, а также вся информация о результатах его трудовой деятельности (о взысканиях, поощрениях, премировании и т. д.). Также данный документ содержит контрольный лист наблюдения, где отражены в процентах оценки работы сотрудника на каждой из позиций ресторана (работа в зале, на кассе, на кухне и т. д.)

Что касается промежуточной аттестации, которая проводится каждые три месяца, то она проводится вторым ассистентом директора. Ее целью является контроль работы сотрудника и ее оценка за прошедшие три месяца. По итогам данной аттестации руководство дает рекомендации по дальнейшей работе в ресторане, а также рекомендации по подготовке к итоговой аттестации, осуществляющейся, как говорилось ранее, один раз в шесть месяцев. Перед тем, как проводится итоговая аттестация, проводится подготовительная работа:

1. ознакомление работников с приказом об аттестации, который помещают на информационный стенд, где указаны график, список сотрудников, которые подлежат аттестации, а также вид аттестации;
2. определение спектра теоретических и практических знаний и навыков, которые будут оцениваться;
3. сбор информации, которая необходима для аттестации сотрудника (контрольные листы наблюдений, отзывы менеджеров, выписки из книги жалоб и предложений, благодарности за победы в конкурсах и др.;

4. формирование комиссии по аттестации, включающей в себя директора заведения и его второго ассистента.

Также большое внимание уделяется анализу контрольных листов наблюдений, потому что они содержат в себе:

1. качество выполняемых рабочих задач на всех позициях ресторана,
2. правильность исполнения производственно-технологических операций,
3. соответствие внешнего вида работника стандартам сети ресторанов,
4. оценка рабочих показателей.

Такой контрольный лист наблюдения на каждого работника заполняется менеджером определенного участка работы ресторана, т. е. свинг-менеджером. На протяжении рабочей смены менеджер ведет наблюдение за работой каждого сотрудника, а после окончания смены представляет ему контрольный лист, устно обосновывая сделанные замечания и претензии к работе, сотрудник, в свою очередь, ставит подпись. В данном листке также ставится оценка (в процентах) относительно качества работы в течение наблюдаемого периода. Показатель средней оценки (среднее арифметическое всех оценок контрольных листов) оказывает прямое влияние на исход итоговой аттестации. В случае, если сотрудник не согласен с результатом собственной аттестации, формируется акт, который впоследствии направляют директору.

Целями итоговой аттестации являются:

- определение уровня подготовки работника, а также уровня того, насколько он соответствует требованиям компании;
- ротация персонала с учетом уровня его профессионализма;
- определение необходимости в обучении на следующие позиции;
- принятие решения о повышении/неповышении заработной платы сотрудника.

Этапы итоговой аттестации:

1. сам процесс аттестации, при котором члены комиссии проводят анализ и доводят до работника те данные о его результатах рабочей деятельности, которые были получены за время, предшествующее аттестации, с составлением списка характеристик аттестуемого;
2. подведение результатов заключается в оценке профессиональной деятельности работника относительно тех требований, которые предъявляются к занимаемой работником должности.

По результатам аттестации выносится оценка работы сотрудника ресторана (А, В, С или D) за период, который предшествовал аттестации. Учитывая полученную оценку, выносится решение о повышении заработной платы сотрудника или же назначении ему

дополнительного испытательного срока. В табл. 2.2 можно увидеть систему оценивания аттестуемого и характеристику каждой оценки. Полученную оценку вносят в личную карточку.

Таблица 2.2

Система оценок сотрудников аттестации и их характеристики

Оценка	Процент увеличения заработной платы	Характеристика работы за период, который предшествовал аттестации
A	6	Отличные показатели
B	4	Хорошие показатели
C	2	Удовлетворительные показатели
D	Назначение испытательного срока	Неудовлетворительные показатели

Составлено автором на основе проведенного интервью с сотрудником ООО «Макдональдс».

Как видно из таблицы 2.2, если аттестуемый получает оценку D, которая свидетельствует о его грубых нарушениях в рабочей деятельности, ему назначают испытательный срок на два месяца, при этом снижая уровень заработной платы.

Таким образом, мы считаем, что в ресторане сети «Макдональдс» существует качественная система мотивации сотрудников. Как материальные методы мотивации, так и нематериальные методы активно развиваются и используются руководством.

Подсистема развития структуры организации управления. Как выяснилось, данная система реализуется в «Макдональдс» лишь посредством функции разработки штатного расписания. Составлением данного расписания занимается первый ассистент директора ресторана.

Подсистема правового обеспечения системы управления человеческими ресурсами. Функции данной подсистемы в «Макдональдс»: решение трудовых отношений, а также согласование документов по управлению персоналом с руководством. Данные функции реализуются первым ассистентом директора, согласно правилам трудового кодекса РФ.

Подсистема маркетинга и планирования персонала. Данная подсистема в ресторане «Макдональдс» реализуется с помощью таких функций, как планирование человеческих ресурсов, анализ рынка труда, а также организация рекламы и поддержание связи с внешними источниками, которые обеспечивают организацию новыми кадрами. Выполнение данных функций лежит на первом ассистенте директора ресторана. Именно он выбирает информационные площадки для публикации информации о свободных вакансиях, определяет потребность в человеческих ресурсах и занимается анализом рынка труда.

Подсистема информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами. Такие функции данной подсистемы, как учет и статистика персонала, а также организация работы со СМИ реализуются первым ассистентом директора, согласно правилам трудового кодекса РФ.

Таким образом, нами были выделены и проанализированы традиционные подсистемы УЧР, а также соответствующие им функции, которые реализуются в ресторане «Макдональдс». Однако существуют также такие функции УЧР, которые только начали свое развитие в современных компаниях. Перечислим, какие функции УЧР из тех, которые пока не входят в перечень традиционных функций, уже существуют в «Макдональдс»:

- управление талантами сотрудников. В ресторане работа с программой управления талантами строится поэтапно. На начальном этапе планируется потребность в талантах (не только количество талантов, но и их качество). Затем проводится оценка существующей на данный момент команды ресторана. Далее происходит формирование плана карьерного развития для каждого сотрудника, а также планирование того, как именно будут устраняться имеющиеся проблемы и недочеты.

Интересно, что в компании введено такое понятие, как «рецепт успеха» - всесторонняя оценка работника. Для его объективной оценки используют Performance Development System. Это система оценки таких рабочих показателей, как навыки работника, его достижения, уровень лидерских компетенций. Данная система базируется на утверждении, что каждый сотрудник, несмотря на занимаемую им должность, обладает лидерскими качествами разного уровня развития. Такие качества условно делят на 4 группы: «лидерство для себя», «лидерство для других», «лидерство для менеджеров» и «лидерство для рынка в целом». Для каждого из уровней разрабатывают модель поведения и набор ожидаемых характеристик.

Дать оценку потенциала роста (шансов работника на достижение успеха на следующем уровне) сложно, но компания «Макдональдс» руководствуется исследованием, выделившим три наиболее важные составляющие потенциала роста: стремление (желание человека обрести признание, получить повышение по работе, иметь влияние), способности (характеристики личности, а также приобретенные навыки) и вовлеченность (эмоциональная и рациональная преданность ценностям компании, стремление сделать для компании больше). Так, учитывая такие качества, всех работников условно делят на три группы: 1) вовлеченные мечтатели (обладают высоким уровнем стремления и вовлеченности, однако их способности – средние; считается, что их шансы достигнуть успеха на следующем уровне практически нулевые, если компания не станет вкладывать достаточно много ресурсов в развитие таких работников); 2) невовлеченные звезды (обладают сильным стремлением и довольно хорошими способностями, однако им не хватает веры в то, что они делают, в успех компании; вероятность успеха на следующем уровне у таких людей выше, чем у людей из предыдущей группы, но все равно невысока); 3) неамбициозные звезды (обладают высокими способностями и вовлеченностью, но не

обладают стремлением к лидерству; вероятность успеха у таких людей очень высока, они считаются самыми перспективными работниками, но в них нужно «подогреть» стремление развиваться).

Так, компания «Макдональдс» на основе вышеописанного исследования разработала свою систему оценки потенциала роста. Руководство «Макдональдс» не стало рассматривать такой показатель, как вовлеченность сотрудника, т. к. его достаточно сложно оценивать, поэтому было принято решение сконцентрировать все внимание на стремлении и способностях работников. Так, стремление в ресторане оценивается с точки зрения желания стать лидером, а способности – с точки зрения нацеленности на то, чтобы получить новые знания. Как считают в компании «Макдональдс», мотивация – крайне важный аспект. «Таланты» и «звезды» — это очень ценное достояние компании, но ему необходимо повышенное внимание. Направления развития для таких работников необходимо искать в их сильных сторонах – в стремлении к лидерству и получении новых знаний, и средства, и ресурсы находятся в этих областях.

Таким образом, мы видим, что компания имеет очень развитую систему управления талантами в компании. На наш взгляд, такая система позволяет максимально индивидуально подходить к вопросу профессионального роста каждого сотрудника, а также помогает всем работникам расти в компании.

- управление корпоративной культурой организации. В ресторане «Макдональдс» огромную роль уделяют развитию корпоративной культуры организации. Так, внешними проявлениями корпоративной культуры ресторана являются: стандарты одежды и внешности работников, 2) символика «Макдональдс», 3) обязательная улыбка, фраза «свободная касса», 4) всегда свежая и вкусная еда, 5) знакомая всем обстановка, идентичное меню во всех ресторанах сети.

Внутренние проявления корпоративной культуры: главными девизами работников «Макдоналдс» являются следующие аббревиатуры: ККЧД (Культура, Качество, Чистота, Доступность) и ККК (Контакт, Кооперация, Координация). Такие слова повторяют каждый день все работники компании, это – основа деятельности «Макдональдс».

В целом, основой корпоративной культуры ресторана являются такие элементы, как социально-психологический климат в коллективе, философия, ценности компании, отношение к сотрудникам и клиентам, а также стиль управления. Философия обслуживания в сети ресторанов сформулирована в корпоративном кодексе, который знаком всем работникам с самого начала работы в компании, данный документ – это инструмент знакомства персонала с ценностями компании. Как выяснилось при прохождении практики в компании «Макдональдс», в ресторанах с целью поддержания корпоративного духа

постоянно организуются различные конкурсы и соревнования между сотрудниками (например) «Работник месяца», речь о котором шла ранее), награждают победителей не только денежными призами, но и подарками с символикой «Макдональдс». Также в компании празднуются главные государственные праздники: всех сотрудников вывозят на природу или водят в кинотеатр.

Так, мы считаем, что корпоративная культура в «Макдональдс» также развита на высоком уровне, что может заметить даже каждый посетитель, пришедший перекусить в ресторан.

- HR-брендинг. Компания «Макдональдс» с самого открытия всегда занималась развитием своего HR-бренда, что, безусловно, принесло ей огромные успехи на рынке фаст-фуда. Все достоинства системы управления человеческими ресурсами компании формировали и продолжают формировать hr-бренд. Так, перечислим их: 1) всевозможные денежные бонусы и премии работникам, эффективно выполняющим свои трудовые обязанности, а также именные стипендии, 2) непрерывное обучение и развитие каждого сотрудника, 3) развитая корпоративная культура, 4) использование многих нематериальных методов стимулирования работников, 5) развитие деловой карьеры каждого работника и др. Все перечисленные достоинства компании «Макдональдс» развили hr-бренд компании так, что организация не один раз отмечалась разными премиями в качестве одного из лучших российских работодателей. Так, например, по итогам 2017 г. «Макдональдс» вошел в топ-100 работодателей РФ (по версии HeadHunter), а также был отмечен «Премией HR-бренд 2017» в номинации «Федерация».⁵⁸

Итак, в настоящем параграфе были подробно проанализированы традиционные функции управления человеческими ресурсами в ООО «Макдональдс», а также те, которые пока не входят в перечень традиционных и реализуются маленьким количеством компаний. Так, можно сделать следующие краткие выводы по вышесказанному:

1. линейное руководство ресторана находится в компетенциях директора ресторана, а также его первого и второго ассистентов;
2. подбором и отбором персонала занимается первый ассистент директора (он, в целом, занимается всей работой с человеческими ресурсами в ресторане), отбор осуществляется посредством анализа анкеты соискателя и проведения традиционного интервью с ним;
3. «Макдональдс» уделяет большое внимание соблюдению охраны окружающей среды и труда своих сотрудников;

⁵⁸ Официальный сайт «Премии HR-бренд 2019» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hrbrand.ru/company/1403/> (Дата обращения: 27.02.20)

4. Компания обеспечивает непрерывным обучением всех работников, используя при этом различные программы обучения и формы; в компании есть все возможности для профессионального роста и построения карьеры, но всех работников высшего уровня в «Макдональдсе» «выращивают» с самых нижних позиций; большое внимание уделяется аттестации, которая играет большую роль при формировании заработной платы;

5. в ресторане существует развитая система премий, льгот и денежных бонусов; также в компании активно используются многие нематериальные методы стимулирования;

6. что касается нетрадиционных функций системы УЧР, то в компании реализуются такие функции, как управление талантами, развитие HR-бренда, а также развитие корпоративной культуры.

Таким образом, мы видим, что в ресторане существует очень развитая система управления человеческими ресурсами, что, безусловно, сыграло большую роль в том, что «Макдональдс» на данный момент является лидером на рынке фаст-фуда, однако существуют и некоторые проблемы в системе УЧР компании. Так, в ходе прохождения преддипломной практики были обнаружены следующие проблемы системы УЧР ООО «Макдональдс»:

- высокая текучесть кадров. Иногда коэффициент текучести в «Макдональдс» достигает 70 %, что является крайне высоким показателем для ресторанного бизнеса, где естественный уровень текучести персонала составляет 10-20 %. На наш взгляд, необходимо повышать имидж компании как работодателя, а также оптимизировать систему отбора и подбора персонала, его маркетинга.

- нехватка опытного персонала. Это объясняется тем, что у работника, который только начал работу в ресторане, есть возможность карьерного роста лишь по истечении 3 лет работы. Иначе говоря, он может достигнуть должности менеджера лишь тогда, когда проработает в компании на позиции простого работника ресторана 3 года. Мы считаем, что необходимо пересмотреть временные возможности карьерного роста.

- низкий престиж компании в качестве работодателя среди молодежи. Есть информация, что многие молодые люди не стремятся работать в ресторанах «Макдональдс» по причине существующих в обществе предубеждений относительно компании. Иначе говоря, в молодежных кругах работать в «Макдональдс» является «непрестижным» делом. Исходя из этого, необходимо повышать имидж компании в глазах молодежи.

- непроработанная система премий. Тут подразумевается премия за месячную выработку часов. Она составляет 4 тыс. руб. в месяц и выплачивается тем работникам, которые отработывают минимум 40 часов в неделю. С учетом того, что 80 % работников ресторанов – студенты и школьники, которые редко могут иметь 40-часовую выработку,

данная система премирования, на наш взгляд, недостаточно справедлива и эффективна, поэтому требует корректировки.

- субъективное отношение инструкторов по обучению или менеджеров к персоналу во время проведения оценки его деятельности. Как говорилось ранее, от регулярной аттестации персонала зависит размер и наличие его премии. В ходе прохождения преддипломной практики выяснилось, что иногда оценки аттестующим ставятся субъективно, исходя из симпатий и антипатий инструкторов по обучению и менеджеров, что, безусловно, необходимо устранить.

Таким образом, в следующем параграфе будут разработаны рекомендации по решению выделенных выше проблем и совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в «Макдональдс» в целом.

2.3 Направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами в ООО «Макдональдс»

В предыдущем параграфе нами были выделены существующие недостатки функционирования системы УЧР в ООО «Макдональдс». В связи с этим, мы считаем необходимым ввести следующие улучшающие меры по совершенствованию системы УЧР в данной компании.

1. Улучшение системы отбора персонала.

В предыдущем параграфе исследования нами было отмечено, что подбор персонала в ООО «Макдональдс» происходит в основном через интернет-ресурсы (hh.ru, superjob.ru, Авито и официальный сайт компании). Отбор персонала происходит посредством заполнения анкеты на официальном сайте «Работа в Макдональдс» (<https://rabotavmcdonalds.ru>), а затем посредством проведения очного интервью (собеседования). Мы считаем, что перечисленных отборочных процедур для ресторана «Макдональдс» недостаточно. Поэтому считаем, что, во-первых, необходимо расширить ряд вопросов анкеты с официального сайта «Работа в Макдональдс». В таблице 2.3 можно увидеть, как выглядит анкета для соискателя на сегодня и как мы предлагаем ее расширить.

Таблица 2.3

Сравнение анкет для соискателей в ООО «Макдональдс»

Актуальная анкета	Предложенная анкета
на какую вакансию претендует кандидат какой территориально ресторан он выбирает для будущей работы	на какую вакансию претендует кандидат
ФИО	ФИО кандидата
дата рождения	дата рождения кандидата

Продолжение таблицы 2.3

гражданство	гражданство
телефон для связи и e-mail	контакты (номер телефона и e-mail)
занятость в настоящее время	занятость в настоящее время (работа/учеба), место работы или учебы
удобные для работы в «Макдональдс» часы, которые могут меняться в соответствии с пожеланиями и возможностями работника.	пожелания кандидата по поводу графика работы
	слабые и сильные стороны характера
	наличие медицинской книжки
	профессиональные навыки и умения
	три последних места работы, если такие имеются (с указанием времени работы на них)
	какой территориально ресторан наиболее предпочтителен для кандидата для будущей работы

Составлено автором.

Мы видим, что в предлагаемом нами варианте анкеты вопросов больше, чем в существующем, однако мы считаем, что такая анкета позволит сразу «отсеять» ленивых кандидатов (которые не способны уделить 10-15 минут заполнению анкеты), а также кандидатов, которые не подходят для работы в ресторане «Макдональдс» по своим поведенческим характеристикам. Также такая анкета позволит определить, имеет ли опыт тот или иной кандидат в ресторанном бизнесе. И в том случае, если такой опыт имеется, можно построить его программу обучения так, чтобы он прошел ее быстрее. Так, при помощи такой анкеты, руководство компании сможет отобрать для дальнейшего собеседования кандидатов, максимально подходящих для работы в «Макдональдс», «отбросив» таким образом совсем неподходящих, что позволит сэкономить время на очных интервью. Такое нововведение практически бесплатно, но тем не менее, эффективно.

Во-вторых, что касается системы отбора персонала в ООО «Макдональдс», то необходимо изменить концепцию собеседования с соискателем. Как говорилось ранее, собеседование в ресторане проводит первый ассистент директора, и оно не отличается никакими особыми методами. На таком интервью задаются вполне стандартные вопросы (см. п. 2.2). Мы считаем, что такое собеседование не дает максимального эффекта от отбора персонала, т. к. его прохождение легко дается практически всем кандидатам, желающим работать в ресторане. Так, это является причиной высокой текучести в «Макдональдс», т. к. на работу берут практически всех (а в процессе работы может выясниться, что новый работник совершенно не подходит для трудоустройства в компании), а также потому, что новые работники не ценят свое новое место работы, ведь оно далось им так легко. В связи с этим, мы считаем, что необходимо расширить перечень вопросов, задаваемых в процессе собеседования. Напомним, что на сегодняшний день при интервью с кандидатом задают стандартные вопросы:

- Как вы узнали о вакансии в «Макдональдс»?
- Как вы относитесь в работе в команде?
- Какой опыт работы вы имеете?
- Назовите самую сложную ситуацию в вашей жизни и то решение, к которому

вы пришли, чтобы ее решить.

- Какое выше любимое блюдо в «Макдональдс»?

Так, мы предлагаем сделать следующий перечень вопросов, задаваемых в процессе интервью:

- *Расскажите немного о себе, своем образовании и опыте с предыдущих мест работы.* Такой вопрос позволяет узнать кандидата лучше, а также понять, владеет ли он навыками самопрезентации и обладает ли хорошими речью и словарным запасом.

- *Кем вы видите через пять лет?* Планы на жизнь соискателя помогут понять, как долго он планирует работать в компании «Макдональдс».

- *Почему мы должны взять вас на эту должность?* Вопрос позволяет оценить заинтересованность кандидата в вакансии, его мотивацию к работе в «Макдональдс».

- *Как вы узнали о вакансии?* Такой вопрос говорит об общей заинтересованности кандидата в работе в ресторане.

- *Что вы знаете о компании?* Данный вопрос позволяет определить степень заинтересованности кандидата в работе в ООО «Макдональдс».

- *Почему вы хотите получить работу в «Макдональдс»?* Вопрос позволяет определить мотивацию кандидата работать в «Макдональдс».

- *Назовите ваше главное профессиональное достижение.* Успехи кандидата позволяют оценить его опыт, предприимчивость, уровень знаний и компетенций.

- *Почему вы ушли с предыдущего места работы, если оно было?* Такой вопрос позволяет понять причины, почему кандидат может уйти с того или иного места работы.

- *Назовите самую сложную ситуацию в вашей жизни и то решение, к которому вы пришли, чтобы ее решить.* Вопрос оценивает креативность и умственные способности соискателя.

- *Какое выше любимое блюдо в «Макдональдс»?* Так можно понять, насколько лоялен кандидат к компании «Макдональдс».

- *Чего вы хотите от нового места работы?* По этому вопросу можно определить, сможет ли компания «Макдональдс» оправдать ожидания соискателя.

- *Расскажите о ваших ожиданиях в зарплате.* По этому вопросу можно также узнать, способна ли компания удовлетворить пожелания соискателя.

- *Чем вы занимаетесь в свободное время?* Такой вопрос позволит определить интересы и увлечения соискателя.
- *Есть ли у вас дети и планируете ли вы их заводить?* Вопрос поможет понять временные возможности для работы соискателя в ресторане
- *Какие у вас есть к нам вопросы?*

Такой расширенный спектр вопросов при собеседовании в ООО «Макдональдс» позволит создать более полный портрет кандидата на должность в ресторан. А это, в свою очередь, позволит «отсеивать» неподходящих кандидатов намного эффективнее, а значит позволит набирать в ресторан только тот персонал, который максимально подходит. Это позволит снизить текучесть кадров.

Мы считаем, что помимо собеседования, в ООО «Макдональдс» необходимо дополнительно использовать такие оценочные методы отбора, как:

1) Стрессовое интервью. Учитывая то, что работа в «Макдональдс» весьма стрессовая из-за большого потока клиентов, любой сотрудник компании должен обладать хорошим уровнем стрессоустойчивости. При таком методе основной задачей первого ассистента директора будет являться создание типичных стрессовых испытаний во время собеседования и проведение дальнейшего анализа поведения кандидата. Примером могут являться такие инструменты, как вопросы о личной жизни кандидата, быстрый темп разговора (постоянные вопросы, как только кандидат отвечает, ему сразу же задают другой вопрос, который совсем не связан с предыдущим), помехи во время проведения интервью (например, присутствие посторонних людей), сомнения в образовании и опыте кандидата и др. Можно задать такие вопросы, как «На чем стоит земля?», «Чебурашка – он или она?», «Придумайте 10 способов продажи живого крокодила» и др. Подобные вопросы кажутся абсурдными, однако позволяют отлично оценить быстроту реакции, стрессоустойчивость и креативность кандидата. Не стоит использовать много инструментов стрессового интервью. Можно задать, например, один такой вопрос во время проведения собеседования. Даже один вопрос даст дополнительную информацию о соискателе. Таким образом, при использовании данного метода отбора персонала можно определить, стрессоустойчив и креативен ли соискатель. Такие качества важны для работы в ресторане, т. к. сфера услуг обязывает ее работников иметь данные черты.

2) Кейс-метод. Такой метод предполагает моделирование рабочей ситуации, которая вызывает дискуссию, требует анализа и предложений по эффективному решению проблемы. Кейс включает в себя полную информацию о том, в чем заключается ситуация и возникшая проблема, кто в ней участвует, что происходит, когда должен быть получен результат и какими ресурсами располагает человек, который решает данное задание.

Кандидат должен ответить на вопрос о том, как именно достичь поставленной в условиях кейса цели. Примерами ситуаций для кандидатов в ресторан «Макдональдс» могут быть следующие: «Посетитель ресторана оказался человеком крайне нервным. Он простоял в ожидании своего заказа 5 минут, не выдержал, и начал нецензурно оскорблять персонал и кидать в них мелочью. На месте кассира, как вы выйдете из сложившейся ситуации?» или «Вы знаете, что ваш коллега регулярно ворует из ресторана гамбургеры для членов своей семьи. Никто из руководства этого на настоящий момент не заметил. Как вы поступите в данной ситуации?». На наш взгляд, кейс-метод поможет определить уровень знаний кандидата о ресторанном бизнесе, а также его готовность к работе в сфере услуг. Как и предыдущий метод отбора персонала, кейс-метод будет способствовать отбору максимально подходящих кандидатов на должность в ООО «Макдональдс», действительно желающих работать в компании.

3) Групповое собеседование. Такое собеседование предполагает участие нескольких соискателей. Такое собеседование даст возможность работодателю посредством сравнительного анализа выбрать лучшего претендента. Преимущества такого собеседования заключаются в том, что, во-первых, кандидаты видят реальную конкуренцию, поэтому повышается их мотивация работать именно в ООО «Макдональдс», что повышает их лояльность к компании, во-вторых, руководство компании экономит время на отборе персонала, а также на его оценке. Примерная структура такого собеседования заключается в следующем: 1) Презентация ООО «Макдональдс» и вакансии (общая информация о компании и функциях будущего работника), 2) Самопрезентация соискателей (кандидаты рассказывают о своем опыте, навыках, образовании и об ожиданиях от работы), 3) Задания, кейсы для соискателей, позволяющие оценить опыт, знания о сфере услуг, личные качества претендентов на должность (примеры кейсов можно посмотреть в предыдущем пункте), 4) Групповые кейсы, которые помогут определить лидеров среди кандидатов, а также роли каждого кандидата в командной работе (например, «Представьте, вы нашли инвестора, который готов вложить в ваш бизнес в Санкт-Петербурге 100000 \$. В какой бы сфере вы открыли свой бизнес, на что бы потратили стартовый капитал и как скоро бы вернули инвестиции?». В данном групповом кейсе кандидатам необходимо не просто ответить на вопрос, но и достигнуть взаимопонимания между участниками, придя таким образом к общему мнению). Таким образом, такой инструмент отбора персонала, как групповое интервью позволит оценить лидерские качества соискателей, их коммуникабельность и умение работать в группе. Все эти качества являются неотъемлемыми при работе в «Макдональдс». Так, после проведения самого

интервью, кандидатам сообщают, когда им дадут знать о результатах его проведения, а руководство компании проводит анализ проведенной групповой беседы.

Безусловно, чтобы ввести перечисленные методы отбора, необходимо обучить ответственного за отбор персонала работника «Макдональдс». В нашем случае – это первый ассистент директора. Проанализировав Интернет-ресурсы по повышению квалификации, мы выяснили, что повышение квалификации HR-менеджера стоит около 40-50 тыс. за курс. То есть разовые затраты такого предложения составят 40-50 тыс. В дополнение к этому теперь собеседование будет занимать больше времени. Его время с 10 минут может вырасти до 45 минут, однако теперь кандидатов будет меньше, т. к. они будут лучше «отсеиваться» на этапе заполнения онлайн-анкеты. Тем не менее, в связи с этим, возрастет нагрузка на первого ассистента директора, это потребует повышения его оклада. На наш взгляд, повышение на 7 тыс. руб. в месяц будет вполне справедливым (при средней заработной плате, равной 40 тыс. руб/мес). Учитывая размер отчислений работодателя в размере 36 %, в год такое повышение заработной платы первого ассистента директора потребует дополнительных затрат от компании в размере 114,24 тыс. руб.

Мы считаем, что, изменив систему отбора персонала таким образом, можно значительно понизить текучесть персонала в ресторане «Макдональдс». При более сложном отборе новые работники будут намного больше ценить работу в компании, а руководство сможет отобрать самых лучших кандидатов на должности. Более того, такое изменение системы отбора персонала позволит повысить HR-бренд компании, т. к. попасть на работу в «Макдональдс» будет теперь не так-то просто.

2. Улучшение HR-бренда компании в качестве работодателя.

Компания «Макдональдс» уделяет большое внимание своему бренду и позиционированию. В компании существуют четкие принципы обслуживания, слоган, уникальная униформа работников, хорошо проработанный веб-сайт, налаженная работа в социальных сетях, развитая корпоративная культура и громкая и красочная реклама. Однако в предыдущем параграфе мы говорили о том, что многие люди не стремятся идти работать в «Макдональдс», потому что это считается «непрестижным» в кругах молодежи. В связи с этим мы считаем необходимым улучшать имидже компании в глазах ее работников и потенциальных работников. Для достижения этой цели мы видим следующие пути решения:

- 1) Ввести в компании инструменты обратной связи сотрудников, такие как опросы об удовлетворенности работой, анкетирования и неформальные встречи с руководством (пример опроса в Приложении 1). Данный инструмент не используют в ООО «Макдональдс», однако он может дать информацию об уровне удовлетворенности

персонала трудом, степени лояльности персонала, об отношении работников к каким-либо нововведениям, об уровне приверженности персонала компании, об уровне напряженности в коллективе. Таким образом, такой инструмент позволит посмотреть внутрь компании глазами простых работников, выявить слабые места компании, которые необходимо совершенствовать, а также понять причины повышенной текучести кадров, что поможет противостоять частым увольнениям сотрудников. Мы считаем, что такие опросы и анкетирования необходимо проводить раз в квартал. Это позволит проанализировать, как меняется обстановка в компании, а также какие проблемы необходимо решать руководству. Данную функцию мы предлагаем закрепить за первым ассистентом директора, т. к. в его ведении находятся все работы, связанные с персоналом.

2) Нейтрализация негативных отзывов. На сегодняшний день на просторах интернета существует много негативных отзывов бывших сотрудников «Макдональдс». Одни жалуются на большую загруженность на работе в ресторане, другие – на маленькую заработную плату, третьи – на плохое отношение руководства. Такие отзывы негативно влияют на образ компании в глазах тех людей, которые хотели бы работать в компании. Задача руководства ресторана находить и фиксировать появление подобных отзывов и уметь реагировать на них. В том случае, если негативный отзыв написан реальным человеком, который работал в «Макдональдс», необходимо разобраться в ситуации, попытаться исправить проблему или сгладить ситуацию, если вина лежит на компании, принести публичные извинения сотруднику. Небольшая моральная компенсация за доставленные неудобства (например, бесплатный обед в ресторане) повысит авторитет компании в глазах интернет-сообщества как ответственного и надежного работодателя. Такие отзывы реальных людей также позволяют понять недочеты в работе ресторана, выявить слабые стороны и наметить вектор развития компании. Однако бывают случаи, когда негативные отзывы о компании пишут конкуренты или же люди, которые хотят просто навредить компании. В таком случае будет идеальным ответом на негатив положительные отзывы других пользователей того или иного интернет-ресурса. В целом, в борьбе с негативными отзывами в интернете помогут: 1) развитие официального сайта, где нужно размещать положительную информацию, а если создать на таком сайте круглосуточный раздел для обращения сотрудников компании, то можно будет локализовать там всю негативную информацию, которую руководство получает от работников компании; 2) освещение деятельности компании на сторонних ресурсах, в соцсетях, на форумах; 3) создание собственных веб-ресурсов и площадок, которые будут способствовать формированию потенциальных работников компании положительное мнение о работе в «Макдональдс»; 4) коммуникация с партнерами, которые смогли бы

размещать на своих ресурсах положительные отзывы о вашей компании, нейтрализуя таким образом негатив в интернете. Таким образом, необходимо распространять как можно больше положительной информации о компании в интернете, но главное – чтобы информация была действительно правдивой. Так, нейтрализация негативных отзывов позволит улучшить авторитет компании «Макдональдс» в глазах не только существующих работников, но и будущих работников, позволит привлекать в компанию самый лучший персонал, а также позволит понять директору ресторана слабые места в работе компании и понять, как можно их устранить.

Ответственным за выполнение данных функций можно поставить человека, который занимается человеческими ресурсами в компании, то есть первого ассистента директора. Функции проведения опросов обратной связи от сотрудников и нейтрализация негативных отзывов важные, но не слишком энергоемкие. Поэтому достаточно будет поднять оклад первого ассистента директора на 5 тыс. руб. в месяц. Такое повышение заработной платы обойдется компании в сумму 81,6 тыс. руб. в год, учитывая отчисления работодателя в размере 36 % от заработной платы работника.

Таким образом, мы считаем, что такие инструменты, как обратная связь работников в виде анкет и опросов, а также работа с негативными отзывами сотрудников компании о месте их работы позволят улучшить HR-бренд компании «Макдональдс». Это, в свою очередь, позволит привлекать и удерживать наиболее ценный для компании персонал.

3. Сокращение времени пути работника по карьерной лестнице.

Любой работник ресторана может достигнуть позиции менеджера только лишь по истечении 3-х лет его работы в компании «Макдональдс». Но учитывая большую текучесть персонала в компании, выходит так, что немногие могут «дорасти» до позиции менеджера лишь потому, что они раньше срока увольняются. Это сказывается на мотивации работников в принципе продолжать работу в «Макдональдс». Ведь в другой компании они могут за три года достичь более значительных высот в карьере. Поэтому мы считаем, что срок карьерного пути до позиции менеджера в «Макдональдс» необходимо сократить до 1.5 лет. На наш взгляд, за 1,5 года постоянной успешной работы любой сотрудник способен освоить все особенности работы в ресторане и претендовать на место менеджера зала. Это повысит мотивацию сотрудников как можно дольше работать в компании, а также повлечет за собой рост количества опытного персонала.

4. Изменение системы материального стимулирования работников.

На наш взгляд, необходимо несколько изменить систему материального стимулирования сотрудников ООО «Макдональдс». Так, мы предлагаем следующие нововведения:

1) Изменить выплату премий за месячную выработку часов таким образом, чтобы данная премия выплачивалась не за отработку 40 часов в неделю, а за отработку 30 часов в неделю. Учитывая то, что премия в размере 4 тыс. руб. в месяц выплачивается тем работникам, которые отрабатывают минимум 40 часов в неделю, то большинство работников (80 %), которые являются студентами и школьниками не могут получить такую премию, т. к. редко могут позволить себе работать по 8 часов в день. В связи с этим, мы считаем целесообразным уменьшить минимальное время работы с 40 часов в неделю до 30 часов. Таким образом, это будет выступать мотивирующим фактором для многих работников, что будет способствовать их желанию больше работать на благо «Макдональдс». Также это улучшит приверженность сотрудников к компании.

2) Сделать гибкую оплату труда в зависимости от степени загруженности ресторана. Известно, что у обычных работников зала «Макдональдс», у инструкторов и менеджеров почасовая оплата труда, а у ассистентов директора и самого директора заработная плата складывается из оклада и премиальной части. Ставка обычного сотрудника зала – 175 руб./час, ставка инструкторов – 200 руб./час до вычетов, а ставка менеджеров – 215 руб./час. Выходит так, что после налоговых вычетов простой работник зала ресторана получает примерно 151 руб./час, независимо от той нагрузки, которая была на него возложена в часы его работы. Учитывая то, что в ресторане «Макдональдс» есть такие часы, когда идет непрерывный большой поток клиентов, а есть такие часы, когда клиентов не слишком много, нагрузка обычных работников ресторана непостоянна. Так, например, выяснилось, что повышенная нагрузка наблюдается в будние дни в 11-12 часов, 14-15 часов, 18-19 часов и 21-22 часов. В связи с этим, мы считаем, что целесообразно ввести повышенную ставку оплаты труда в часы повышенного наплыва посетителей. Так, мы предлагаем следующую систему оплаты труда работников зала «Макдональдс»:

Таблица 2.4

Система оплаты труда работников зала ООО «Макдональдс»

Часы работы	Актуальная ставка за час до налоговых вычетов	Рекомендуемая ставка за час до налоговых вычетов
11.00-12.00, 14.00-15.00, 18.00-19.00, 21.00-22.00	175 руб./час	200 руб./час
Остальные часы	175 руб./час	175 руб./час

Составлено автором.

Так, из табл. 2.4 можно видеть, что наше предложение заключается в том, чтобы в часы повышенного наплыва посетителей в ресторан установить повышенную ставку оплаты за час – 200 руб./час до налоговых вычетов, а в остальные часы работы ресторана – оставить прежнюю ставку – 175 руб./час до налоговых вычетов. Мы считаем, что так оплата труда станет более справедливой, более загруженные работники будут получать больше,

это будет благоприятно сказываться на мотивации сотрудников ресторана, а также будет способствовать удержанию ценных сотрудников в компании.

Как показала практика, в часы-пик в «Макдональдс» работают 3 человека на кассе, 2 человека - на выдаче заказов, 3 человека – на напитках, 2 человека - на картошке, 3 человека – на сборке заказов, 2 человека – на фритюре, 2 человека – на гриле (всего – 17 человек). Это те позиции, ставку которых мы предлагаем повысить в часы-пик, потому что их нагрузка сильно возрастает в это время. Так, если раньше за час-пик на оплату труда перечисленных сотрудников уходило 2975 руб. в час, в день - 11900, то теперь в час-пик затраты на таких работников составят 3400 руб. в час, в день – 13600 руб. Дополнительные затраты компании в день составят 1700 руб., в месяц - 51000 руб. Но учитывая, что компания обязана производить ежемесячные отчисления за каждого работника в размере 36 % от его зарплаты, затраты компании в месяц составят 69360 руб., в год – 832320 руб.

5. *Ввести должность независимого эксперта, который будет проводить оценку деятельности работников ресторана и их аттестацию.*

Как говорилось в предыдущем параграфе нашей работы, работники ресторана во время их аттестации часто сталкиваются с субъективным отношением к ним в зависимости от симпатий и антипатий инструкторов по обучению и менеджеров, которые аттестацию проводят. Поэтому мы считаем, что целесообразно ввести должность независимого эксперта, который давал бы оценку деятельности сотрудников ресторана, не зная их лично. Такой человек может работать на аутсорсе на несколько ресторанов сети и являться в очередной ресторан, когда необходима аттестация сотрудников. Таким образом можно будет избавиться от субъективизма при оценивании деятельности работников и проводить аттестацию честно. Так, сотрудники будут получать премии по итогам аттестации действительно заслуженно.

Предполагается, что такой эксперт будет работать несколько дней в одном ресторане «Макдональдс», проводя при этом аттестацию всех работников. Для его работы необходимо около 5 дней раз в квартал. Изучив сайт по поиску работы hh.ru мы выяснили, что «стоимость» такого эксперта раз в три месяца составит примерно 25 тыс. руб., в год затраты компании составят 100 тыс. руб. Тем не менее, мы считаем, что более честная и профессиональная аттестация работников позволит повысить их удовлетворенность трудом, что снизит текучесть кадров и снизит затраты на поиск и подбор нового персонала.

б) Усовершенствовать систему обучения в ООО «Макдональдс». Как показал ранее описанный опыт УЧР в компаниях AZIMUT Hotels «Tele2», передовые компании в сфере сервиса делают большой упор на обучение и развитие сотрудников. Учитывая то, что большинство работников «Макдональдс» — это школьники или студенты, у которых не так

много времени на обучение, мы предлагаем внедрить в компании такой digital-инструмент для обучения «на ходу», как приложение (подобно опыту компании «Tele2») с обучающей платформой. Такое приложение будет включать в себя видео-уроки по работе в ресторане, по приготовлению пищи, по обслуживанию гостей и др. Также оно будет включать в себя теоретические материалы по ресторанному бизнесу, а также тесты для закрепления знаний работников. На наш взгляд, такое приложение сократит время очного обучения на рабочем месте, а также повысит эффективность работников, уменьшит количество производственных ошибок, ведь при незнании чего-либо они всегда смогут посмотреть необходимый видео-урок. Более того, менеджеры и ассистенты директора смогут отслеживать успехи в тестах того или иного сотрудника и на основании их решать, стоит ли оставлять сотрудника на работе в ресторане или же нет.

Такое приложение необходимо сначала внедрить в компании ООО «Макдональдс» экспериментально. Например, 3-4 ресторана сети «Макдональдс» в России должны будут начать использовать данный инструмент для обучения своих сотрудников. Затем проанализировать, как это повлияет на работу ресторана, на производительность труда работников, на результаты их аттестации, на уровень обслуживания в ресторанах в целом. Затем, если данное нововведение будет приносить определенный положительный эффект, то такое обучающее приложение можно будет внедрить во все рестораны «Макдональдс» в России. Так, затраты первоначальные затраты 3-4 ресторанов только на разработку такого приложения с обучающей платформой составят около 350-450 тыс. руб. (ориентировочно 90-100 тыс. на ресторан).

Таким образом, мы считаем, что система УЧР ООО «Макдональдс» нуждается в совершенствовании. В связи с этим, мы видим следующие пути решения данной проблемы:

1. Изменение системы отбора персонала посредством расширения спектра вопросов при входной анкете для соискателей на сайте, а также посредством расширения списка вопросов на собеседовании, что позволит значительно сузить поле отбора и выбирать только самых достойных кандидатов. Также желательно ввести такие методы отбора персонала, как стрессовое интервью, кейс-метод и групповое собеседование, что также будет способствовать поиску самых подходящих кадров, снизит текучесть и повысит HR-бренд. Обучение новым методикам отбора, повышение квалификации работника, ответственного за работу с персоналом потребует единовременных затрат в размере 40-50 тыс. руб., также необходимо будет повысить заработную плату данному работнику примерно на 7 тыс. руб./мес, т. к. его профессионализм и нагрузки возрастут, поэтому дополнительные затраты компании в год составят 114,24 тыс. руб.

2. С целью улучшения HR-бренда компании в качестве работодателя, необходимо ввести в компании инструменты обратной связи для сотрудников, а также по возможности заниматься нейтрализацией негативных отзывов в сети Интернет. Все это позволит привлекать и удерживать наиболее ценный для компании персонал. Данная функция будет закреплена за первым ассистентом директора, поэтому его заработную плату необходимо будет повысить на 5 тыс. руб./мес., в год затраты компании возрастут на 81,6 тыс. руб.

3. Необходимо сократить время пути работника по карьерной лестнице с позиции простого работника ресторана до менеджера с 3 лет до 1,5 лет. Это повысит мотивацию сотрудников работать в компании как можно дольше, а также повлечет за собой рост количества опытного персонала.

4. Необходимо изменить систему материального стимулирования работников таким образом, чтобы выплата премий за месячную выработку осуществлялась не за 40 часов в неделю, а за 30 часов, что выступит мотивирующим фактором для многих работников, а также будет стимулировать их больше работать на благо компании. Также необходимо ввести гибкую систему оплаты труда в зависимости от степени загруженности ресторана – в часы повышенной загрузки ресторана работники должны зарабатывать больше, что позволит лучше мотивировать работников и удерживать самых ценных. Такие нововведения потребуют дополнительных затрат от компании в размере 832320 руб. в год.

5. Необходимо ввести должность независимого эксперта, который будет заниматься проведением оценки деятельности работников ресторана и их аттестацией, что позволит честно распределять премии сотрудникам по итогам их аттестации. В год затраты на данного сотрудника будут составлять 100 тыс. руб.

6. Необходимо усовершенствовать систему обучения в ООО «Макдональдс». Мы предлагаем ввести такой digital-инструмент, как приложение по обучению сотрудников ресторанов. Это поможет сэкономить время на реальном обучении сотрудников. Такое приложение необходимо для начала ввести экспериментально в 3-4 ресторанах сети «Макдональдс», чтобы оно доказало свою эффективность. Первоначальные затраты на разработку такого приложения составят 90-100 тыс. с одного ресторана.

Эффектом всех перечисленных нововведений будут являться повышение удовлетворенности трудом работников, улучшение производительности труда, повышение мотивации и приверженности работников к компании, снижение текучести кадров, улучшение уровня обслуживания в компании, рост уровня клиентоориентированности, а значит и общее процветание компании.

Так, мы считаем, что данные нововведения при использовании их в совокупности способны значительно повысить эффективность системы управления человеческими ресурсами в ООО «Макдональдс», что повлечет за собой и дальнейшее благополучное развитие ресторана.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление человеческими ресурсами на предприятиях сферы услуг – это важнейшая система организации, способная значительным образом влиять на ее развитие и успех. На сегодняшний день топ-менеджмент многих компаний сферы сервиса признает тот факт, что человеческие ресурсы в таких компаниях – ключевой фактор их процветания, что данные ресурсы необходимо постоянно развивать.

Настоящая работа посвящена выявлению ключевых особенностей управления человеческими ресурсами на предприятиях сферы услуг, а также формулировке рекомендаций по улучшению системы УЧР в «ООО Макдональдс».

Исследование теоретических источников подтвердило актуальность темы выпускной квалификационной работы, которая заключалась в необходимости глубокого, системного и научного постижения особенностей управления человеческими ресурсами на предприятиях сферы услуг.

В ходе исследования была достигнута цель, т. е. были определены особенности функционирования системы УЧР на предприятиях сферы сервиса, а также были даны рекомендации по улучшению системы УЧР в ООО «Макдональдс».

Так, были рассмотрены основные подходы к определению понятия «управление человеческими ресурсами» и на основании их было приведено то определение, которое использовалось в настоящей работе: управление человеческими ресурсами – это комплексная управленческая деятельность, реализуемая в организациях, которая способствует эффективному использованию трудового потенциала работников для достижения целей организации, групповых и индивидуальных целей работников. Были также рассмотрены два подхода к определению базовых принципов системы УЧР и сделан вывод о том, что они должны применяться при построении системы УЧР в совокупности. Также работа содержит основную цель УЧР и его ключевые задачи.

В работе автор определил, что роль управления человеческими ресурсами огромна, ведь эффективная система УЧР способна позитивно влиять на все итоговые показатели деятельности компании.

Автором были выделены традиционные функции УЧР, а также те, которые только начинают свое развитие в современных компаниях (управление талантами сотрудников, управление знаниями персонала, управление корпоративной культурой предприятия, HR-брендинг, HR-диджитал). Был сделан вывод о том, что по мере возрастания роли персонала в современных организациях, расширяется и спектр функций системы УЧР. На основании всех существующих функций были выделены подсистемы системы УЧР.

На основании выделенных основных особенностей функционирования предприятий сферы услуг были также сформулированы отличительные черты системы УЧР в организациях сферы услуг. В целом, особенности управления организаций сферы сервиса заключены в том, что вся сфера услуг основывается на людях – персонале организации.

Автором был сделан вывод о том, что в сфере услуг крайне важно качество обслуживающего персонала, поэтому система УЧР должна быть направлена, главным образом, на развитие работников и повышение их профессионализма, а также на правильную мотивацию работников, контроль их уровня профессионализма.

Анализируя опыт реализации программ управления человеческим ресурсами в таких крупных компаниях сферы услуг, как «Tele2» и AZIMUT Hotels, автор сделал вывод о том, в обеих компаниях созданы эффективные системы УЧР, которые способствуют их росту и развитию. И в той, и в другой компании большое внимание уделяется обучению сотрудников: в AZIMUT Hotels создана многоуровневая система обучения, а в «Tele2 Россия» существует не только несколько программ обучения сотрудников, но даже происходит обучение онлайн в удобной для сотрудников форме. Так, обе компании признают, что в сфере услуг человеческие ресурсы занимают главенствующее место. Однако есть и различия в УЧР рассмотренных компаний. Так, например, в «Tele2 Россия» обращают особое внимание на показатели вовлеченности персонала, т. к. считают, что это один из самых важных факторов процветания компании, в AZIMUT Hotels такие показатели не анализируются. Также в «Tele2 Россия» для оценки деятельности персонала используют систему KPI, а в AZIMUT Hotels такого инструмента нет. Еще одной отличительной чертой компании-оператора является тот факт, что многие функции в ней «оцифровываются», то есть переходят в онлайн-пространство.

Проанализировав компанию «Макдональдс», автор отметил, что данная компания является крупнейшим работодателем в России. Компания является активно развивающейся и занимает первое место на рынке фаст-фуда. Она ведет активную благотворительную деятельность в стране, ведет активную деятельность по защите окружающей среды, а также проводит многочисленные программы поощрений, обучения для ее сотрудников, что не только формирует позитивный имидж компании, но также и позитивный HR-бренд.

Что касается организационной структуры, то во всех ресторанах сети «Макдональдс» она идентична, меняется лишь число работников. Тип структуры – линейно-функциональная, является достаточно эффективной для организаций сферы фаст-фуда. Также был проведен подробный анализ всех существующих рабочих позиций ресторана «Макдональдс».

При проведении анализа системы УЧР в ООО «Макдональдс», автор выяснил, что в ресторане она развита на очень высоком уровне, что, безусловно, сыграло большую роль в том, что «Макдональдс» на данный момент является лидером на рынке фаст-фуда. Тем не менее, были также выделены и следующие проблемы системы УЧР ООО «Макдональдс»:

- высокая текучесть кадров;
- нехватка опытного персонала;
- низкий престиж компании в качестве работодателя среди молодежи;
- непроработанная система премий;
- субъективное отношение инструкторов по обучению или менеджеров к персоналу во время проведения оценки его деятельности.

На основании выявленных недостатков системы УЧР ООО «Макдональдс» автор предложил следующие пути решения проблем:

1) Изменение системы отбора персонала посредством расширения спектра вопросов при входной анкете для соискателей на сайте, а также посредством расширения списка вопросов на собеседовании, что позволит значительно сузить поле отбора и выбирать только самых достойных кандидатов. Также желательно ввести такие методы отбора персонала, как стрессовое интервью, кейс-метод и групповое собеседование, что также будет способствовать поиску самых подходящих кадров, снизит текучесть и повысит HR-бренд.

2) С целью улучшения HR-бренда компании в качестве работодателя, необходимо ввести в компании инструменты обратной связи для сотрудников, а также по возможности заниматься нейтрализацией негативных отзывов в сети Интернет. Все это позволит привлекать и удерживать наиболее ценный для компании персонал.

3) Необходимо сократить время пути работника по карьерной лестнице с позиции простого работника ресторана до менеджера с 3 лет до 1,5 лет. Это повысит мотивацию сотрудников работать в компании как можно дольше, а также повлечет за собой рост количества опытного персонала.

4) Необходимо изменить систему материального стимулирования работников таким образом, чтобы выплата премий за месячную выработку осуществлялась не за 40 часов в неделю, а за 30 часов, что выступит мотивирующим фактором для многих работников, а также будет стимулировать их больше работать на благо компании. Также необходимо ввести гибкую систему оплаты труда в зависимости от степени загруженности ресторана – в часы повышенной загрузки ресторана работники должны зарабатывать больше, что позволит лучше мотивировать работников и удерживать самых ценных.

5) Необходимо ввести должность независимого эксперта, который будет заниматься проведением оценки деятельности работников ресторана и их аттестацией, что позволит честно распределять премии сотрудникам по итогам их аттестации.

6) Необходимо усовершенствовать систему обучения в ООО «Макдональдс». Мы предлагаем ввести такой digital-инструмент, как фирменное приложение по обучению сотрудников ресторанов. Это поможет сэкономить время на реальном обучении сотрудников.

Предполагается, что эффектом всех перечисленных нововведений будут являться повышение удовлетворенности трудом работников, улучшение производительности труда, повышение мотивации и приверженности работников к компании, снижение текучести кадров, улучшение уровня обслуживания в компании, рост уровня клиентоориентированности, а значит и общее процветание компании.

Таким образом, были решены поставленные задачи, а цель – достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Айтиалиева В. В. Особенности управления корпоративной культурой в подразделении компании «Макдональдс» // Стратегии бизнеса, № 11 (31), 2016.С. 3-5.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами, 10-е изд.. – СПб.: Питер, 2012.
3. Бацына Я. В., Попова И. Ю. Менеджмент человеческих ресурсов как фактор конкурентоспособности организации ресторанного сервиса // Успехи современной науки и образования. 2017. № 3, т. 3. С. 99-102.
4. Будущее наступило: в Петербурге «оцифровали» управление персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.spb.kp.ru/daily/27034/4098493/> (Дата обращения: 21.01.20)
5. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами.Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 688 с.
6. Волкова А. А., Горшкова Н. М. Особенности функционирования компаний сферы услуг: роль стратегического планирования при организации развития предприятия сферы услуг // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. № 1 (23), 2015. С. 80-83.
7. Волкова А. А. Организационно-экономические особенности предприятий сферы сервиса // Управленческое консультирование, № 3, 2015. С. 64-70.
8. Гродский В. С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность: монография / под ред. Проф. В. С. Гродского и проф. Н. В. Соколовой. – М.: РОИР: ИНФРА-М. 2018. С. 63.
9. Джум Т. А. Современные формы обслуживания в ресторанном бизнесе: Учебное пособие/Т. А. Джум, Г. М. Зайко – Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
10. Драфт Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. -- СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
11. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 71.
12. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами. -- М.: Издательство Московского университета, 2012.
13. Иванова А. А. Современные принципы и подходы к управлению персоналом для обеспечения эффективного использования трудового потенциала организации // Молодой ученый, № 40 (226), 2018.
14. Интернет-портал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66783-qqq-17-m7-sistemy-upravleniya-personalom> (Дата обращения: 10.05.20)
15. Касимова Н. Х. Особенности управления человеческими ресурсами в сфере услуг // Материалы XIX Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. – Екатеринбург, 2016. С. 82-85.
16. Каштанова М. С. Опыт управления персоналом в компании Tele2 // Современные кадровые технологии в управлении предприятиями и территориями, 2017. С. 87-91.
17. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 4-е изд., перераб. И доп.- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019.- С. 65.
18. Козак Н. Н. Управление персоналом // Учебное пособие, 2016. – 370 с.
19. Краудсорсинговый проект Executive.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/HR-%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4> (Дата обращения: 24.11.2019)
20. Латыпова М. М. Задачи управления человеческими ресурсами на современном этапе // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал), 2013. С. 285-290.
21. Лучшая инвестиция для компании – это работа с уровнем вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.top-personal.ru/commentissue.html?62> (Дата обращения: 20.01.20)

22. Лымарева О. А., Бадиленко А. В. Влияние человеческих ресурсов на конкурентоспособность организации сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика, № 1. С. 152-155.
23. Лысова Е. А. Особенности управления персоналом в сфере услуг // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - № 32. – 2016. С. 161-166
24. «Макдональдс» в России в преддверии своего 20-летия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://echo.msk.ru/programs/beseda/651345-echo/> (Дата обращения: 20.02.20)
25. «Макдональдс» вновь удивляет скоростью и удобством сервиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mcdonalds.ru/articles/news/1597> (Дата обращения: 20.02.20)
26. «МАКХЭПИИ ДЕНЬ» - 2017 подарил посетителям не только автографы, но и объятия сотни звезд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://barnaul-today.com/news/posetitelyam-makdonalds-avtografy.html> (Дата обращения: 20.02.20)
27. Маннапов Р.Г. Принципы управления человеческими ресурсами в сфере услуг в условиях инновационного развития // Креативная экономика. – 2012. – Том 6. – № 11. – С. 83-89.
28. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 246 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413537> (дата обращения: 19.05.2020).
29. Официальный сайт «Всемирного фонда дикой природы (WWF)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wwf.ru/what-we-do/seas/environmental-certification-of-marine-fisheries-msc/> (Дата обращения: 20.02.20)
30. Официальный сайт Макдональдс в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mcdonalds.ru/> (Дата обращения: 25.11.2019)
31. Официальный сайт «Премии HR-бренд 2019» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hrbrand.ru/company/1403/> (Дата обращения: 27.02.20)
32. Официальный сайт «Работа в Макдональдс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rabotavmcdonalds.ru/#section-benefits> (Дата обращения: 25.11.2019)
33. Официальный сайт AZIMUT Hotels [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.azimuthotels.com> (Дата обращения: 27.11.2019)
34. Официальный сайт Talent Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.talent-management.com.ua/3443-rukovodstvo-po-hr-analitike-dlya-nachinayushhih/> (Дата обращения: 27.11.2019)
35. Официальный сайт Tele2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.tele2.ru/about/russia/> (Дата обращения: 20.01.20)
36. Официальный сайт Finanz.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.finanz.ru/balans/mcdonalds> (Дата обращения: 14.03.20)
37. Праздник Великой Игры: «На Чемпионат Мира по футболу FIFA 2018 с Макдональдс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.spb.kp.ru/daily/26808/3843891/> (Дата обращения: 20.02.20)
38. Проклов А. Д. Управление человеческими ресурсами предприятия Конспект лекций / А.Д. Проклов. — СПб., 2015.
39. Разважная Н. AZIMUT Hotels: «Отель – это невероятная энергетика», 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.frontdesk.ru/article/natalya-razvazhnaaya-azimut-hotels-otel-eto-neveroayatnaya-energetika> (Дата обращения: 27.11.2019)
40. Рузиева В. М. Сущность, основные функции и методы управления человеческими ресурсами современной организации // NovaUm.Ru - №4, 2016 г. С. 27 – 30.
41. Роскомнадзор выяснил, что Tele2 быстрее всех строит LTE-сети в отрасли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://baik-info.ru/roskomnadzor-vyyasnil-chto-tele2-bystree-vseh-stroit-lte-seti-v-otrasli> (Дата обращения: 20.01.20)

42. Семейная гостиница «Дом Роналда Макдоналда» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rmhc.ru/projects/family-house-ronald-mcdonald.html> (Дата обращения: 20.02.20)
43. Структура системы и подсистем управления персоналом // HR-Portal [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/struktura-sistemy-i-podsistem-upravleniya-personalom> (Дата обращения: 12.11.2019)
44. Теплов В. И. Особенности функционирования предприятий сферы услуг как прикладное условие выделения классификационных признаков их систематизации // Актуальные проблемы экономики, 2014, № 2. С. 5-11.
45. Титов А. А. Роль и место системы управления человеческими ресурсами в деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2018. - № 51. – С. 296-298.
46. Тохчуков М. О. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами // Мир науки, культуры, образования. - № 6 (61). – 2016. С. 327-328.
47. Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 526 с. — (Высшее образование).
48. Х.Т.Грэхем, Р. Беннетт. Управление человеческими ресурсами. Пер. с англ.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003
49. Что такое HR Digital? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spb.hh.ru/article/17085> (Дата обращения: 15.11.2019)
50. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник. -- Киев.: МАУП, 2004. – 280
51. Электронный журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67461-anketa-obratnoy-svyazi-19-m8> (Дата обращения: 12.04.20)
52. Энциклопедия Экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-chelovecheskimi-resursami.html> (Дата обращения: 10.05.20)
53. AZIMUT Hotels в финале «Премии HR-бренд 2018» - ежегодного конкурса среди работодателей России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hotelier.pro/news/item/3720-azimut-hotels-v-finale-premii-hr-brend-2018-ezhegodnogo-konkursa-sredi-rabotodatelej-rossii/> (Дата обращения: 30.11.2019)
54. Mcdonald's в России на 98 % локальный продукт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://restoranoff.ru/experts_aricle/interview/mcdonald-s-v-rossii-na-98-lokalnyy-produkt/ (Дата обращения: 20.02.20)
55. McDonald's Launches Olympics Social Campaign 01/22/2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mediapost.com/publications/article/217783/mcdonalds-launches-olympics-social-campaign.html> (Дата обращения: 20.02.20)
56. Tele2 больше не будет дискаунтером [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/06/16/645646-tele2-diskaunterom> (Дата обращения: 20.01.20)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета удовлетворенности трудом

Уважаемые коллеги!				
<p><i>Вам предлагается высказать свое согласие (или несогласие) с утверждениями, приведенными ниже в вопросах. Для ответа на вопросы анкеты поставьте знак «V» («галочку») напротив того варианта ответа, который Вам больше всего подходит (перечень возможных вариантов дается в столбцах рядом с каждым вопросом) Просим Вас дать развернутый письменный ответ на вопрос №42.</i></p> <p>Процедура анкетирования предусматривает, что на каждый из заданных вопросов Вы обязательно должны дать ответ.</p> <p><i>Анкетирование проводится анонимно. Результаты опроса будут представлены в обобщенном виде. Благодарим Вас за участие!</i></p> <p style="text-align: right;">Руководство</p>		согласен (-а)	не уверен (-а)	НЕ согласен (-а)
1	Зарботная плата на нашем предприятии выплачивается вовремя и в полном объеме	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Меня устраивает уровень заработной платы, который я получаю	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Объем социальных льгот (отпуск, медосмотр, питание и др.), предусмотренный для работников нашего предприятия, не меньше, а порой и больше, чем на других предприятиях нашего региона	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	При достижении высоких результатов в моей работе, я буду дополнительно вознагражден (-а) или премирован (-а)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ответственное отношение к делу, инициатива у нас поощряются	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	У меня есть возможность проходить дополнительное обучение, которое помогает выполнять мою работу на более высоком уровне	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Большинство работников соблюдают правила, инструкции, предписания, принятые на нашем предприятии	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Подразделение, в котором я работаю – достаточно защищенное и безопасное место для работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	На моем рабочем месте созданы в целом комфортные, удобные условия для труда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Сотрудники нашего предприятия – квалифицированные работники, знающие свое дело	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Все сотрудники выполняют производственный план и ответственно относятся к качеству производимой продукции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	На нашем предприятии работает дружный и сплоченный коллектив	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	При возникновении противоречий, спорных моментов, нам почти всегда удается преодолеть наши разногласия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	О себе могу сказать, что я являюсь членом единой команды нашего предприятия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Мои успехи в работе влияют на успех (хорошие производственные показатели) нашего подразделения и предприятия в целом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16	У меня сложились хорошие отношения с коллегами по работе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Мое взаимодействие с непосредственным руководителем строится свободно и открыто	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Руководство предприятия строит с сотрудниками справедливые, открытые отношения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Я достаточно информирован о разных сторонах жизни и деятельности нашего предприятия (о результатах работы, целях, перспективах своих и предприятия, др.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Вся необходимая служебная информация доступна работникам, доводится своевременно, ясно и четко	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Я точно понимаю, каких результатов руководство ожидает от моей работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Мои идеи и предложения по совершенствованию рабочих процессов непосредственный руководитель воспринимает серьезно и рассматривает соответствующим образом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	У меня есть достаточно возможностей, чтобы доводить свое мнение по возникающим вопросам или проблемам до непосредственного руководителя и вышестоящего руководства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	На нашем предприятии есть возможность реализовать себя, добиться успехов в карьере, получить повышение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Сотрудников принимают на работу на наше предприятие в соответствии с их квалификацией, на основании действующих правил	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Наша профсоюзная организация ориентирована на защиту интересов работников предприятия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	В регионе/ городе работать на нашем предприятии считается престижным	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Я готов порекомендовать работу на нашем предприятии своим друзьям и близким	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	На предложение работать в другом месте с такими же условиями труда и размером заработной платы, что и на нашем предприятии, я отвечу отказом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	У меня есть все необходимое, чтобы выполнять свою работу наилучшим образом (материалы, оборудование, условия, знания)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Я хорошо знаю свои производственные задачи и точно понимаю, как их выполнять	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	За последние 6 месяцев я получил(-а) от своего руководителя похвалу или поощрение за хорошую работу, проявленную инициативу хотя бы 1 раз.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Я знаю, что наше предприятие осуществляет производство/ услугу (указать какую) и занимается работой, важной для людей.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Руководство нашего предприятия делает все возможное, чтобы обеспечить достойные условия труда и выпуск качественной продукции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	На нашем предприятии уделяется достаточно внимания молодым работникам (участие в корпоративных и развивающих мероприятиях, проектах)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	В целом я удовлетворен(-на) работой на нашем предприятии	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Я планирую работать на предприятии еще не менее 12 месяцев	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38	Я горжусь, что работаю в нашей компании, на нашем предприятии	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Коллеги, с которыми я работаю, выполняют работу с полной отдачей.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Я считаю нашу компанию, предприятие отличным местом работы.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Я готов прикладывать дополнительные усилия, когда это необходимо для компании, предприятия.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Мне хотелось бы работать на таком предприятии, где (продолжите предложение): _____			

Источник: Анкета обратной связи: для чего нужна и как разработать [Электронный ресурс].

– Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67461-anketa-obratnoy-svyazi-19-m8> (Дата обращения: 12.04.20)