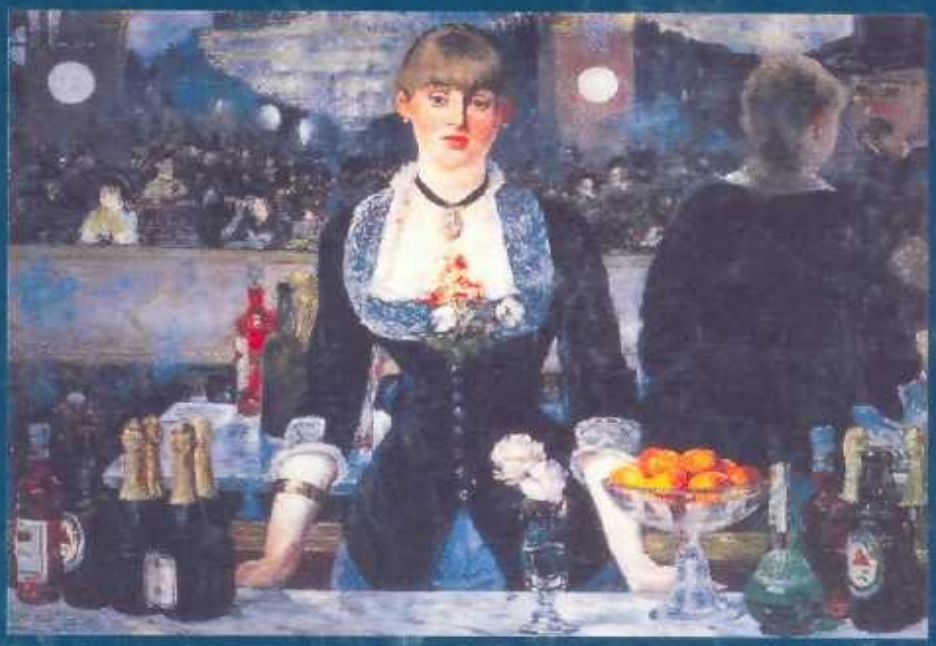
ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



# В ГОСТЕПРИИМСТВЕ

МАЙКЛ РАЙЛИ

Серия «Зарубежный учебник»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## В ГОСТЕПРИИМСТВЕ

# MANAGING PEOPLE

A guide for managers in the hotel and catering industry

Second edition

**MICHAEL RILEY**

Series Editor: John O'Connor

BUTTERWORTH HEINEMANN

OXFORD AUCKLAND BOSTON JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

М. РАЙЛИ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## В ГОСТЕПРИИМСТВЕ

*Рекомендовано Учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве* ***учебника*** *для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» (062100) и сервиса (230000)*

ЮНИТИ
UNITY

Москва • 2005

75.81

УДК [640.4:658.3](075.8)
ББК 65.43-6я73-1
Р180

Главный редактор издательства
кандидат юридических наук,
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

**Райли, Майкл.**

**Р18** Управление персоналом в гостеприимстве: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» (062100) и сервиса (230000) / М. Райли; Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 191 с. (Серия «Зарубежный учебник»)

Агентство CIP РГБ

ISBN 0-7506-4536-9 (англ.)
ISBN 5-238-00873-2 (русск.)

Рассматриваются социально-психологические и экономические аспекты управления человеческими ресурсами в гостеприимстве, в том числе и ресторанном бизнесе. Приводятся методики набора, отбора персонала, оценки персонала, аттестации, разрешения трудовых споров и жалоб и т.д.

Для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и сервиса, а также менеджеров сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса.

**ББК 65.43-6я73-1**

ISBN 0-7506-4536-9 (англ.)
ISBN 5-238-00873-2 (русск.)

© Michael Riley 2000
All rights reserved.
This edition of Managing People, 2nd Edition by Michael Riley is published by arrangement with Elsevier Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, England.
The Russian translation is undertaken by UNITY-DANA Publisher, ul. Levchenko, 1, Moscow 123298 Russia, 2005.
© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2005

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства

SamISI
Inv № 487828

# Оглавление

**Предисловие** 6

**Введение** 8

**Часть I Люди на работе** 13

1 Важно хорошо начать 14
2 Мотивация 21
3 Негативное поведение 35
4 Группы и команды 41
5 Причастность, удовлетворенность работой и полномочия 49
6 Понимание отношений 60
7 Оплата никогда не бывает нейтральной 66
8 Организации и власть 70

**Часть II Некоторые полезные методы** 77

9 Производительность 78
10 Измерение текучести и стабильности рабочей силы 95
11 Наем и отбор 98
12 Оценка 114
13 Управление жалобами и спорами 119
14 Управление персоналом 125

**Часть III Менеджмент стоимости рабочей силы** 131

15 Как работает рынок рабочей силы 132
16 Рынки рабочей силы в гостиниц и предприятий общественного питания 141
17 Сверхурочная работа и стоимость рабочей силы 156
18 Управление заработной платой 160

**Часть IV Дополнительные проблемы** 175

19 Оплата и часы работы: законное принуждение 176
20 Разработка трудовых стратегий 178

**Рекомендованная литература** 191

# Предисловие

Эта книга о том, как работать менеджером в сфере гостиничного бизнеса и на предприятиях общественного питания; об управлении персоналом, контроле и стоимости рабочей силы. Она одновременно касается исключительно крупных объектов данной отрасли и объясняет возможности, ограничения, проблемы и решения, связанные с управлением на любом уровне гостиничной индустрии. Говоря языком детективных романов, это «внутренняя кража», совершенная своим человеком, поскольку книга представляет взгляд на проблему изнутри. В то же время она широко охватывает тему, касаясь не только социально-психологических аспектов управления персоналом, но и его экономических проблем, стоимости и использования рабочей силы, поведения рынка рабочей силы и вопросов оплаты. Эти аспекты неразрывно связаны с квалификацией работников, занимающихся управлением персоналом, особенно в трудоемких отраслях. Книга состоит из четырех частей.

Первая часть называется «Люди на работе»; в ней рассматриваются теории поведенческой науки, в применении к трудовой деятельности в отрасли. Этот раздел формирует основную теоретическую базу для последующих трех частей.

Вторая часть называется «Некоторые полезные методы»; она посвящена управлению людьми и использованию рабочей силы. В ней мы поговорим о том, как правильно организовать и использовать различные методы управления.

Третья часть называется «Менеджмент стоимости рабочей силы». В основном она касается экономических аспектов, но при этом не рассматривается накопленный прежде опыт в области экономики; читателю постепенно будет представлена картина существующего рынка рабочей силы, современные уровни квалификации, оплаты труда, примеры изменчивости ситуации и условия спроса и предложения.

Четвертая часть, «Дополнительные проблемы», посвящена разработке стратегии и политики, а также существующим юридическим ограничениям.

Книга начинается с небольшой вводной главы, в которой описываются особенности и характерные черты отрасли. Успешные менеджеры должны разбираться не только в квалификации, методах и проблемах, связанных с управлением конкретным объектом, но и в общих принципах работы отрасли. Хотя некоторые юридические аспекты и рассматриваются в гл. 19, в целом она не о трудовом законодательстве, хотя оно и важно в урегулировании взаимоотношений между управляющими и исполнителями. Юридические вопросы — это лишь один аспект условий, в

рамках которых осуществляется управление людскими ресурсами. Хотя в разных странах трудовое законодательство различается, оно направлено на достижение одних и тех же целей. Различия имеют тенденцию проявляться во взаимоотношениях управляющего и работника и в судебных процессах требуют применения закона. В одних странах правовые системы более жесткие, в других они мягче, однако в любом случае они существуют в условиях правового поля ситуации, в которой приходится жить и работать. Однако имеется множество областей трудовой жизни, где закон составляет только фон и где экономические императивы и технологические процессы более уместны.

*Майкл Райли*

# Введение

## Уникален ли менеджмент гостиничного бизнеса и индустрии общественного питания?

Каждая отрасль считается уникальной, и это так и есть. Каждый технологический процесс и каждый вид обслуживания создает различные проблемы для менеджеров, занятых в этой отрасли. Вероятно, в каждой отрасли существует собственный рынок рабочей силы и своя культура. Более того, в психологии личности уникальность переоценить невозможно. Мы так любим быть разными и отличаться от других!

Для гостиничного бизнеса и индустрии общественного питания это особенно верно. Обращают на себя внимание несколько характерных особенностей: странно звучащие названия работ, чаевые, ненормированное рабочее время, не говоря уже о высоком уровне предпринимательства и мобильности рабочей силы. Не удивляет требование быть особенным. Антисоциальный фактор ненормированности рабочего времени предполагает, что гостиничный бизнес и индустрия общественного питания, по крайней мере как «жизнь», представляют собой что-то неординарное.

Ну что же, только мы успели осторожно упомянуть об уникальности, как возникли два противоположных аргумента, которые вместе образуют то, что можно назвать чисто управленческим подходом. Даже с позиции только «менеджерского риска» работу в гостинице, в ресторане или в институциональном учреждении можно рассматривать как набор систем и процессов, общих для управления чем угодно. Этот подход не игнорирует характерные особенности, но рассматривает их как нечто, что следует измерить, проанализировать и превратить в информацию, которая поможет менеджерам принять верное решение. Этот подход представляет собой научный менеджмент. Его недооценивают, и поэтому он слишком мало используется менеджерами, работающими в гостиницах или в ресторанах. Возможно, гораздо проще понять, что, как и в любом другом бизнесе, гостиницы и учреждения общественного питания должны получать доход и обеспечивать денежный оборот и, следовательно, их деятельность должна основываться на коммерческих принципах. Оба эти аргумента свидетельствуют о том, что «бизнес есть бизнес» и «управление есть управление» в любой отрасли. И это не противоречит уникальности того бизнеса, о котором мы говорим. Эти аргументы не исключают друг друга. Кроме понимания проблем бизнеса и критического анализа дан-

ных, необходимо понимать, чем именно вы управляете, особенно если речь идет об индустрии обслуживания. В производящих отраслях промышленности обычно существует определенный временной зазор между производством и продажей, с различными процессами и посредниками внутри этого зазора. Иная ситуация возникает в индустрии обслуживания. Здесь нет никакого временного зазора, услуги оказываются немедленно и непосредственно, что требует от менеджеров предвидения, внесения коррективов или мгновенной реакции. Эти немедленность и непосредственность связаны с четырьмя характерными чертами данной отрасли, всеобъемлющими и всепроникающими, учитывающими то, что может быть названо характерной особенностью жизни в отрасли. Вот эти характерные черты.

1 *Постоянное колебание краткосрочного потребительского спроса.* Часто это касается продавцов как кратковременная нестабильность торговых операций, их колебания каждую неделю, каждый день и каждый час. Для работника это означает нестабильность трудового процесса, для бизнеса — необходимость регулирования численности персонала с учетом колебаний спроса, неполной занятости, использования работников на разовых работах, и применения системы оплаты, учитывающей колебания потребительского спроса (отсутствие или наличие чаевых или чего-либо подобного).

2 Целенаправленный с*прос на рабочую силу.* В гостиницах и на предприятиях общественного питания нужны такие работники, которые сами могут что-то производить, а не просто «жать на кнопки». Это означает, что производительность зависит от личных способностей и усилий. Существуют большие индивидуальные различия в результатах труда разных работников. Следовательно, концепции производительности непосредственно связаны с возможностями человека.

3 С*убъективный характер стандартов.* Такие понятия, как «гостеприимство», «обслуживание», «чистота», — предмет субъективного суждения. Это означает, что результаты труда каждого работника оцениваются субъективно. Поэтому сложные взаимоотношения менеджеров с работниками могут стать нормой. На заводе таких ситуаций, возможно, вообще не возникает. Там существуют различные способы формальной оценки результатов труда. Если вы не можете формально оценить результаты, очень трудно построить бюрократическое управление в организации. Правила всегда требуют, чтобы были определены стандарты. Однако субъективность означает, что стандарты можно интерпретировать по-разному. Бюрократия может быть фальшивым благом. При отсутствии ясных стандартов могут возникнуть конфликты между работниками и клиентами и между самими работниками (например, требуется безупречно подготовить помещение; те, кто будет там работать, хотят, чтобы это было сделано немедленно; возникает дилемма: что в первую очередь – скорость или качество).

4 *Перетекание квалификации.* Те виды квалификации, которыми обладают работники гостиниц и предприятий общественного питания, в основном требуются именно в этой отрасли. Это способствует формированию

эффективного рынка рабочей силы для различных секторов промышленности и вместе с относительно неквалифицированным характером некоторых видов труда способствует высокой текучести рабочей силы, часто столь заметной в этой отрасли.

Эти особенности создают ту самую незамедлительность, которая так характерна для менеджмента в данной отрасли. Речь идет не о том, что менеджеры просто бесцельно бегают туда-сюда, а о том, что тенденция к незамедлительности скоро станет доминирующей. Даже движение вверх по иерархической лестнице не избавляет от незамедлительности. В этом бизнесе продукт — скоропортящийся. Помещение, которое к вечеру не продано, навсегда потеряно. Иногда нестабильность может довольно долго развиваться. Именно поэтому упор в книге делается на управление тем, что существует в данный момент, и на организацию работы в будущем. Знание бизнеса означает знание своих возможностей и того, что клиенты считают хорошим. И в этих условиях постоянных колебаний и субъективности существует одна вещь, которую необходимо организовать! В этой книге утверждается, что управление рабочей силой в гостиницах и предприятиях общественного питания должно практически обеспечить все то, что в первую очередь характерно для данной отрасли. Возможно, полезно даже просто перечислить характеристики, которые весьма вероятны в гостиничном бизнесе и на предприятиях общественного питания:

- набор навыков, специфический для данной отрасли;
- набор навыков, необходимых для каждой должности;
- субъективно оцененные стандарты;
- неравномерный темп работы;
- сезонный характер занятости;
- отсутствие бюрократии;
- сложные системы оплаты;
- дилемма неразрывной связи скорости выполнения работы и ее качества;
- ненормированное рабочее время;
- неполная или эпизодическая занятость.

*Большинство этих заметных характеристик можно объяснить упомянутыми выше четырьмя основными особенностями.* Менеджеры представляют собой часть этих особенностей, с теми условиями, в которых они осуществляют управление. Поэтому основное внимание в книге сосредоточено на *понимании поведения* и *понимании рынков рабочей силы* как двух первоочередных образовательных потребностях менеджеров, занятых в этой отрасли. Конечно, «бизнес есть бизнес» и «управление есть управление», и хороший менеджмент нужен везде. Фактор незамедлительности, характерный для менеджмента гостиниц и предприятий общественного питания, не отрицает необходимости применения хороших административных и исследовательских методов и не извиняет плохих. Поэтому в книге объясняются приемлемые и полезные *методы управления рабочей силой* и рассмотрены проблемы, определяющие для *корпоративного управления*.

# Формулирование проблемы

Проблему можно найти где угодно. Здесь один менеджер пробует уговорить работника что-то сделать, там другой менеджер делает кому-то замечание, третий обеспокоен тем, как работает группа, еще один выслушивает чье-то ворчание. Между тем кто-то другой разрабатывает новую систему управления, а в это время его коллега обдумывает, каким образом осуществить реконструкцию фирмы. И во всех них есть нечто общее: каждый менеджер прикидывает, каким образом люди будут себя вести. Здесь и кроется проблема. Мы не можем изучить чувства и понять мотивы, которыми руководствуются работники, в нашем распоряжении только один ключ: их поведение. Осознаем мы это или нет, но во всем, что мы делаем, мы постоянно ищем причину (что лежит в основе) и следствие (к чему это приведет). Другими словами, во всем, что касается менеджмента, даже когда речь не идет об отношениях с людьми, делаются предположения о том, как люди себя поведут. К решению ведут несколько путеводных звезд: опыт, безусловно, одна из них, а теоретические знания – другая. В центре проблемы – не просто тот факт, что вы вынуждены работать, опираясь только на поведение, но также *очевидная сложность, стоящая за этим поведением*: людей понять невозможно!

Так ли это? Что ж, можно сказать, и да и нет. Помните, что есть пределы того, что вам как менеджеру необходимо понять: вы – не психолог. До определенных пределов людей понять можно, однако многие отказываются это делать. Для них гуманитарные аспекты менеджмента выглядят «невозможными», поскольку они утверждают, что «в любом случае все разные».

Это «первородный грех» управления человеческими ресурсами. Однако по минутном размышлении мы увидим, что это и так и не так. Мы все разные, однако совершенно очевидно, что мы все и похожи друг на друга. У нас всех проходят, с различной степенью эффективности, одни и те же умственные процессы (моторные функции, память, когнитивные механизмы, процессы мышления, и т.д.) и, более того, в действительности наше поведение в значительной степени похоже и предсказуемо: иначе социальная жизнь была бы невозможна. Идея о существовании «общего», или «обычного», поведения полезна, когда мы пытаемся найти причины некоторых стандартов поведения.

Обычное поведение – это такое поведение, которое повторяется у разных людей и в разных ситуациях. Если одинаковое поведение можно наблюдать в разное время, в разных местах, у разных людей, можно предположить, что причина не внутренняя — она кроется где-то вне, и, вероятно, это обычная ситуационная переменная. Опыт подсказывает, что причиной такого поведения может быть некий внешний фактор. Повара и официанта, спорящих по поводу горячего блюда, можно увидеть повсюду. Значит ли это, что происходит конфликт скорости и качества?

Не существует никаких универсальных принципов управления персоналом. Если бы они были, мы просто изучили бы их и руководствовались бы ими. Такие принципы позволили бы понять взаимоотношения людей и работы. Одни ситуации позволяют взглянуть на них проще, другие неправильно представлять слишком упрощенно. Конечно, с возрастом менеджеры находят подход к людям, которые «работают на них». Это своего рода объединение власти и полномочий с индивидуальными способностями. Это естественно и хорошо, однако слишком упрощенные подходы, безусловно, плохи всегда. Нельзя сказать, что не существует методов, способных помочь менеджерам при решении их задач. Безусловно, такие методы существуют, и некоторые из них рассмотрены в третьей части этой книги. В конце концов управлять людьми — нелегко, но то, что проблема сложна, не означает, что мы не сможем подойти к ней профессионально. Может быть, проще всего противостоять сложностям с помощью «здравого смысла». У каждого есть свои теории здравого смысла, объясняющие, что вызывает в них и в других «доверие». Вы увидите, что все это не слишком далеко от взглядов выдающихся психологов. Давайте применим теорию на практике и посмотрим, что получится.

## Теория практична!

Самый лучший способ понимания теории (будь то собственная или академичная теория) — путь шерпы[1]. Шерпа берет на себя часть вашего груза и ведет вас – большей частью по горам, но, конечно, не по скалам и не на самую вершину. Нет никакой общей теории поведения, более реалистично рассмотреть теории как букет нескольких довольно грубых идей, каждая из которых предлагает наилучший путь на вершину, но большинство из них противоречат друг другу. Однако они необходимы и полезны. Вспомните, цель теории — объяснить практику, объяснить поведение, которые вы наблюдаете. Это полезно.

Если есть какие-либо золотые правила, то это одно из них: смотреть и понимать суть того, что происходит; это очень важно для понимания ваших работников. То, что вы видите своими собственными глазами, не всегда соответствует действительности. Как выглядит мотивированный человек? Работники, толпящиеся и распевающие: «Раз-два, на работу кто куда», – картина, которую увидишь довольно редко. Более того, эффективный работник часто выглядит ленивым. Все это не так просто понять, но *теория может помочь вам расширить свое собственное восприятие того, что происходит.*

---

[1] Шерпы — народность, проживающая в Непале и в Индии, на границе Тибета. Мужчины шерпы часто работают проводниками в горах (*прим. ред.*).

# Часть I

# Люди на работе

# 1 Важно хорошо начать

Почти каждого из нас хоть когда-нибудь, да удивляли поступки близкого человека, скажем, нашего близкого друга. «Это так не похоже на него», «это не в его характере», — думаем мы тогда. Однако независимо от того, как поступил наш друг, его поступок может быть совершенно в его характере, просто наши ожидания были неправильны. В отношениях между людьми всегда есть что-то само собой разумеющееся. Об этом «что-то» не говорят, но понимают и подразумевают. В этом смысле отношения между менеджером и работником похожи на любые другие. В тот момент, когда при приеме на работу менеджер говорит: «С понедельника приступайте», а претендент отвечает: «Договорились», — начинаются взаимоотношения между ними как между менеджером и работником. Начиная с этого мгновения обоим участникам становится «необходимо» иметь мнение друг о друге. И с этого момента каждый из них оказывает влияние на поведение другого. Разумеется, это влияние не одинаково, но оно есть. Как только было произнесено: «Договорились», был заключен своего рода психологический контракт, который будет меняться по мере развития отношений, однако этот контракт (договор) будет продолжаться до тех пор, пока один из них не выйдет из него. Психологический контракт, который обычно упоминается в поведенческой науке как трудовой контракт (заметьте, что это не имеет ничего общего с обычным контрактом, заключаемым при найме), характеризуется двумя основными измерениями:

1) достижение — награда;
2) повиновение — дисциплина.

Отношения власти и купленных усилий. Сколько усилий мне потребуется вложить в данное дело для получения предполагаемого вознаграждения? Каким распоряжениям я подчиняюсь? Насколько условна моя готовность к таким действиям? Какая степень дисциплины приемлема для меня? Эти вопросы, формирующие самую важную часть контракта, универсальны, но существуют главным образом в мыслях, а не в явно выраженном поведении. Чтобы понять, насколько это важно, может быть, лучше всего начать с самого начала.

Первое впечатление складывается во время собеседования с кандидатами. Собеседующий пробует оценить потенциал и способности кандидата, его общую готовность и желание работать. В этом процессе кандидату могут помочь рекомендательные письма и другие подобные материалы. Кандидат старается понять, какие усилия и какая степень подчинения вышестоящему руководству от него потребуются и действительно ли оплата, которую предлагают, достаточна. Оба они в каком-то смысле получают «кота в мешке», имея дело с тем, чего нельзя точно измерить. Соглашение, которое они в конце концов заключают, сопровождаемое словами «С понедельника приступайте», также в высшей степени неопределенно. Как и все неточное и не поддающееся измерению, это соглашение открыто для любых недопониманий, неверного истолкования и, как и любое соглашение, служит источником непостоянства и нестабильности. Но привнести стабильность в подобный психологический договор способны взаимные допущения и то, что за ним кроется. Если усилия, которых ожидает собеседующий, адекватны тому, на что рассчитывает кандидат, то в этой части их взаимоотношений договор стабилен. Если же их представление об этих усилиях неодинаковы, то для подобного соглашения они создают потенциальную нестабильность. Это не означает, что такая ситуация обязательно приведет к ярко выраженному конфликту, поскольку допущения можно скорректировать.

Предположим, что в понедельник утром работнику показалось, что работа тяжелее, чем он предполагал, но зато менеджер менее жесткий, чем на первый взгляд. Менеджер же посчитал работника менее квалифицированным и темп его работы более низким, чем нужно, но при этом заметил, что работник проявляет больше желания и готовности работать, чем казалось на первый взгляд. Это может привести к конфликту, но может и не привести, если обе стороны подкорректируют свои ожидания. Они будут немедленно и скрыто корректировать свой договор, корректируя свои ожидания все то время, пока существуют их отношения.

С этой точки зрения очень важно удержать себя в узде. И вероятно, роль управления персоналом при выборе кандидата на должность в том, чтобы прояснить его качества? Безусловно, но в этом никогда нельзя добиться совершенства. Другими словами, трудовой контракт — всегда и всюду, но в различной степени — характеризуется неточностью и неясностью. Чтобы в этом разобраться, необходимо посмотреть, что изменилось в первоначальной сделке. С одной стороны, работодатель покупает неопределенный потенциал, а устраивающийся на работу берется за работу с неопределенным объемом. Хорошая практика проведения собеседования, описание работы, предыдущий опыт такой же работы и четкие рекомендации —

все это помогает обеим сторонам составить более точно представление о предполагаемой работе, однако описание работы не может дать ясного представления об усилиях, которые придется приложить, и, следовательно, когда стороны приходят к согласию, даже предлагаемая очень хорошая заработная плата оценивается субъективно.

Именно поэтому даже при хорошей квалификации персонала соглашение всегда остается неопределенным.

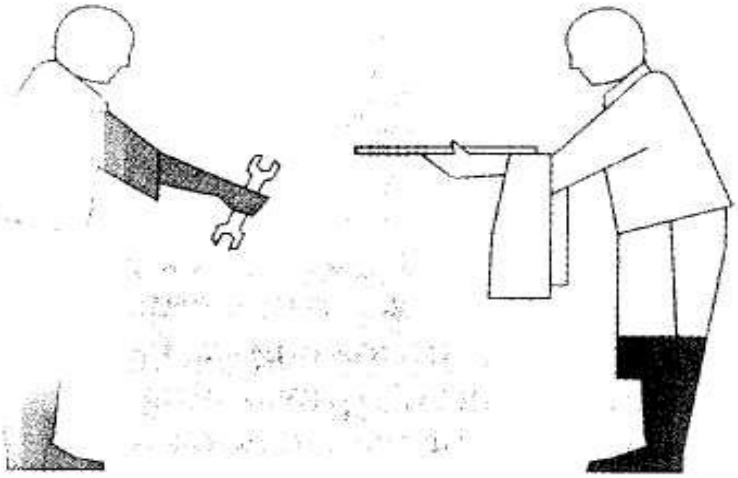
Существует, однако, некоторая неточность, определяемая характером технологического процесса, принятого на конкретной работе. Другими словами, особенности некоторых рабочих мест способствуют неопределенности трудовых договоров, специфика других рабочих мест позволяет составить более точный договор, и определяют оба вида работ характер самой работы и то, насколько менеджер может использовать формальные методы управления и контроля. Чтобы проиллюстрировать сказанное, полезно сравнить два рабочих места, отличающихся технологическими режимами.

Предположим, что работа состоит в том, чтобы точить карандаши. Целый день человек сидит у токарного станка, точит карандаши один за другим и укладывает их в коробку. Менеджеры смогут хорошо описать эту простую задачу. Они укажут, сколько карандашей должно быть заточено в час, каков допуск заточки острия и каково допустимое число поломок. Все это может быть обсуждено на собеседовании с кандидатом, чтобы прояснить ситуацию.

Отличия этой работы от работы официанта огромны. Можно определить все обычные условия: часы работы, смены и т.д. От человека ожидается проворность и хорошее обслуживание. Не так сложно понять, проворен ли человек; гораздо труднее сказать, что такое хорошее обслуживание. Можно составить перечень шаблонных действий при взаимодействии клиент—сервис, но определить, хорошо ли обслуживание, может только клиент. Менеджмент не владеет такой степенью контроля.

Как уже было сказано, на разных работах используются разные формы управления людьми, выполняющими эти работы. Там, где работа позволяет точно измерить результаты, менеджеры будут использовать методы формального управления, но там, где качество результатов работы можно оценить только субъективно, необходимы другие формы управления. Здесь полезно проиллюстрировать сказанное. На рис. 1.1 показаны две работы с совершенно разными технологическими режимами. Затемненная область показывает степень, до которой менеджер может определить формальные стандарты и использовать измерения для контроля.

| РАБОТА А<br>Абсолютно определенный контроль | РАБОТА В<br>Очень неопределенный контроль |
|---|---|



| Формальный контроль | Нормативный контроль |
|---|---|
| Набор стандартов качества и количества<br>Непосредственное измерение результата | Бдительность, примеры и групповые нормы |

**Рисунок 1.1**

Заметьте, что каждая работа, независимо от того, насколько точно составлен договор, содержит элемент, который нельзя точно определить.

Не делая обобщений, можно считать, что условия автоматизированного массового промышленного производства позволяют точно определить условия трудового соглашения между работодателем и работником, включающие жесткий формальный контроль, однако в индустрии сервиса очень много таких видов работ, на которые заключаются весьма неопределенные трудовые соглашения, и в таких случаях необходимы более неформальные методы управления. Из этого следует, что управление трудовыми ресурсами в производящих и обслуживающих отраслях — задачи разные, поскольку чем больше неопределенности в работе, тем большее значение для взаимоотношений менеджера и работника приобретет трудовой договор. В значительной мере эти взаимоотношения базируются на предположениях и невысказанном взаимопонимании, а не на очевидных методах управления.

# Скрытая сторона отношений менеджер — работник

Одна из ловушек, в которую менеджеры так часто попадают, — это использование при интерпретации поведения работника лишь критерия удовлетворительно — неудовлетворительно. Это, конечно,

SamISI
Inv № 437828

важно, но это не единственный критерий, имеющийся в распоряжении менеджера. Есть и другие пути увидеть то, что нужно.

Знакомство с трудовым контрактом свидетельствует, что, поскольку отношения основываются на невысказанных предположениях, большая часть из того, что столь важно, фактически остается скрытой. Характер этих предположений проявляется только в какой-либо поведенческой ситуации. Например, предположим, что у вас работают А, В и С и все они явно удовлетворены работой. Затем сотрудница А увольняется, найдя работу получше, и вы переводите на ее работу сотрудника В. Ваши же отношения с С могут быть построены на двух ошибочных предположениях. Работник С мог всегда считать, что ему достанется место сотрудницы А, если она уволится. Вы же никогда не собирались переводить на эту работу С, имея в виду только В. И лишь теперь и вы и сотрудник С можете узнать, что ваши предположения никогда не совпадали и поэтому, несмотря на годы удовлетворения, ваш договор всегда был нестабильным. В результате может возникнуть конфликт.

Рассмотрим другой пример, и на этот раз обратимся к оценке дисциплины—повиновения.

Предположим, в группе работали четыре человека и однажды менеджер неожиданно резко обошелся с одним из них. Намеренно или нет, но такое действие может дать понять всем работникам, что их предположения, касающиеся дисциплины, возможно, следует изменить. Этот небольшой пример может быть простейшим событием в повседневной жизни, но он иллюстрирует три вещи. Во-первых, вне зависимости от намерений поведение менеджеров может о чем-то говорить работникам. Во-вторых, символические коммуникации воздействуют непосредственно на психологический контракт. В-третьих, трудовые контракты не просто индивидуальны, они могут быть взаимосвязаны с другими. Каждый поступок менеджера соотносится с текущими предположениями. Теперь можно утверждать, каким образом менеджеры и работники влияют друг на друга.

- Отношения складываются на уровне невысказанных взаимопонимания и предположений, которые существуют в любых соображениях, касающихся удовлетворенности работой или поведения.
- Истинный характер психологического контракта остается скрытым, пока не проявится в результате какого-то события, ставящего под сомнения взаимные предположения, касающиеся этого контракта.
- Два взгляда на контракт могут меняться местами.
- Стабильность иногда может быть достигнута недозволенными методами, что равносильно сговору.
- Диапазон таких предположений определяется характером работы.

# Управленческое поведение — это форма коммуникации

Во многих отношениях поведение менеджера посылает сигналы. Всякое поведение что-либо сообщает, но только символически, пока не ясна его подоплека. Как только мы попадаем в область двусмысленности, эти символы начинают играть столь важную роль.

В гостиничном деле и сфере общественного питания полно неясностей при их множестве работ, результаты которых оцениваются субъективно. То есть если вы неумышленно выдаете в ресторан мятую скатерть, вы посылаете сообщение о том, что вам безразлична работа! То, что вы делаете, и то, чего вы не делаете, прямо говорит вашим работникам о вашем отношении и помогает им снова и снова истолковывать свои контракты с вами. В чем здесь опасность и что создает угрозу для вас — тема гл. 8.

Менеджеры всегда пробуют преодолеть субъективность оценки стандартизацией, составлением контрольных таблиц и другими вспомогательными средствами, которые позволяют добиться большей определенности. Другими словами, они пытаются улучшить формальные методы контроля. Проблема состоит в том, что они никогда не достигнут полного успеха. Менеджеру, работающему в гостиничном деле и в сфере общественного питания, следует понять: эффективное оружие всегда индивидуально. Эффективное управление — это примеры и бдительное разъяснение исполнителям, что такое «хорошо» в различных обстоятельствах. Это доверительные взаимоотношения. Эти взаимоотношения характера работы и способа ее контроля со стороны приводят к важной для отрасли проблеме контроля персонального обслуживания.

Говоря формально, если вашу проблему не может решить тот, с кем вы имеете дело, либо ищите кого-то, кто вам поможет, либо вы остаетесь в глубоком возмущении. Гостиничный и ресторанный сервис не относятся к истинно бюрократическим предприятиям. Концепция личного обслуживания достаточно гибка, чтобы справиться с проблемой, с которой приходит клиент. Для этого работа служащего должна быть четко определена, охватывая при этом как можно более широкий спектр особенностей. Но это означает проблему для управления, поскольку чем шире круг обязанностей, тем труднее контролировать. *И это составляет дилемму и проблему для менеджмента:*

> Если я хочу предложить клиентам индивидуальное обслуживание, то в каком объеме я должен его контролировать, чтобы не задушить на корню?

Чтобы понять, насколько контроль может задушить инициативу, необходимо вернуться к идее рис. 1.1, где показаны различные степени формального контроля.

Первый закон контроля гласит: делать то, что можно контролировать. Менеджеры, отвечающие за конкретные области деятельности, захотят сделать их контролируемыми. Это неизбежно приведет к стандартизации, ограничивающей рамки работы. Менеджер постарается сделать работу более определенной, подкрепить это стандартами, инструкциями, обучением, отчетами и стимулами.

Технология предоставляет все больше возможностей для формального контроля. Это естественный процесс, но с ним связаны определенные проблемы. Это вопрос об ожиданиях. У менеджеров есть ожидания, но у клиентов они совершенно другие. У должностных лиц тоже будут какие-то ожидания и они будут интерпретировать свою роль под давлением, с одной стороны, менеджеров, с другой — клиентов. Подход маркетинга к этой проблеме — считать, что «уровень обслуживания» может быть определен и стандартизирован. Это верно только до определенной степени. У клиентов есть возможность не подчиняться искусственно созданным ограничениям. Реальной альтернативой индивидуальному обслуживанию может быть самообслуживание, но как только возникают роли, в которых предполагается взаимодействие с другими людьми, становится трудно ограничить спрос на такие роли и не испортить репутацию плохим обслуживанием. Существует четыре естественных фактора, влияющих на приоритеты в работе.

1 Делать то, чего требует от вас система контроля. Другими словами, приоритетно то, что попадает на глаза менеджеру.
2 Выполнять то, что вы действительно делаете хорошо или находите удобным на данной работе.
3 Делать то, что вам действительно нравится в данной работе.
*И для работников сферы обслуживания:*
4 Делать то, что клиент считает важным.

Первые три фактора оказывают динамическое влияние на всех работах, но четвертый — исключительно для работников индивидуального обслуживания; этот фактор часто способен компенсировать требования менеджера. Если вам нужно индивидуальное обслуживание и это представляется важным, возникает опасность чрезмерного контроля.

# 2 Мотивация

Что заставляет нас вставать по утрам — привычка, заведенный режим, ощущение цели? Мы собираемся что-то делать, принимаем какие-то решения. Что-то мы выполняем, другое — нет, а почему? Кто-то делает больше остальных; некоторые ставят себе цели, а другие плывут по течению; кто-то никак не может начать, другие не могут остановиться. Мы все находимся в царстве мотиваций. Посмотрите на любую группу людей, выполняющих одну и ту же задачу, и вы увидите, что некоторые выполняют работу лучше других. Такие индивидуальные различия часто попадают на границы «самое хорошее» и «самое плохое». Так бывает, даже если отбор был тщательным и возможности оцениваются как равные. Вспомните вашу местную футбольную команду! Можно ли объяснить эти различия разными природными способностями, обучением и опытом? Видимо, можно, но это еще не все. Есть еще одна причина: мотивация.

Самые заметные среди индивидуальных различий — те, что ведут к мотивации, занимая центральное положение в управлении и в выполнении работы. Качество выполнения работы напрямую связано с мотивацией. Поэтому менеджеры стремятся повысить мотивацию, чтобы повысить качество работы, и пытаются выбрать лучшего исполнителя на основе выявленной мотивации. И не удивительно поэтому, что менеджеры заинтересованы в том, «что мотивирует», и реагируют на изменения поведения работника. В гостиничном бизнесе и сфере общественного питания бóльшая часть работ требует высокой мотивации, когда усилия и личный характер действительно имеют большое значение.

Можно себе представить, что в отношении такой важной вещи, как мотивация, теорий имеется в избытке. Эти теории можно разделить на две большие категории: одни касаются того, что именно мотивирует, другие — того, как проходит процесс мотивации. Большинство теорий описывают мотивацию как внутреннее побуждение — что-то вроде механизма принятия решения, включающего волю: решение не просто принимается, но также совершается некое действие в связи с этим. И становится очевидным, что в мотивировании людей существует огромный элемент случайности. Это то послание, что доносят до нас теории, когда содержание и процесс рассматриваются вместе. Прежде чем задаться вопросом, как мотивировать, неплохо бы ответить

на другой чрезвычайно важный вопрос: для чего вообще мотивировать работников? Ответ будет очевиден: чтобы энергичнее работали и больше производили, и притом с лучшим качеством. Но это не единственный центральный момент мотивации; среди других можно назвать мотивацию обучения новым навыкам, избавления от старых навыков, лояльности по отношению к организации, принятия изменений. Так как мотивация всегда ассоциируется с интенсивностью труда, можно забыть, что существуют более важные результаты и более широкие области применения мотивационных стратегий.

# Что обеспечивает мотивацию?

Оставшись наедине, два менеджера скорее всего начнут говорить на узкопрофессиональные темы. Но минут через пять перейдут к разговору о мотивации. Более того, беседа превратится в полемику о том, что служит мотивацией — деньги или удовлетворение от работы! Это вполне законный аргумент, но в нем есть изъян. Может быть, это вовсе не альтернативы, может, и то и другое служит мотивацией, а может — ни то ни другое, но так или иначе — все это слишком простое обобщение. Мотивацию нужно обсуждать гораздо более детально. А теперь немного теории.

## Маслоу

Теория Маслоу (Maslow), известного психолога, основана на идее человеческих потребностей. Он утверждает, что у нас есть физиологические и психологические потребности, и когда они не удовлетворены, они становятся мотивацией.

Маслоу разделяет человеческие потребности по категориям следующим образом.

- Потребность в самовыражении (личный рост).
- Потребность в самоуважении и признании.
- Потребность в принадлежности, причастности, любви.
- Потребность в безопасности и защищенности.
- Физиологические потребности (в еде, питье, здоровье, сне).

Маслоу утверждает, что эти потребности становятся мотивацией в той иерархической последовательности, которая приведена выше. Это происходит следующим образом: когда удовлетворена потребность в нижней части иерархии, возникает следующая потребность — мотивация, которая может быть удовлетворена. Это делает более ценными потребности, стоящие выше в иерархии,

поскольку они более широки и неограниченны, и у них нет очевидного предела.

Когда вы поели, вы всего лишь поели; если у вас есть дом, у вас всего лишь есть дом; если ваши друзья любят вас, значит, они любят вас, но слишком большие похвалы могут раздуть потребность в самоуважении, но у личного роста нет явных пределов, хотя какие-то и должны быть. Именно это последнее замечание так поддерживает поборников удовлетворения от работы. Если люди могут подниматься по служебной лестнице, эта потребность не может быть полностью удовлетворена, она всегда будет фактором мотивации. Надо отдать должное Маслоу, он действительно признает, что в его иерархии существует некоторое частичное перекрытие, и у самовыражения могут быть пределы.

Теория Маслоу принадлежит к гуманистической школе мышления, оптимистичной в своем видении человеческой жизни и интересующейся человеческим потенциалом. Такая философия делает акцент на том, что люди способны реализовать свой потенциал, и на том, как они могут это сделать.

Маслоу создал теорию мотивации в применении к жизни, а не только к работе. Эта теория так широко признана, возможно, потому, что она представляет собой гуманистическое обоснование удовлетворения от работы вопреки реальности — такой скучной, рутинной подчиненной работы. Если люди стремятся к развитию, если они стараются реализовать свой потенциал, тогда производство не должно сводить на нет этот процесс. По мнению Маслоу, идея потребностей, которые могут быть удовлетворены, устанавливает цель и точку приложения таких стимулов, как деньги, интересные задачи или признание. К сожалению, это имеет и недостатки, поскольку в своем стремлении стимулировать удовлетворение менеджеры видят мотивацию только в удовлетворенности—неудовлетворенности и воспринимают их как нечто неразрывное.

## Херцберг

Понимание мотивации с точки зрения неразрывности удовлетворенности—неудовлетворенности позволяет предположить, что все грани рабочей ситуации способны вызвать как удовлетворенность, так и неудовлетворенность и, следовательно, способны быть мотиваторами. Это не так, — считает Херцберг (Herzberg). В своей теории, известной как двухфакторная теория мотивации, он утверждает, что производственные условия могут подразделяться на факторы неудовлетворенности — элементы работы, вызывающие неудовлетворенность, но которые при их удовлетворении не мотивируют, — он называет эти элементы гигиеническими факторами, факторы удовле-

творенности — такие элементы работы, которые при удовлетворении действительно мотивируют.

Обратите внимание на его слова. Элементы, вызывающие удовлетворенность и вызывающие неудовлетворенность, не являются противоположностями. Такие элементы, как условия работы, надзор, оплата и физические условия, могут вызывать неудовлетворенность и необходимость заниматься ими, но они не мотивируют людей работать усерднее.

Элементы, которые мотивируют, — это работа как таковая, ответственность, признание, достижения и продвижение по службе. Отделяя факторы, вызывающие удовлетворенность, от факторов, вызывающих неудовлетворенность, Херцберг создает зону нейтралитета, где чувства человека могут переходить от нейтральных до удовлетворенности и от нейтральных до неудовлетворенности.

Уникальный вклад Херцберга заключается в преодолении шаблона одной неразрывной меры и в создании концепции нейтральности, позволяющей быть равнодушным к некоторым аспектам работы. Херцберг, однако, твердо стоит на позициях приверженцев удовлетворения от работы. Обратите внимание: его факторы мотивации очень тесно связаны с потребностями в признании и потребностями в личном росте.

Можно поспорить, что вся эта чепуха насчет человеческого потенциала испарится, если на другую чашу весов положить простую с этической точки зрения необходимость зарабатывать на жизнь. Этот безоговорочный аргумент подводит фундамент под школу мышления, рассматривающую оплату как единственный реальный фактор мотивации. Конечно, это в какой-то степени чрезмерно упрощенный подход. Сторонникам аргументов, направленных против удовлетворения от работы, действительно не нужен альтернативный источник мотивации, и их следует рассматривать самих по себе.

Есть два простых аргумента. Во-первых, оказывается, у того огромного числа людей, которые занимаются повседневной рутинной работой без явных возражений, нет большой потребности в удовлетворении от работы. Во-вторых, хотя кого-то и беспокоит человеческий потенциал, многие виды работы просто нельзя организовать так, чтобы они удовлетворяли человеческие потребности. Мытье посуды и уборку комнат нельзя построить по-другому, они будут тем, что они есть — рутиной.

Однако совершенно очевидно, что эти аргументы не согласуются: нет возможности сделать работу интересной — и нет возражений.

И правда, многим людям приходится абстрагироваться и чувствовать себя роботами, но само отсутствие возражений с их стороны наводит на мысль, что у большинства такие тонкие системы адаптации, что они могут даже самую бессмысленную работу превратить в нечто

такое, чем как минимум, стоит заниматься, а может, они даже любят эту работу. Тогда возникает дилемма удовлетворения от работы — набор элементов, от которых можно получить удовлетворение, выходит за рамки обычного перечня, связанного с работой как таковой: оплаты, начальника, рабочей группы, коллектива, организации, условий работы, достижений, продвижения по службе и т.п.

Опыт уволенных и безработных показывает, что не только работа сама по себе придает людям веса в собственных глазах, но и те индивидуальные понятные им элементы, возможно, странные на сторонний взгляд, но известные только тем, кто работает.

Если менеджеры серьезно собираются сделать упор на удовлетворении от работы, они должны понять, что это вопрос деталей. Прежде всего определите, что приносит вам удовлетворение. Один интересный пример ущерба, который может быть нанесен чрезмерной сосредоточенностью на работе как источнике удовлетворения, — это пренебрежение способностью конечного продукта или услуги мотивировать.

Прежде всегда предполагалось, что только мастера своего дела, вроде шеф-повара, могут получать удовлетворение такого рода, вызванное высоким мастерством и достижениями. Некоторых удивляло, что людям, чей вклад в дело фрагментарен, это все равно приносит удовлетворение. Этот пример также показывает, что чувство цели могло бы быть составным элементом удовлетворенности.

Проблема с теориями, основанными на удовлетворении потребностей, состоит в том, что иногда встречаются люди, которые сами отказываются от удовлетворения. По крайней мере, не кажется, что альтруизм, самопожертвование, даже саморазрушение способны принести, удовлетворение — или все же способны? Теоретические рамки, которые могли бы здесь помочь, известны как теория личности. Аргумент здесь таков: мы строим субъективный мир, дающий все, что для нас имеет значение.

## Снайдер (Snyder) и Уильямс (Williams)

Одна из проблем теорий потребностей состоит в том, что, хотя и понятно, почему мы нуждаемся в пище, питье или безопасности, совсем не очевидно, зачем нам признание, продвижение, рост. Все мы обладаем уникальным видением мира и уникальным видением самих себя. То, как мы видим окружающий мир и себя в нем, становится сущностью нашей индивидуальности. Мы развиваем способы видеть мир, и это дает нам возможность понимать все, что мы видим, и, подобно ученым, изобретать способы прогнозирования и управления нашим миром. Мы не заново рождаемся каждое утро, мы просыпаемся со знаниями, опытом, мнемонической системой хранения ин-

формации и, самое главное, — мы просыпаемся личностью. Наша сущность нуждается в развитии, но, кроме того, также — в поддержании стабильного состояния. Именно эта функция сохранения является в теории личности самой важной, доминирующей потребностью. Потребности возникают, потому что они подкрепляют наше понятие о нас самих. Люди, которые видят себя стройными, приводят к норме свои физиологические потребности. Люди, не уверенные в своих способностях, ищут признания. Именно собственный образ управляет возникновением потребностей. Ясно, что на работе существенной составной частью нашей самоидентификации будет наша профессиональная идентификация. По существу, теория личности утверждает: именно наша потребность определить самих себя управляет нашими потребностями. С точки зрения менеджмента это можно рассматривать как дальнейшее усложнение. Вероятно, было бы уместно завершить обсуждение того, что служит мотивацией, на примере японских организаций, где считают, что мотивацией может служить все — *настолько, насколько все это имеет логический смысл.* Западные авторы сосредоточивались на таких конкретных аспектах японского менеджмента, как кружки качества и культура, но пренебрегали тем, что все имеющее отношение к работе по найму хорошо продумано. Другими словами, каждый аспект индивидуальной окружающей среды логически планируется. Этот подход охватывает теорию потребностей и попытки повлиять на личностную концепцию, конструируя окружающую среду и выстраивая логическую историю. *Дебаты о том, какие именно аспекты работы служат мотивацией, способны успешно похоронить истину о том, что они все вместе служат мотивацией.*

## Как работает мотивация?

Самый простой способ понять процесс мотивации — это увидеть ее как механизм стимул—реакция. Индивидуум воспринимает конкретный стимул, скажем, интересную работу или оплату, и реагирует более усердной работой. Менеджеры манипулируют стимулами с целью изменить поведение. Увы, это не так просто. Рассматривая процесс, легко увидеть, как теории потребностей и теория личности действуют совместно через промежуточное звено — восприятие. Попросите какую-либо группу людей сделать работу за вознаграждение, и все они отреагируют по-разному. Не только сама мотивация различна для разных людей, но люди по-разному реагируют на один и тот же стимул. Это позволяет нам считать, что связь между чувством удовлетворенности и процессом может объяснить фактические различия между людьми, которые мы видим.

## Теория ожиданий

Теория ожиданий пытается объяснить, как стимул превращается в мотивацию или, проще говоря, как вознаграждение вызывает повышение производственных показателей. В основе этой теории лежит нечто, называемое буквой «Е». Здесь «Е» — это более широкое определение движущей силы мотивации. Вспомните еще слова, стоящие в одном ряду со словом «усилия» (по-англ. «усилие» начинается с «Е» — «effort» — *прим. пер.*): энергия, энтузиазм, затраты, волнения (все слова по-английски начинаются с «Е» — *прим. пер.*). Все они подразумевают некую «движущую силу» — мотивацию. Как должно формироваться «Е»?

В соответствии с этой теорией возникает:

1) ощущение сильной потребности;
2) ожидание, что «Е» приведет к конкретному результату.
3) снижение потребности по достижении результата.

Здесь мы говорим о том, что человек имеет и сознает, что имеет конкретную потребность. Это будет потребность определенной силы: скажем, руководство требует приложить больше усилий в обмен на конкретное вознаграждение. И работник соотносит большее количество «Е» и вознаграждение и оценивает, удовлетворит ли это вознаграждение его исходную потребность. Говоря проще, некто ожидает результата и предполагает, что усилия приведут к этому желаемому результату. Здесь было бы полезно привести пример. Агент по продажам банкетов обдумывает, сделать ли ему еще несколько звонков насчет продаж. Дополнительные продажи приведут к получению премии (стимул). Агенту известно, на что он мог бы потратить деньги (потребность). Ожидание заключается в том, что, сделав больше звонков (усилия), в результате получишь больше продаж (производительность), что приведет к получению премии. В этом расчете, однако, все зависит от привлекательности премии. Уменьшит ли премия потребность? Этот аспект привлекательности вознаграждения часто называют валентностью вознаграждения. Если премия незначительна, это существенно ослабит силу мотивации. Из теории ожиданий следует одно сомнение, один вопрос и одно полезное напоминание. Сомнение состоит в том, всегда ли люди осознают свои потребности и настолько ли они расчетливы и рациональны, как подразумевает теория. Возникающий вопрос — откуда происходят сами ожидания? На основе чего мы полагаем, что наше «Е» приведет к желаемой производительности и к получению вознаграждения? Видимо, нашими единственными ориентирами будут наш собственный опыт в подобных обстоятельствах и предыдущее поведение руководства. Это обеспечивает согласованность в оценке ключевых составляющих поведе-

ния руководства. Полезное напоминание, о котором мы говорили: чтобы работник реагировал на стимул, пусть даже субъективно, он должен его отчетливо воспринимать, и это поощряет недвусмысленность коммуникаций.

До сих пор процесс мотивации рассматривался на языке реакции—стимула, ограниченной взаимоотношениями менеджер—работник. Еще один мощный фактор, оказывающий влияние, — чувство справедливости и объективности по сравнению с другими людьми. Социальные сравнения неизбежны на рабочем месте, и невозможно вообразить, чтобы они не влияли на поведение.

## Теория справедливости

Возможно, наиболее легко понимаемая психологически справедливость связана с чувством вины, обеспокоенности, разочарования, завистью, психологическим дискомфортом, порожденными сравнением с другими людьми. На работе акцент делается на вознаграждение, усилия и вклад. Люди стремятся к восстановлению чувства справедливости, если ощущают несправедливость. Это именно тот процесс восстановления, который меняет поведение. Он основан на соотношении между вкладом и результатом; для каждого человека существует такое соотношение:

$$\frac{\text{Собственный результат}}{\text{Вклад}} < \frac{\text{Чужой результат}}{\text{Вклад}}.$$

Здесь чужое соотношение выше, чем собственное, поэтому в результате возникает чувство несправедливости. Примеры вклада и отдачи могут быть такие.

*Вклад*
- Усилия «Е»
- Образование
- Обучение
- Опыт
- Лояльность
- Возраст

*Отдача*
- Оплата
- Должность
- Положение в обществе (статус)
- Привилегии
- Сокращение рабочего времени
- Возможность сверхурочных
- Независимость

Здесь важно отметить, что это сравнение относится только к восприятию и может быть почти незаметным или почти ничего общего не имеющим с фактами. Усилия обычно довольно заметны, но чужая отдача или чужой вклад, особенно того человека, с кем проводится сравнение, вероятно, могут быть только догадками. Ощущая несправедливость, человек либо предпримет действия для достижения справедливости, либо каким-то образом изменит свое восприятие.

Проблема теории справедливости заключается в том, что единственный путь к восстановлению справедливости — изменение усилий. Это легко сказать, но не так легко сделать. Здесь свою роль играют способности. У каждого свой естественный темп в работе, который невозможно легко и единообразно изменить. Попробуйте немного пройтись крайне медленным шагом! Это проще понять как теорию отношений между людьми и недовольства, чем как теорию трансформации поведения.

До сих пор мы делали акцент на мотивации для повышения производительности, допустив, что на работе можно найти стимулы и что руководство в определенных пределах может влиять на мотивацию. Продолжаем.

Слишком просто было бы не придавать значения тому, что факторы, создающие мотивацию на работе, могут иметь внерабочее происхождение и что могут существовать границы возможностей менеджеров мотивировать, но наверняка так оно и есть. В теории потребностей Маслоу, например, не упоминается, что удовлетворение потребностей связано исключительно с работой. Нужно признать, что некоторые наши потребности и частично — наша самоидентификация происходят из дома, семьи, общественной жизни и других аспектов жизни вне работы. Основная мысль здесь заключается в том, что для понимания мотивации необходимо расширить ракурс за пределы работы.

До сих пор мы рассматривали мотивацию только в связи с производственными показателями, но то, что заставляет нас интенсивнее работать, может быть связано с другими вопросами, касающимися работы. Возможно, существует связь между тем:

- почему мы работаем;
- почему мы выполняем определенную работу;
- почему мы работаем в определенной организации;
- почему мы достигаем определенных производственных показателей.

# Выбор работы и мотивация

Если, например, для нужд семьи нам нужна некая дополнительная сумма денег, мы можем найти работу по совместительству или организацию, которая предлагает хорошую плату за работу по совместительству. Основа нашей потребности — деньги и удобство. Следовательно, мотивация, связанная с этими двумя аспектами, может стать основой нашей производительности. Предположение здесь таково, что принадлежность к рынку труда, профессиональный выбор и производственные показатели могут быть взаимосвязаны.

Идея о взаимосвязи профессионального выбора и мотивации к выполнению работы должна быть интересна для менеджеров гостиниц и предприятий общественного питания. Какое это имеет значение для мотивации большей части неквалифицированной и низкооплачиваемой рабочей силы? Если модель рынков рабочей силы гостиниц и предприятий общественного питания что-нибудь и значит, то только то, что подавляющее большинство людей, работающих в этих отраслях, имеют низкую квалификацию и, следовательно, выполняют неквалифицированную и, вероятно, рутинную работу. Тем не менее люди склонны оставаться в этой отрасли, переходя с места на место или не имея постоянного места работы, но оставаясь в широких пределах отрасли. Если они там остаются, значит, наверняка в этом что-то есть — некое основание для удовлетворенности.

Спросите тех, кто стремятся сделать карьеру в этой отрасли, почему они хотят работать в этой сфере, и они, как правило, ответят, что им нравится работать с людьми. Не такое уж плохое чувство, но оказывается, что под выражением «работать с людьми» они имеют в виду разнообразие в работе. Непредсказуемость работы с людьми, наряду с колебаниями спроса в этой сфере деятельности, создает то разнообразие, которое ими так ценится. Прежде всего, однако, ценится то, что все работы в этой сфере, не так важно даже, насколько они рутинны, не относятся к строго регламентированным. Даже у мойщицы посуды нет той железной жесткости требований, что на заводской производственной линии. В этой области звучит сильный мотив «не на заводе», способный определить выбор — профессия или мотивация.

Если не говорить о неквалифицированной работе на заводе, люди в своей работе в определенной степени независимы, а мы знаем, что во всех теориях мотивации говорится о независимости и контроле как о требующей удовлетворения потребности. Особое свойство рутинной работы в гостиничной отрасли и общественном питании заключается в том, что ее по крайней мере можно персонифицировать. Привлекательность неквалифицированной работы в гостинице или общественном питании можно подытожить следующим образом:

- она удобна;
- этой работе легко научиться;
- она разнообразна;
- дает независимость;
- это не завод;
- вы встречаетесь с людьми.

Иногда менеджеры с легкостью пренебрегают очевидными источниками мотивации. В большинстве профессий причина, по кото-

рой мы поступаем на первое место работы, оказывает влияние на нашу самоидентификацию и, следовательно, на то, как мы воспринимаем в работе разные вещи. При оценке перспектив работы мы в некоторой степени обосновываем наш исходный здравый смысл, который нам подсказал необходимость поступления на эту работу. Основная мысль сказанного заключается в том, что, анализируя процесс выбора, можно получить несколько ключей к чувству мотивации человека.

## Образ жизни и мотивация

Все мы встречались с «трудоголиком», который живет только ради работы, или с человеком, который имеет призвание, и хотя и не живет только ради работы, но разными способами делает ее движущей силой своей жизни. Это примеры крайностей в доминировании ценностей работы среди социальных ценностей. Существует ли противоположная ситуация, когда именно наш образ жизни в обществе служит нам мотивацией?

Здесь мы говорим не о переносе привычек, когда, например, квалифицированный рабочий может быть настолько же изощренным в домашней работе, а бухгалтер, возможно, не сможет отказать себе в проверке домашних счетов. Что порождает мотивацию: работа или наш образ жизни? Обычное отношение людей к работе называется ориентацией на работу.

Существует три типа ориентации:

1) ориентация на средство (работа — это просто средство для достижения цели);
2) ориентация на успех (когда приносятся жертвы ради вознаграждения в будущем);
3) ориентация на принадлежность общине (когда работа и свободное время неразрывно связаны).

Эти факторы мотивации возникают вне работы, в первом случае — когда на первом месте находятся семья и желание материального роста, во втором случае — амбиции и ожидание социального преуспеяния, в третьем случае — желание жить в общине. Эти категории дают «идеальные типы». Спорный момент здесь в том, что поскольку эту важную мотивацию приносят с собой утром вместе с пальто, руководители могут только согласиться с ней. Это бросает вызов другим теориям мотивации. Теория, рассматривающая как источник мотивации скорее общество, чем работу, предполагает, что общество и работа могут соперничать друг с другом не только в борьбе за время, отдаваемое им человеком, но также как источники мотивации.

# Фактор места расположения

Предположим, гостиница находится в географически изолированном отдаленном месте. Все, кто там работают, живут в местной деревне, и в этом населенном пункте гостиница является основным местом работы. Теперь допустим, что на работе произошла неприятность. Например, администрация совершила грубую ошибку, которая вызвала обиду у работников. При таких обстоятельствах все понесут домой свои жалобы и будут обсуждать их с коллегами вне работы. В результате возникнет эффект кристаллизации и гиперболизация обиды. На следующее утро все приходят на работу настроенные против администрации, что, по всей вероятности, портит отношения и дальше, приводя к новым неприятностям. Хотя в этом примере рассматривается отрицательная ситуация, процесс, о котором мы говорим, происходит точно так же, если происходит что-то хорошее.

Этот принцип называется принципом объединения, в нем акцент делается на том, каким образом такие производственные ценности могут быть усилены или ослаблены, в зависимости от степени объединенности (интегрированности) рабочей силы в более широком местном сообществе. Если работники каким-то образом изолированы от более широкого сообщества, тогда, вероятно, их производственные ценности будут усиливаться внерабочей жизненной ситуацией, *а затем возвращаться на работу в виде отношения.* Форма изоляции может быть географической или связанной со временем, проходящим без общения. Основная идея объединения такова: когда работники приходят домой и общаются с работниками других отраслей, «разговор на узкопрофессиональные темы» менее вероятен, и жалобы обезоруживаются в сопоставлениях. При таких обстоятельствах все случившееся на работе — там, на работе, и остается.

Уместность этого подхода для гостиниц и сферы общественного питания довольно очевидна. Работники гостиничной отрасли и сферы общественного питания часто физически изолированы, проводят на работе время без общения, тогда как остальные имеют возможность отдыхать и проживать в предоставленных помещениях. При таких обстоятельствах можно ожидать. что производственные ценности будут явно преобладать даже в нерабочее время, но руководству следует усвоить, что этот процесс усиления может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние.

# Мотивация и мотивирование

Один из самых общепринятых взглядов в менеджменте — когда менеджеры занимаются самобичеванием, если их стратегия мотивировать персонал не сработала. Они видят причину в себе. Тем не менее если у психологов и есть какая-то очевидная идея, так это то, что *мотивация — это максимум игра случая!*

Вы не можете знать потребностей другого человека или того, каким он сам себя видит. Другими словами, вы не знаете, что служит мотивацией для других людей. Вы даже не можете быть уверены, что они восприняли вашу стратегию. Если они ее восприняли и она действует — прекрасно. Если не восприняли или восприняли, но она не действует, — не повезло. Ошибка в мотивации — не в том, что поняли ее неправильно, а в том, что не попробовали сделать что-то еще. Мотивация — это непрерывный процесс проб и ошибок. Критиковать нужно тех, кто уходит от ответственности, а не тех, у кого не получилось.

Мы только что узнали, что то, как мы объясняем причину ситуации, которую мы ее видим, дает указание, какие меры нам следует принять. То же самое справедливо и для мотивации. Когда нет надежных знаний, менеджеры строят предположения относительно работников. Эти масштабные предположения менеджеров, похожие скорее на «ориентацию на работу», касаются того, что на самом деле вызовет у людей мотивацию.

## Мак-Грегор

Мак-Грегор (McGregor) разбил все предположения, касающиеся работников организаций, на две противоположные группы; затем предположил, что менеджеры выбирают какую-либо одну из этих крайностей, которая потом определяет их стиль руководства. Он создал наиболее часто упоминаемые теорию X и теорию Y.

### *Теория X*

- Среднестатистический человек по своей природе ленив.
- У него нет амбиций, он предпочитает быть ведомым.
- Он по сути эгоцентричен и равнодушен к потребностям организации.
- Он сопротивляется изменениям.
- Он доверчив и не слишком умен.

### *Теория Y*

- По своей природе люди не пассивны и не равнодушны к нуждам организации. Если же они стали такими, то к этому их привел жизненный опыт.
- Мотивация имеет значение для всех. Каждый способен взять на себя ответственность постараться удовлетворить потребности организации.

В зависимости от того, какой противоположности вы придерживаетесь, вы будете использовать разные подходы к мотивированию людей.

Это подход «кнута и пряника» — принуждение против удовлетворения от работы. Возможно, именно Мак-Грегор первым заметил, что, хотя мотивация индивидуальна для каждого человека, менеджеры склонны использовать грубо персонифицированный подход ко

всем людям. Они называют это своим стилем. Менеджер не может быть другим с каждым другим человеком, чувство личной целостности и стиля входит в понятие «быть менеджером».

Дело не столько в том, что служит мотивацией, сколько в том, что «срабатывает именно в моем случае». Как менеджер вы вынуждены извлекать жизненные уроки и набираться жизненного опыта. Мы знаем, что некоторые лучше управляют людьми, чем другие, но мы также знаем, что люди с опытом в этом преуспевают. Конечно, при условии, что они сами открыты для учебы. Это означает постоянно контролировать результаты своих усилий и быть готовым пробовать разные подходы.

Это последнее утверждение ясно указывает на один веский факт в полемике о мотивации, который вы, менеджер, принимаете во внимание, потому что как мотиватор вы никогда не будете нейтральным в глазах тех, кто на вас работает. Фактически, если вас интересует, есть ли хоть что-то несомненное, хоть что-то безошибочное в основе того, что служит мотивацией, ответом будет уверенное «да». Мы знаем, например, что неважно, в какую бы теорию вы ни вписывались: X или Y, сторонник вы оплаты или удовлетворения от работы, существуют четыре аспекта работы, к которым у работников никогда не будет нейтрального отношения:

1) непосредственный начальник;
2) оплата;
3) собственные усилия;
4) собственная уверенность в выполнении работы.

Вызывают эти факторы удовлетворенность или неудовлетворенность, служат мотивацией или нет, они всегда бросаются в глаза в той степени, в какой они являются движущей силой в работе.

Несмотря на теоретическую дискуссию и существование индивидуальных различий, здравый смысл подсказывает, что есть несколько воздействий, которые могут быть мотивацией или не быть ею, но независимо от этого их можно назвать «рачительным ведением хозяйства» в этой области. Эти воздействия требуют:

- давать ясную информацию — люди не могут реагировать на стимул, если они отчетливо его не видят; менеджер должен убедить, что вознаграждение и производственные показатели взаимосвязаны;
- предлагать ценные вознаграждения;
- не перебарщивать с контролем;
- признавать достижения — признание возникает в каждой теоретической схеме, и в соответствии со здравым смыслом признание достижений повышает производственные показатели;
- гарантировать справедливость вознаграждения;
- кого-нибудь чему-нибудь учить — это прекрасная основа для того, чтобы иметь возможность мотивировать;
- обеспечить логическую последовательность всех аспектов работы по найму.

# 3 Негативное поведение

Все мы знаем по опыту, что, когда время от времени нас что-то расстраивает, беспокоит, сердит, мы стараемся «забыть это», погружаясь в работу. Сначала это не помогает, беспокоящие нас мысли постоянно вертятся в голове. Иногда это вообще не помогает. Работа и обеспокоенность сосуществуют, пока не снимется проблема или, наконец, не победит сосредоточенность на работе. Хотелось бы подчеркнуть, что мы не можем сами себя мотивировать в состоянии сильной тревоги. Если вы как менеджер пытаетесь мотивировать испытывающего тревогу человека, он просто не будет реагировать, потому что не будет понимать вас. Основная идея здесь в том, что тревога вклинивается в процесс мотивации. Вот почему любой серьезный анализ мотивации должен включать обсуждение роли негативных аспектов.

Минутное размышление подскажет нам, что мы не всегда ведем себя в соответствии с нашими эмоциями. Выше мы говорили, что наша проблема как менеджеров заключается в том, что мы можем только обсуждать поведение, которое наблюдаем. Корень проблемы в том, есть ли прямая связь между тем, что мы чувствуем, и тем, как мы себя ведем. Можно ли первое предсказать на основе последнего? Признаем пока, что часто такая прямая взаимосвязь должна существовать: чувство голода заставляет нас поесть, но интуиция нам подсказывает, что это, возможно, не всегда так.

Взаимосвязь ненадежна, и было бы неправильно полагаться на нее, когда вы сталкиваетесь только с поведением. Либо намеренно, либо бессознательно, но человек может исказить свое поведение по сравнению с тем, что соответствует породившей его эмоции. (Заметьте, что эмоция — не единственная причина, вызывающая определенное поведение, также заметно влияют инстинкт и привычка, но здесь нас интересуют только чувства.)

При рассмотрении того, как человек реагирует на чувство психологического дискомфорта, важны два процесса адаптации: искажение и ослабление.

## Искажение

Для нас самое большое побуждение к искажению связано с негативными эмоциями. Это делает управление недовольством одним из наиболее трудных аспектов управления людьми.

## Фестинджер

Разработанная Фестинджером (Festinger) теория расхождения во взглядах может задать рамки для понимания взаимосвязи между эмоциями и поведением. Фестинджер утверждает, что если мы придерживаемся непоследовательных убеждений или бываем втянуты в действия, в которые не верим, или обнаруживаем, что жизненные реалии не согласуются с нашими ожиданиями, мы ощущаем психологический дискомфорт. Постоянно находиться в состоянии такого дискомфорта мы не можем — он должен быть каким-то образом улажен. Эта теория предлагает нам не способ сведения на нет власти этой эмоции над нами, а только то, что мы должны что-то сделать.

Очевидное решение — принять соответствующие меры: изменить свое убеждение или сделать еще что-то. Мы также можем попытаться буквально выбросить это из головы. Но у нас есть две другие возможности: мы можем либо обвинить кого-то или что-то в создании нашего затруднения либо можем дать этому разумное объяснение. В общем, суть процессов обвинения и объяснения в том, что они должны быть автоматическими — предварительно заготовленным откликом. Вспомните свою попытку бросить какую-либо привычку и некое самооправдание, которое вы нашли, когда у вас это не получилось.

И не психологический образ, а повседневная реальность — то, что туризм развивается в экономике, которая еще находится на уровне прожиточного минимума. Персонал, который живет на уровне прожиточного минимума, ходит на работу в гостиницу и видит себя в непосредственной близости от богатых туристов. Это требует какого-то психологического регулирования или адаптации части работников, чтобы избежать конфликта.

Чтобы испытать психологический дискомфорт, необходимо узнать о каких-то неблагоприятных условиях. Это знание может возникнуть при сравнении, и его можно рассеять другим, более благоприятным сравнением. Между эмоцией и необходимостью разумно объяснить ее или принять меры к ее исправлению может вклиниться то, на что, или на кого, возлагается вина и какова возможность смягчить неблагоприятные условия. Чем острее чувство самообвинения, тем больше внутреннее побуждение объяснить это состояние и избавиться от него или перенести вину на кого-то еще, например, руководство, профсоюзы, человеческую природу! Действительно, проецирование вины может быть формой объяснения. Более того, если вы не видите, что «можно принять меры», то побуждение к разумному объяснению становится гораздо сильнее.

Один из возможных результатов этого процесса — замена недовольства одним на недовольство другим. Неудавшееся продвижение по службе может проявиться в виде требования повысить зарплату. Трения с начальником могут проявиться в виде жалобы на то, что много работы. Если же недовольство высказывается полностью, результатом может стать уход с работы.

На процесс рационального объяснения оказывают влияние:

- ваша власть;
- четкое формулирование недовольства;
- вероятный результат.

Власть всегда немного пугает. Во взаимоотношениях с начальством всегда существует вероятность того, что подчиненный не скажет, что он думает на самом деле. Кроме того, у некоторых людей может просто не хватить словарного запаса для выражения своих чувств.

Безусловно, наиболее общее влияние на недовольство оказывает понимание человеком вероятных последствий. Добьется ли он успеха и чего это будет стоить? Все это прибавляет сомнений и сильно затрудняет правильную интерпретацию. Помимо проблемы искажения происходит и дальнейшее усложнение.

# Ослабление

При рассмотрении вопроса, что служит мотивацией, мы показали, что следует учитывать расширенный диапазон характеристик работы. Однако очевидно, что эти характеристики вызывают *эмоции разной силы*. Например, шеф-повар может ненавидеть начальство, его может не устроить зарплата, он может быть равнодушен к коллективу, на работе, но он любит то, чем занимается. Недостаточная прибавка к зарплате может вызвать тихое недовольство, но неожиданное снижение требований к квалификации приведет к взрыву! Другими словами, удовлетворенность и неудовлетворенность способны поменяться местами. Вот почему мелочь так часто может спровоцировать на удивление враждебную реакцию.

# Концептуальные рамки

На рис. 3.1 мы пытаемся концептуально показать, как человек, испытывающий психологический дискомфорт, ослабевающий под влиянием оценки возможного результата, переходит к овладению своим чувством.

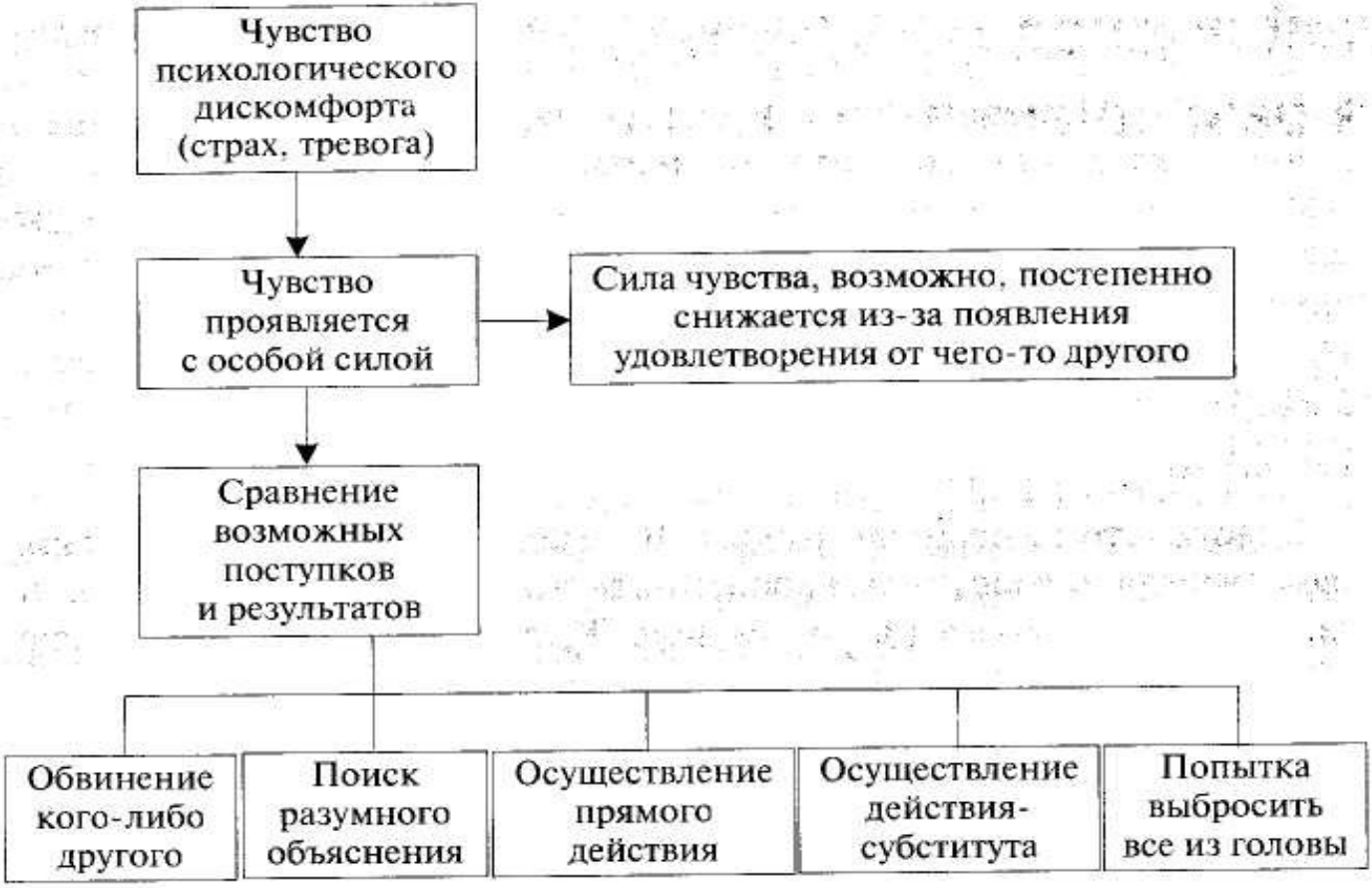



**Рисунок 3.1**

Теперь понятно, что связь между неудовлетворенностью и поведением не может быть прямой. Некоторые могут терпеть унизительные лишения, они могут найти разумное объяснение своему недовольству и отбросить его, и их поведение в результате может быть более стратегическим выстроенным, чем это соответствовало бы их эмоциям. Все это прибавляет сомнений. Конечно, было бы трудно предсказать, что конкретный вид поведения станет следствием конкретного недовольства, даже если его можно было бы определить.

Проблема определения причины не просто связана с попытками распутывания процессов объяснения и стратегии; существует серьезная проблема множественной и кумулятивной причинной связи. Одновременно может случиться много неприятностей, и, хотя не все они способны вызвать напряжение, может произойти их накопление, а в результате поведение может только показаться следствием самого тяжелого конфликта, так что найти решение проблемы будет трудно. Это не просто случай «зарплата поганая, инструменты валятся из рук, и я терпеть не могу начальника». Любой пункт может вызвать самое разное неудовлетворение.

# Какой подход мы должны использовать для разрешения трудовых споров?

В задачи руководства не входит решение всех личных проблем персонала, поэтому сначала нужно ответить на вопрос, насколько менеджеру следует вмешиваться в ситуацию. Очевидный ответ: в той степени, в которой недовольство влияет на производительность. Об этом не так легко судить, и, возможно, предпринимать какие-либо действия уже слишком поздно. Если проблемы уже на пороге и готовы войти в дверь, нет смысла вмешиваться. В любом случае все это слегка напоминает минное поле. То, что решает проблему для одного человека, другому может послужить основанием для конфликта — вы можете тихо украсть у Петра, чтобы заплатить Павлу. Есть ли выход из положения? В общем, здесь есть три соображения: философия, власть и методика.

## Философия

Если вы пришли к врачу с жалобой на боль в плече, он вас осмотрит и, возможно, скажет что у вас что-то не в порядке с предплечьем. И поэтому он будет лечить предплечье. Другими словами, проверьте симптомы, найдите причину и лечите. Все очень логично, научно и разумно. И все же в менеджменте — неверно! Именно здесь находится та точка, где менеджмент и наука расходятся. Менеджеры должны «лечить» симптомы так же, как и причину. Если кто-то говорит, что у него проблемы с оплатой, но вы обнаружили причину в отношениях с начальником, в этом случае как «реальную» проблему, так и собственную интерпретацию работника нужно серьезно «лечить», так как обе они реальны для человека.

## Ваша власть

Ваша власть — это барьер. Наверное, для движения вперед здесь было бы разумно так преподносить свою власть, чтобы было видно, что вы «доступны». Один из путей решения этой проблемы — готовность выйти «со своей территории». Обычно мы собственнически относимся к занимаемому нами месту. Встаньте на место другого, и это поможет по крайней мере сломать барьер вашей власти.

## Методика

Важность овладения признанной методикой урегулирования недовольства состоит в том, что она вносит в дело элемент справед-

ливости и одновременно обходит проблемы власти и неясности выражения мыслей и замалчивания. Ее достоинство, кроме того, в том, что эмоция отчасти выводится из области недовольства. Прибегая к этой методике, человек предпринимает некое действие для уменьшения психологического дискомфорта. То, что остается, — не желание до конца урегулировать свою ситуацию, а желание справедливости. Эта методика предлагает по крайней мере хоть какой-то результат, если и не вполне желаемый. Существует множество проблем, связанных с методиками урегулирования недовольства, но они приписываются менеджерам по работе с персоналом и могут предотвратить урегулирование людьми своего недовольства «ногами» — уходом с работы.

## Хорошие привычки

- Избегать обещаний.
- Понимать, когда люди говорят серьезно.
- Тщательно изучать.
- Избегать одолжений.
- Избегать обоюдных «сделок».

# 4 Группы и команды

Зайдите в ресторан, или на кухню, или в любое помещение, расположенное позади парадной декорации: довольно часто вы можете увидеть некоторое физическое сходство между людьми, работающими на одном участке. Предположим, что это люди примерно одного возраста или пола либо и то и другое. У них у всех может быть низкий уровень образования, или у всех высшее образование, или у всех одинаковое социальное происхождение. И вот что вы заметите: когда похожие индивиды собираются в одном месте, то чем более однородными они становятся, тем более вы склонны думать о них как о группе и тем более они могут осознавать себя как людей с общей индивидуальностью. Вовсе не физическое подобие приводит к образованию группы, а лишь мыслительный процесс в этом направлении.

Иметь дело с группой людей — это не совсем то же самое, что иметь дело с одним человеком. Для руководства группой требуется нечто большее, чем подход и умение. Менеджеры любят поговорить о командах и коллективной работе, но эти понятия трудно определить, не говоря уж о том, чтобы добиться слаженной работы команды. Когда несколько человек получают задание, рассчитанное на выполнение всей группой, само по себе это еще не объединяет их в группу. Надев на них цветные футболки и выпустив на поле с другими, одетыми точно так же, вы не сделаете из них команды! Тем не менее коллективную работу можно понять и почувствовать — это осязаемая вещь. Реальная проблема в том, что мы организуем людей в группы, создаем команды, но не прослеживаем, стали ли они в действительности вести себя, как группы или команды. Существует тенденция считать слова «группа» и «команда» синонимами, но есть одно выражение, центральное по отношению к обоим понятиям: «общая идентификация».

Очень легко впасть в ошибку, думая, что управление людьми — это деятельность, подразумевающая наличие проблем между ними (работниками) и нами (руководством). Проблема имеет и другое важное измерение: взаимоотношения между отдельными работниками и между группами работников. Эти отношения — между «ними» и «ними» — так же важны для эффективной работы, как и отношения между руководством и работниками.

Интересы руководства в понимании группового поведения лежат в четырех областях:

1 Если люди ведут себя по-разному, работая в группе и работая самостоятельно, то руководителям важно уметь понять, составляют ли группу эти индивидуальности.

2 Поскольку производительность достигается разными способами, совместными усилиями группы и отдельных личностей, важно уметь распознать особенности, которые влияют на производительность в группах.

3 Хотя у менеджеров есть выбор — организовать работу на групповой либо на индивидуальной основе (в зависимости от технологических ограничений), в реальной жизни разграничение не всегда бывает таким четким. Часто работа организуется или как индивидуальная с элементами групповой, или другим подобным образом. Важный показатель управленческого искусства — способность оценить последствия этого для производительности.

4 Когда группа становится командой? В любом из этих случаев — нуждается ли она в руководстве? Если это так, есть ли какие-то особые причины, которые делают роль лидера в одних обстоятельствах более важной, чем в других? Это непростая область — руководство и работа в команде. Понятно, однако, что менеджеры должны по крайней мере понимать свою роль лидера и уметь увидеть, когда группа людей становится «командой».

Здесь возникают два ключевых вопроса: когда группа людей становится «группой»? и от чего зависит производительность группы? На первый вопрос есть два ответа: если они ведут себя как группа и если они проявляют собственно групповой фаворитизм. Пока от этого немного пользы. Если менеджеры собираются организовать групповую работу, поставив ряд взаимозависимых задач, они, вероятно, считают что это приведет к более высокой производительности. Иначе зачем вообще организовывать группу? Здесь подразумевается, что группы обладают неким особым качеством, которого лишены отдельные люди, — что же это такое? Для понимания этих вопросов начнем с того, что в психологии называется групповым процессом.

# Групповой процесс

В этот процесс входят четыре основных элемента: следование «нормам», сплоченность в работе, имидж успеха и принадлежность. Это процесс, потому что каждый элемент зависит от трех других. Для понимания этих взаимоотношений, наверное, лучше всего начать с того, что мы можем действительно наблюдать: со следования нормам и сплоченности. Мы можем это не только наблюдать, но и почувствовать на себе. Все мы считаем себя личностями, хотя, случается, что одеваемся и ведем себя именно так, как от нас ожидают. Поскольку и

все другие это делают, это становится неким социальным соглашением, групповой нормой. Надев цветную форму и выбежав на поле, мы становимся частью чего-то такого, что представляет собой большее, чем мы сами по себе. Бег трусцой не так скучен и утомителен, когда бежишь с другими.

Поскольку групповые нормы находятся в центре процесса, важно понять, что это такое. Это то, что члены группы думают о том, что они будут делать, что им следовало бы делать и что от них ожидается в предписанных обстоятельствах. Норма по своей природе — это и «полицейский» (если мы ведем себя, отступая от нормы, группа каким-либо образом поставит нас на место), и внутренний редактор (мы можем удержать себя от нарушения нормы чувством возможной вины). Если это то, что представляют собой групповые нормы, то как они формируются? Это в сущности социальный процесс. Очевидно, в самом начале не существует норм, поэтому одновременно начинается процесс взаимодействия, в котором каждый член группы ведет себя определенным образом (разговаривая, проявляя отношение, высказывая свое мнение, на свой вкус одеваясь и т.п.), и другие это либо принимают, либо отвергают. Через некоторое время каждый член группы будет знать, как далеко он может зайти и что будет для группы приемлемым и неприемлемым. Будут, конечно, индивидуальные различия и разные схемы взаимодействия. Это «механика» формирования норм, но она не объясняет, почему бывают приняты именно эти нормы. Здесь важны несколько конкурирующих факторов, и особенно точка зрения большинства, последовательность, руководства и единодушие.

На практике группы имеют тенденцию создавать широкий диапазон норм, иногда даже охватывающий поведение человека, находящегося вне группы. Но несомненно следующее. Существуют нормы, связанные с производственными показателями, относящимися к количеству и качеству, с тем, что мы думаем о начальстве, конкретных менеджерах, с питанием, с оплатой, пунктуальностью и с другими группами. Нормы — вообще одно из определяющих качеств групп, но на самом деле не они оказывают существенное влияние на производительность: это делает сплоченность.

Если нормативное поведение — это «ожидаемое» поведение, то сплоченное поведение — это «предвидимое», или предполагаемое, поведение. Производительность группы зависит от ее сплоченности, способности ее членов работать, «как единый механизм», предвидя поведение друг друга. Без преимуществ, которые дает сплоченность, можно было бы разбить работу на ряд индивидуальных задач.

Нормативное поведение и сплоченность — два осязаемых результата образования группы, но есть и еще один такой результат. Через какое-то время группа создаст некий свой имидж для себя и репута-

ционный имидж — для внешнего окружения. Понятно, что именно этот имидж должен быть одним из достижений определенным в собственных показателях. Здесь существенно то, что способ, каким группа определяет свой успех, должен быть тем же, каким это делает руководство. Это не происходит автоматически, и вполне возможно, что группы будут определять себя противоположным способом.

Итак, у групп есть нормы, они могут добиться сплоченности и считать себя успешными, но все это зависит от ее членов, которые хотят быть частью группы. Узы, связывающие их, — это степень принадлежности к группе каждого ее члена. Уничтожьте принадлежность, и все остальное распадется. То, что мы исследовали здесь, — это *круговой*, или динамический, процесс; чтобы быть производительной, группа должна быть сплоченной, а чтобы быть такой, она должна успешно следовать своим нормам, и все это зависит от сохранения принадлежности. Сделаем несколько выводов, полезных менеджерам.

- Менеджеры не должны ожидать от каждого работника, что при выполнении групповой задачи он продемонстрирует наилучшие для себя производственные показатели.
- При выполнении групповой задачи производительность группы зависит от ее сплоченности.
- Нарушить групповые нормы — это значит нарушить сплоченность и подвергнуть риску производительность.

Степень сплоченности хорошо заметна со стороны. Всего несколько минут наблюдения за бригадой, работающей на кухне, могут рассказать вам, предугадывают ли они действия коллег. Если этого нет, то простое именование их группой не сделает их ничем, кроме как группой людей, одетых в белое.

# Групповая идентификация

В основе группового процесса лежит идея принадлежности. Если группы согласованны, то почему? Почему мы принадлежим к группе? Членство редко бывает обязательным, даже на работе. На самом деле один из признаков, по которому со стороны можно судить, сложилась ли группа из нескольких индивидуумов — это проявление группового фаворитизма.

Наша самоидентификация частично проистекает из принадлежности к группе. Эта принадлежность может быть просто эмоциональным объединением или реальным членством, но они начинают определять качество — кто мы есть. Поскольку членство в группах составляет часть нашей самоидентификации, мы будем наделять

свою *принадлежность позитивными свойствами*. Другими словами, с помощью объединения в группу мы добиваемся чего-то положительного. По существу это означает, что мы будем отдавать предпочтение группе, к которой принадлежим. Поведенческое влияние этого называется пристрастием к собственной группе. Поскольку мы отдаем предпочтение нашей собственной группе, мы считаем ее лучше любой другой сторонней. Важность этой мысли заключается, во-первых, в том, что это придает группе признак, заметный со стороны, — фаворитизм собственной группы, который, таким образом, можно использовать в качестве идентифицирующего признака. Во-вторых, концепция собственных и сторонних групп позволяет понять межгрупповое поведение.

Вот о чем здесь говорится: принадлежность позволяет идентифицировать ряд индивидуумов как реально существующую группу, если они явно отдают предпочтение самим себе и ценность любой сторонней группы считают ниже собственной. Это лежит в основе понимания взаимоотношений между группами.

## Межгрупповые отношения

Если две группы каким-то образом соперничают друг с другом, то можно ожидать, что они будут разделять себя на собственную и стороннюю группы и обязательно найдут способ считать себя лучше других. Однако случай соперничества — это всего лишь очевидный случай. Здесь же мы говорим о том, что группе нужна какая-то другая группа людей, от которой они себя отличают: «слава Богу, они не мы, и мы не они!». Эта форма межгрупповых отношений может поддерживаться на уровне чистого восприятия, что для менеджеров не очень интересно. Увы, это редко остается на таком безвредном уровне и может создать проблемы в работе, проявляясь в виде недостаточного сотрудничества, не говоря уже о сравнении получаемых зарплат, и может иметь серьезные последствия для статуса и престижа. В приемной и хозяйственном отделе, на кухне и в ресторане — везде есть внутренние конфликты, но подразумевается, что все они — на своей территории. Если каждый видит другого как члена сторонней группы, то в результате могут возникнуть проблемы, связанные с работой.

## Организация работы — индивидуальной или групповой

Реальную проблему в понимании групп и групповой работы создает то, что сама эта работа редко подпадает под категорию строго групповой

или строго индивидуальной. В большей части рабочих процессов есть элементы и того и другого вида. Здесь чрезвычайно важно и уместно было бы отделить индивидуальную работу от групповой.

*Индивидуальная работа:*

- полностью независимые задачи;
- независимое снабжение ресурсами;
- передача информации только по вертикали, т.е. вышестоящему руководству;
- возможность индивидуальных различий в статусе.

*Групповая работа:*

- взаимозависимый набор задач;
- требование единых стандартов;
- необходимость делиться ресурсами;
- соперничество и борьба за ресурсы в случае их недостатка.

Кухня явно попадает в категорию групповой работы с независимыми задачами, объединенными взаимозависимостью сроков и стандартов. Ресторан — это в основном набор индивидуальных задач с элементами групповой работы, а именно необходимости единообразия стандартов и распределения оборудования и клиентов.

Рассмотрим классификацию рабочих групп:

- *Техническая группа.* В какой степени или в каком сочетании организована работа на групповой или индивидуальной основе?
- *Социальная группа.* Социальная группа может сформироваться, даже когда задачи рассчитаны на индивидуальную работу. Например, несколько официантов одного возраста и одной национальности могут образовать группу, которая привнесет в групповой процесс то, что по существу должно считаться индивидуальной работой.
- *Группа по заработкам.* В своей основе система оплаты должна логически вытекать из технической системы. Если ставится истинно групповая задача, почему бы не использовать групповую схему стимулов? Такие идеи, как чаевые в общий котел, подтверждают, что индивидуальные задачи и усилия в ресторане имеют элементы групповых. Здесь важно то, что эти структуры не должны вступать друг с другом в конфликт. Вы не можете сильно повлиять на образование социальных групп, но система оплаты и система работы определенно должны быть в гармонии друг с другом.

# Лидерство

Довольно легко выделить совокупность индивидов, которая еще не является группой. Допустим, они собираются вместе, и кто-

нибудь говорит: «Что мы сейчас будем делать?», или «Кто собирается начать первым?», или «Кто что собирается делать?» Наконец, кто-то принимает решение. На работе это обычно не пускают на самотек: функция принятия решения передается формальному лидеру. В этом заключается проблема. Если лидер назначен, он входит в группу, участвует в групповом процессе? Такое обычное чувство, как «ты не можешь быть и "своим парнем" и ожидать от них уважения к себе», предполагает, что лидер находится вне группы. В действительности это выражение означает, что у групп существуют нормы как ориентированные на работу, так и социального характера, они переплетены и имеют тенденцию распространяться вовне работы. Основная идея здесь та, что слишком большая социальная закрытость подрывает власть. Противоположный аргумент — «дистанция» между лидером и ведомыми сама должна быть групповой нормой. Эта идея предполагает, что лидеры могут быть внутри групп. Чтобы увидеть реальную проблему, лучше всего вначале рассмотреть случай внезапного появления лидера.

Ситуация: полная шлюпка потерпевших кораблекрушение и среди них — ни одного моряка. Им нужен лидер. Допустим, один из них встает и кричит: «Слушайтесь меня, я приведу вас в безопасное место». Остальные вполне могут выкинуть его за борт, но вызов брошен. Если все в лодке, хотя бы условно, молча соглашаются с лидерством этого человека, они все одновременно соглашаются ему подчиниться. Это первая групповая норма! Таким образом, появление лидера и зародыш образования группы причинно обусловлены и происходят одновременно. Это дает неожиданно появившемуся лидеру импульс движения вперед. В рабочей ситуации, однако, большинство лидеров назначаются. Это ставит их в невыгодное положение из-за незнания групповых норм, но дает им преимущество заранее установленной «дистанции», разделяющей их с подчиненными. Иногда лидером назначают члена группы. У таких лидеров есть преимущество: знание групповых норм, но невыгодность их положения в том, что им придется создавать «дистанцию», примирять конфликтующие интересы и устанавливать лояльность. Это не сухой академический спор, потому что вопрос, является лидер членом группы или нет, становится особенно важным, когда, как в гостиничной отрасли или общественном питании, стандарты качества субъективны и требуют некоей формы нормативного соглашения, что считать хорошим, правильным или ожидаемым. Никакой лидер не может везде и все проверить и, если стандарты измеряются субъективно, групповое соглашение о том, что хорошо, а что нет, превратившееся в норму, станет поддерживать стандарты. Это вовлекает его в групповой процесс, в котором устанавливаются и поддерживаются стандарты. Роль любого лидера в любой группе — всегда прежде всего переда-

вать информацию о том, чего нужно достичь, затем принимать решения о распределении рабочей нагрузки, ответственности и вознаграждениях. Комплексный подход к этой роли представлен Эдейром (Adair).

## Эдейр

Эдейр (Adair) разработал концепцию руководства, которую он назвал «руководство, сосредоточенное на действиях», в соответствии с которой в любой деятельности группы одновременно происходят три вещи: выполняется задача, группа должна действовать взаимозависимо, и каждый проходит процесс обучения. Огромное достоинство этой концепции в том, что в ней видны задача, группа и отдельный человек как части одного процесса, которые руководитель в силу своих обязанностей должен собрать в единое целое. В этой концепции у руководителя есть три цели: выполнить задачу, создать команду и способствовать развитию каждого человека. Главное в достижении этих целей — судить о каждом решении по его влиянию на задачу, на группу и на человека, который должен ее выполнять. Как и другие хорошие идеи, эта концепция проста и согласуется с теоретической психологией. У нее есть еще одно достоинство: становиться «хорошей привычкой» в широком диапазоне типов личности. С практикой это становится все проще.

Хотя роль руководителя всегда связана с постановкой целей и распределением ресурсов, создание команды, т.е. общей идентификации группы, в целях повышения производительности группы становится более трудной, но, вероятно, более важной при определенных условиях. Вот эти условия:

- преданность группе и связь с нею — слабы и не добровольны;
- задача группы — это фактически индивидуалистическая задача;
- внутри группы возникает соперничество;
- группа социально не однородна.

Задача становится проще, если:

- преданность группе сильна;
- задача — групповая;
- у группы в целом больше персональных характеристик, например, в ней все женщины, все одного возраста, все студенты и т.п.

# 5 Причастность, удовлетворенность работой и полномочия

## Заинтересованность в качестве требует причастности работников

В определенный момент организация принимает такую политику, в которой особое внимание уделяется качеству, затем она должна заново осмыслить свой подход к мотивации. В сфере обслуживания, где с клиентами работают лицом к лицу, не может стоять вопрос о высоком качестве из-за высокого уровня текучести кадров. Даже когда осуществляется эффективная деятельность по обучению, постоянное появление новых лиц мешает пустить корни непрерывности в работе. А непрерывность существенна для высококачественного обслуживания.

Именно заинтересованность в качестве перенесла фокус с «проблем и преимуществ высокой текучести рабочей силы» на идею приверженности работников. Другими словами, теперь ударение делается на том, как мы можем сохранить своих ценных работников. Их сохранение сразу вызывает вопрос: чем мы можем мотивировать их до требуемого уровня производственных показателей, до уровня, основанного на принятии на себя ответственности и активном вовлечении в деятельность? Важно иметь такие высокие надежды на работников, потому что одна лишь непрерывность не способствует качественному обслуживанию. Всегда существует возможность того, что из-за высокой интенсивности труда работники могут выдохнуться.

Причастность работников автоматически означает более высокий уровень причастности менеджеров, которые должны обладать более широким набором мотивационных методов, чем при постоянной текучести рабочей силы. Верно, что в большинстве организаций сферы обслуживания всегда существуют постоянный и непостоянный элементы рабочей силы. Однако из анализа рынков рабочей силы становится ясно, что в обслуживающих отраслях с высокой интенсивностью труда при управлении всей рабочей силой менеджеры в прошлом выбирали стиль, подходящий для нестабильного элемента рабочей силы.

Этот стиль меняется, поскольку приоритетным становится качество. Поэтому в политике руководства должны быть приняты стиль и содержание, соответствующие потребностям постоянной рабочей

силы. Легко понять, какова взаимосвязь удовлетворенности работой и текучести рабочей силы, взаимосвязь же удовлетворенности работой и причастности более сложна и в некоторых отношениях даже удивительна. Можно было бы ожидать, что текучесть рабочей силы будет уменьшаться по мере роста удовлетворенности работой и причастности. Однако как влияют эти два фактора — удовлетворенность работой и причастность? Если работник сильнее удовлетворен, будет ли он также и более причастен, или причастность вызывает удовлетворение? Чтобы понять взаимоотношения этих понятий, необходимо начать с одного поведенческого аспекта, касающегося уволившихся с работы. То, уходят они или остаются, служит показателем как удовлетворенности работой, так и причастности. Однако ключ к этому вопросу — центральная концепция удовлетворенности работой. От нее зависят как текучесть рабочей силы, так и причастность. Если новая перспектива направляется на удовлетворенность работой, на то, что не связано с вопросами об источниках мотивации, то роль удовлетворенности работой становится более ясной. В перспективе это должно видеться как процесс, а не просто как содержание, которое удовлетворяет потребности.

## Текучесть рабочей силы: поставим вопрос иначе

Почему люди остаются в организации?

- Привычка? — чувство комфорта, как в старом пальто.
- Самооправдательная природа рутины.
- Не приводит ли работа к убеждению, что в конце концов не так уж важно, что вы думали о ней вначале?
- Необходимость в социальной идентификации.
- Взаимообмен с организацией.
- Расчетливо-полезный обмен.
- Боязнь изменений и новых горизонтов.
- Потребность в содержательной деятельности.

Эти причины не исключают друг друга, их границы часто расплывчаты. К тому же люди не всегда знают причины, по которым они остаются. Почти по определению: разумное обоснование становится привычкой.

## У каждого своя удовлетворенность работой

Теория мотивации показывает нам, какие элементы занятости и работы могут служить мотивацией. В мотивационной теории инди-

видуальные различия между людьми и изменения в одном и том же человеке при разных обстоятельствах и со временем объясняются разными уровнями индивидуальных потребностей и изменениями в этих потребностях. Теперь нужно объяснить, как происходят изменения. Другими словами, сознавая изменения в личной потребности, как человек их истолковывает? Здесь должен происходить процесс, включающий как личные потребности, так и ситуационные переменные. Обратите внимание, мы говорим, что удовлетворенность работой — это вопрос не только удовлетворения потребностей, но и создания социальной и физической окружающей среды для них.

Каждый добивается собственной удовлетворенности своей работой. Человек соединяет свои физиологические и социальные потребности со всеми элементами ситуации, как он их видит, и создает свою собственную концепцию удовлетворенности работой. Иначе говоря, удовлетворенность работой не приходит сама по себе, она появляется как результат произведенных усилий. И это очень красноречивое творение. Мы допускаем, что, даже если отдельные люди не рациональны и не реалистичны, ситуация налагает на них отпечаток того и другого. Каким бы ни было удовлетворение, оно должно вписываться в их объективную ситуацию. Другими словами, подчеркнем, что только их ситуация может удовлетворить их действительные нужды. Больше это ниоткуда взяться не может. Даже амбиции и мечты имеют центр притяжения в существующей ситуации. В выражении «куда я пойду отсюда» схвачено это представление о вещах, укоренившееся в реальности настоящего. Мы не говорим, что каждый будет способен создать приемлемый уровень удовлетворенности работой. Для некоторых созданный уровень удовлетворенности остается неудовлетворительным, что может в свою очередь вести к текучести кадров.

Существует пять процессов, позволяющих людям создать свою собственную удовлетворенность. Каждый из них либо действует посредством изменения потребностей, либо является реакцией на стимулы рабочей окружающей среды. Назовем эти процессы:

1) обработка информации;
2) выбор конкретных свойств и признаков;
3) упорядочение свойств и признаков;
4) компромиссы;
5) новый выбор и повторное упорядочение с течением времени.

Для понимания этих процессов было бы полезно идти от гипотетического примера. У человека есть какие-то личные потребности, связанные с работой. Эти потребности выражены набором свойств работы, которые он надеется найти в работе. Выбираются не все свойства работы, а те, что существуют в некотором иерархическом

порядке, например, работа в иерархии ставится перед оплатой, которая занимает место выше интересных задач и т.п. Все это прекрасно, но как это на самом деле действует? Поскольку единственным источником удовлетворенности служит рабочая окружающая обстановка, человек получает оттуда информацию и заново оценивает свой набор и иерархию предпочтительных свойств работы. Ничего не выйдет из ожидания независимости, если на этом месте сталкиваешься с жестким надзором!

Что случается потом, когда в конкретном окружении отсутствуют некоторые из предпочтительных характеристик работы? Одно решение — уволиться оттуда, а другое — «привести издержки и преимущества к компромиссу, чтобы получить рабочий набор факторов удовлетворенности свойствами работы». Например, зарплата плохая, но начальник хороший, группа привлекательна несмотря на то, что работа скучная и т.п. Таким образом, человек сам генерирует удовлетворенность работой. Но при наличии особых остро ощущаемых потребностей, которые удовлетворить невозможно, наиболее вероятной формой поведения будет уход с работы.

## Что такое причастность? Мотивация, названная иначе?

Нет. Это осознанное подтверждение лояльности к чему-то или кому-то. Поскольку «тайная» причастность — это довольно широкое понятие, концепция подразумевает некую форму поведения, которая выражает это состояние лояльности открыто. В рамках рабочей окружающей среды существует много потенциальных целей:

- причастность к работе;
- задачи в рамках работы;
- причастность к занятию;
- причастность к карьере;
- причастность к организации;
- причастность к рабочей группе;
- причастность к профессии.

Не следует думать, что поскольку организация — это фактическая ситуация для всех этих типов причастности, все они являются вариациями на тему причастности организации. Это не так. Если основная цель — сформировать причастность организации, то лояльность к задаче, занятию, профессии или личному продвижению могут противостоять концепции организации как эмоционального дома и источника стимула.

# Что такое причастность к организации?

Определений множество, но, вероятно, самый ясный способ описать причастность к организации — нарисовать картину поведения работника, особенно причастного к организации. Кроме очевидного сходства в пунктуальности, надежности и готовности к участию в совместной работе могут наблюдаться три более глубоких проявления причастности:

1) эмоциональная преданность целям и ценностям организации. Эта преданность часто выражается в гордости от того, что человек работает именно в этой компании;
2) готовность, выходящая за рамки нормативных ожиданий;
3) готовность отодвинуть инструментальность на задний план. Обратите внимание: вытеснить из рабочего процесса, но не отказаться от нее полностью!

В некотором смысле причастность имеет для руководства одно преимущество перед мотивацией: чтобы мотивацию признали, ее нужно продемонстрировать, в то время как причастность должна сама каким-то образом открыто проявляться обеими сторонами. Причастность подразумевает «выход на публику». Через идеи причастности красной нитью проходит понятие обмена, т.е. отдачи энергии и времени в обмен на вознаграждение. Это объединяет основные идеи теории мотивации с идеями окружающей рабочей среды: люди приходят в организации с потребностями, желаниями и навыками. Если организация последовательно и надежно предоставляет возможность использовать способности и удовлетворять некоторые потребности, вероятность причастности возрастает. Когда такого не происходит, возможность достичь причастности уменьшается.

Идея обмена подтверждает не только то, что инструментальная природа работы по найму всегда лежит почти на поверхности, но также что она в точности соответствует одному из ключевых элементов процесса удовлетворенности работой: характерным чертам обмена. Здесь мы споткнулись о связь между удовлетворением от работы и причастностью.

Идея обмена в действии должна проявляться через суждение, выносимое спустя некоторое время, например: «Нужно держать себя в узде. Я много этому отдаю, и я получаю это обратно. Да, стоит быть причастным. Нет, это не стоит того». Процесс вынесения суждения суммированием обеих частей уравнения возможен только с помощью самого по себе процесса удовлетворенности работой. Другими словами, только после некоторых манипуляций и изменения самых важных и ценных атрибутов в процессе обмена и затем понимания того, достижимо ли удовлетворение, можно принимать решение о

причастности. Если это так, можно ожидать, что причастность последует за удовлетворенностью работой, возможно, чуть позже. Это действительно так, но есть еще один момент.

Если рассмотреть ситуацию спустя некоторое время после того как работник согласился поступить в организацию, схема взаимосвязи удовлетворенности работой и причастностью будет немного иной. На этом этапе вводятся два новых термина: укрепление и перерассмотрение.

Если мы кратко рассмотрим изменения, происшедшие в работнике, недавно поступившем на работу в организацию, мы сможем выделить несколько стадий.

| *Стадия* | *Поведение* |
|---|---|
| Перед поступлением на работу | Предвкушение |
| Начальная стадия | Введение путем социализации |
| Устройство на новом месте | Время для оценки удовлетворенности работой |
| Прочное положение | Если удовлетворенность работой высока, работник отвечает причастностью, и наоборот |

Получается, что приверженность зависит не просто от удовлетворенности работой, но от того, что удовлетворенность должна длиться вплоть до момента переоценки или «пожелания держать себя в узде». Другими словами, достижение удовлетворенности работой в самом начале — это хорошо, но оно еще не гарантирует причастности. Только если удовлетворенность работой сохраняется, работник проявит причастность. То, что следует за этой приверженностью, — вид укрепления, при котором работник, так сказать, пускает корни.

# Какова психологическая стоимость причастности?

Истинная ценность причастности к организации состоит в ее способности облегчать перемены. Если индивидуум сконцентрирован скорее на организации, чем на работе, или карьере, или профессии, то отклик, соответствующий изменению, немного отличается от отклика, когда причастности нет. В главе, посвященной мотивации, говорилось, что существует необходимость немного расширить концепцию. Чего мы хотим добиться, обращаясь к стимулам?

- Чтобы люди усерднее работали?
- были более лояльными?

- более гибкими?
- были готовы отказаться от старых навыков?
- были готовы освоить новые навыки?

Все три последние цели несут в себе боязнь изменений и требуют сотрудничества. Окружающая обстановка, к которой люди причастны, имеет в этой важной области преимущество перед простой «хорошей мотивационной практикой».

# Уроки для менеджеров

Основная идея для менеджеров, при условии, что они хотят иметь постоянную рабочую силу, состоит в том, что целью должна быть удовлетворенность работой. При этом на начальном этапе должна существовать стратегия содействия удовлетворенности путем хорошо организованного процесса введения в работу, но еще более важно через шесть месяцев оценить ситуацию, чтобы понять, сохраняется ли удовлетворенность. Действительно важно вот что: когда работник анализирует ситуацию, о причастности и укреплении еще не может быть представления, но почти с полной определенностью можно сказать, что это произойдет в течение первого полугода. Если причастность работника — цель желанная, то ее можно подкрепить политикой, сделав его владельцем акций организации. Схемы участия в прибылях и владения акциями хорошо работают в условиях причастности. В известном смысле это «публичная» причастность руководства к выказывающему причастность работнику.

Если наблюдается тенденция к организационной причастности как средству создания новой обстановки в организации, то в этих условиях «активной» будет концепция *полномочий*. В действительности идеи причастности и полномочий действуют совместно и создают основу концепции «качества». Чтобы понять, что такое полномочие, необходимо признать, что оно относится к организационным поведению и изменениям. Это новая форма организационного поведения, это структура, которая возникла потому, что необходима способность организации к отклику, и которая сама есть механизм, обеспечивающий этот отклик.

Вероятно, идею полномочий часто неправильно понимают. Такое неверное представление привело к циничному отношению к «подлинности» схем полномочий. Ответственность без власти — это одна циничная точка зрения. В некотором смысле это оправданно, так как чтобы полномочие действовало надлежащим образом, оно должно быть хорошо подготовлено. Это требует, чтобы руководство осознавало необходимость внести огромные изменения в обязанности данной в полномочие роли. Чтобы полномочия приносили плоды, как

менеджеры, так и работники должны понимать реальные последствия того, что в действительности означают изменения.

# Что такое полномочие?

Полномочие — это заключенные в роли работника власть и средства, позволяющие реагировать на потребности клиентов и делать это так, чтобы этому не мешали правила организации.

Проще говоря, это означает, что полномочие дает работникам право «нарушать правила» обслуживания клиента. Это рискованная для руководства стратегия, так как «правила» всегда необходимы организации. Это балансирование между правилами организации и собственным усмотрением, которое должно срабатывать быстро.

Идея, что работники должны иметь полномочия и брать на себя ответственность за свои действия, не нова, но раньше она никогда не была тесно связана с целями бизнеса, т.е. с тем, чтобы клиенты получали продукцию или услугу определенного качества. Новое в развитии полномочий в том, что основная идея (работники реагируют на независимость и успех) берется из теории мотивации и внедряется во всю схему производства или услуги. Здесь действие человека становится скорее неотъемлемой частью продукции или услуги самой по себе, чем просто производственным фактором вроде оборотного капитала.

## Логика полномочий

Наверное, наилучший способ увидеть различия в основных принципах между прямым хорошим управлением работниками и передачей полномочий — посмотреть динамику полномочий. Логика предоставления работникам власти непосредственно связана с тремя факторами, появившимися одновременно.

1 Прогресс компьютерных и телекоммуникационных систем привел к расширению возможностей передачи информации, определения содержания и контроля над работой персонала.
2 Технология дает возможность точно определить и, следовательно, стандартизировать продукцию или услугу. В тоже время конкуренция на рынке привела к необходимости использовать эту возможность для увеличения числа модификаций продукта посредством добавленной стоимости.
3 Мысль, что компании должны понимать потребности своих клиентов, привела к простому выводу: это означает быть ближе к ним.

Эти три «великие идеи» привели к ряду организационных изменений.

1 Уменьшилась высота организационной пирамиды. В организациях становится все меньше уровней полномочий между лицами, принимающими стратегические решения, и непосредственными исполнителями.
2 Если ставится цель отвечать потребностям клиентов, то крайне важными становятся гибкие методы работы. Роли персонала необходимо определять в более общих чертах, а не «ваять их в камне».
3 Если ставится цель понимать потребности клиентов, то те, кто напрямую работают с клиентами — очень ценные работники. Теперь особое внимание обращают на производственные показатели тех работников, кто напрямую связан с клиентами.
4 Для получения преимуществ от привлекательности организации, гибких методов работы и обратной связи с клиентами, должна существовать организационная культура, в которой ценятся перемены.

В некотором смысле эти организационные изменения являются скорее «условием» полномочия, чем напрямую ведут к нему. Организационные изменения подразумевают управление отношениями между людьми и особенно развитием и отдельными личностями. К представлению о полномочии напрямую ведет осознание, что *организация никогда не бывает способна реагировать легко,* и что *не существует идеальной структуры, которая могла бы гарантировать такую способность.* В прошлом теория организаций описывала две противоположные структуры организаций: бюрократическую и органическую. Бюрократическая структура — это «подчиненность правилам», органическая более открыта, меньше связана правилами и способна на быстрое изменение. Очевидно, органическая модель больше склонна к реагированию, чем бюрократическая. Однако остается вопрос, достаточна ли эта склонность. Ответ на этот вопрос — нет! Организационным структурам нужны правила, нужны цели, в противном случае ничего нельзя достичь. Это устанавливает ограничения на то, насколько быстро может изменяться сама структура. Именно это рассуждение привело к выводу, что способность к реагированию у людей может быть выше, чем у структур, и, следовательно, чтобы «пройти эту лишнюю милю» по направлению к клиенту, необходима реакция скорее человека, чем организации. Это суть полномочия. Это логика, которая ведет к идее предоставления людям возможности не принимать во внимание правила и нормы организации, чтобы удовлетворить конкретные потребности клиентов.

## Пределы полномочий

Понятно, что полномочие не связано с отказом руководства от ответственности и передачей своей власти работникам, которые при

этом смогут делать, что захотят. Такой подход ведет к хаосу. Но полномочие связано с передачей работникам власти и права принимать решения в рамках двух переменных:

1) определения и характера фактически производимой продукции и предлагаемых услуг;
2) границ понимания клиентом этого продукта (услуги) и возможного диапазона расхождений между тем, как определяют продукт или услугу организация и клиенты.

Другими словами, работник не может изменить продукт или услугу, но может стать промежуточным звеном между взглядом организации на то, что такое эти продукт или услуга, и взглядом клиента. Там, где эти взгляды расходятся, основную роль начинает играть отзывчивость полномочия.

Различия в ожиданиях, потребность в небольших изменениях и небольших дополнениях, уникальная природа обратной связи, касающейся удовлетворенности, — со всеми этими аспектами человек справляется гораздо лучше, чем свод правил и ролей.

Реальные ограничения полномочий существуют в двух видах:

1) контроля над ресурсами;
2) собственно номенклатуры продукции и услуг.

Ложные полномочия — это когда работник имеет «право» рассыпаться в щедрых извинениях, но не может решить проблему. Под контролем человека, способного корректно улаживать проблемы, должно быть достаточно ресурсов для этого. Опасность здесь заключается в том, что они могут обещать больше, чем способны дать, либо могут расширить понятие продукта или услуги за пределы (и цены), установленные руководством. Проблема ресурсов в условиях полномочий требует более тесных взаимоотношений менеджеров и работников.

## Взаимоотношения руководства и работников в условиях полномочий

Очевидно, что для реализации идеи полномочий необходимо доверие. Вот почему эта концепция так тесно связана с политикой, ориентированной на усиление причастности работников к организации. Причастность и доверие — кролики из одной шляпы. Там, где границы и правила размыты и где высока степень субъективности, доверие становится важным элементом отклика менеджера (работника) на пожелания клиента.

Однако доверие — это не все, что требуется, необходимы также знание продукта и предоставляемых услуг и знание организации — на фоне доверия.

Если работник собирается реагировать на запросы клиента, он должен знать:

- что представляет собой продукт или услуга. Это означает знать их границы и положение по отношению к другим продуктам и услугам;
- что организация может и чего не может сделать. Пустые обещания кончаются слезами. Существуют ограничения на продукцию и по стоимости;
- правила и нормы организации, чтобы чувствовать, в какой области можно действовать на свое усмотрение.

Эти знания не могут появиться случайно. **Они требуют тщательного** определения роли и опыта.

# Изменения и изучение

Ранее мы говорили, что логика полномочий основана на идее, что организации, даже органические, не могут быстро реагировать на запросы клиента. Существуют пределы адаптивности организации. Это верно также для отдельных менеджеров. Они не могут все уметь и все знать. Поэтому поощрение обучения работников позволяет снять с менеджеров потенциальную ношу перегруженности знаниями. Даже если менеджеры обладают знаниями, они не могут помнить все обо всем в тот момент, когда это потребуется клиенту.

Технически нормальной считается ситуация, когда менеджеры занимаются продукцией и системой, а неполадки исправляются по мере их возникновения. Это подход к качеству, основанный на «недостатке». Проблема в том, что это «запоздалая встреча». Когда проблема появляется, ее решают. Подход с использованием полномочий — это ключ к предотвращению проблем, к активности. Подход, который здесь необходим, — постоянное обучение работников. Оно начинается с обучения работников влиять на качество своей собственной работы. После этого им предоставляют полномочия изменять их собственные методы работы для совершенствования продукции. Конечная стадия подразумевает предоставление возможности изменять и влиять на определение самого продукта или услуги.

# 6 Понимание отношений

## Зачем нужно изучать отношения?

Что должен знать менеджер об отношениях? Ответить на этот вопрос непросто, но ясно, что менеджеру необходимо достаточно хорошо знать психологию, чтобы иметь возможность делать различия между отношением и мнением, знать ограничения, позволяющие понять, насколько осознанное отношение свидетельствует о мотивации, и что если необходим анализ отношений, он должен быть выполнен профессионалами. Как уже говорилось, восприимчивый менеджер, старающийся найти ключ к пониманию поведения служащего, знает по крайней мере, что отношение часто видно тем, кто хочет его понять. Это может быть полезно для создания общей картины, характеризующей отдельную личность или группу.

## Введение

Пока для людей, связанных с руководством и менеджментом, может быть, наиболее труден один аспект человеческой психологии — отношения. Вы ежедневно слышите о них. Менеджер размышляет над выбором: «Навыки и квалификация — это хорошо, но дайте мне человека с правильным отношением». Менеджеры, чувствующие связанную с рабочей силой некоторую несправедливость, готовы «прямо сейчас поговорить об отношении». Даже в американский сленг проникли такие выражения: «проблема с ним в том, что у него есть отношение», что означает, конечно, плохое отношение. В некотором смысле здесь можно увидеть и хорошее и плохое, потому что то, что отношения обсуждаются, свидетельствует о качестве их определения, о том, что они хороши или плохи, но, будучи слишком очевидными для окружающих, в данном случае для менеджеров, они позволяют делать какие-то обобщения или заключения, касающиеся конкретного человека исходя из того, каким видится его отношение. Плохо в этом то, что отношение — более сложный и более важный фактор, чем простые ориентиры в личности служащих.

Люди не разгуливают вокруг, показывая всем свое отношение, как картинку на футболке. Мы можем только следить за поведением, по-

сколько это всегда очевидно, а отношение проявляется лишь время от времени, и его можно лишь «ухватить» — случайно и быстро. Это качество, «замеченное случайно», следует отличать от другого проявления человеческого поведения — мнения. Одно ведет к суждению о другом, и чаще всего эти две концепции не связаны друг с другом. Это правда, что мнения людей по каким-либо вопросам часто не отражают их отношения, даже противоречат ему, однако это не означает, что отношение и мнение — одно и то же. Часто возникает путаница, когда рассматривается выполнение какой-либо конкретной работы и неясно, что при этом оценивается: отношение или мнение. Хотя пока эта проблема порой выглядит несколько неуклюже, она может быть легко разрешена при разумном подходе. Настоящая проблема для отношения — взаимосвязь с поведением.

Логично предположить, что отношения могут обладать положительным или отрицательным качеством и это качество может быть переведено в некоторую форму поведения. Другими словами, должна быть некоторая согласованность между вербально выраженным отношением к объекту и поведением. И хотя такая связь, как известно, не отличается простотой, считают, что рекламная индустрия построена на таких отношениях.

С точки зрения изучения целей очень важно отделить отношения от мнений и понять, насколько сложны взаимосвязи отношения и поведения. Границы, разделяющие все включенные сюда понятия, неизбежно размываются. Четкие различия в этих понятиях возникают редко, поэтому изучение отношений автоматически охватывает мнения, ценности, представления и поведение.

## Что такое отношение?

Среди многих определений отношения, возможно, самое известное такое.

> Мысленное состояние готовности, сформированное опытом, влиянием прямого или динамического воздействия на реакцию индивидуума и ситуацией, с которой оно связано.

В этом рассуждении ключевыми являются слова «организованный», «опыт» и «воздействие». Отношения сформированы опытом и последовательно организованы. Они также вовлечены в действие. И как только это происходит, они усложняются. Идея об отношении как о состоянии готовности подтверждается и другой формулировкой.

> Заранее предполагаемая реакция на возникающие ситуации, объекты, людей, и другие самоопределяющиеся области жизни. Это и *перцепционный* (относящийся к восприятию) и *эмоциональный* компонент. Последнее задает направление в отношении — позитивное или негативное. Это в свою очередь может влиять на элемент восприятия: мы видим то, что хотим видеть!

В отличие от первого определения это затрагивает элементы чувств и оценки, касающиеся отношений, и наделяет их силой воздействия на то, каким мы видим все окружающее.

Ни одно из этих определений не объясняет те характеристики отношения, которые отличают его от других аспектов психологии человека, особенно от мнений. К ключевым характеристикам отношения в первую очередь относятся *сосредоточенность* и *устойчивость*. Другими словами, отношения имеют тенденцию быть сосредоточенными на объекте, на человеке или на группах людей, определенном поведении, специфических идеях. Кроме того, они стремятся быть устойчивыми во времени. Нельзя сказать, что они постоянны или что они не могут быть изменены, — нет, конечно, могут. Однако можно предположить, что безусловно стабильны они недолго. Отношения тесно *связаны с чувствами*, в то время как мнения могут нести, а могут и не нести отпечаток чувства. Они *живут в группах*. Некоторые аспекты человеческого бытия организованы в гармоническую последовательность внутри самих себя. Они могут нести компоненты положительного и отрицательного и противоречить друг другу, например, если они несут либеральные или консервативные взгляды на одну и ту же проблему, непоследовательны и приводят к разногласиям. Самый подходящий пример, когда кто-то, проявляя положительное отношение к кому-либо, также положительно относится к здоровому питанию, чистоте окружающей среды, прекращению курения, и т.п. Другими словами, между специфическими отношениями существуют связи, соединяющие их последовательно и непротиворечиво. Чувство цельности и идентичности зависит от нашей внутренней последовательности.

В жизни что-либо устойчивое, «зафиксированное» мы можем сравнить с закреплением якорем. Это верно в применении к отношениям. Мы связываем устойчивость и отношения, как стимул и реакцию. Таким образом, в постоянном фокусе внимания нет никаких объектов, если отношение зафиксировано стимулом, и стимул должен быть шире, глубже и больше, чем меняющаяся сосредоточенность на объекте.

С чем связано отношение?

- С ценностями — с тем, что желательно и имеет смысл в разнообразии жизненных ситуаций и с течением времени.
- С культурой — совместно используемыми ценностями, совместно используемыми нормами, совместно используемым пониманием символов.
- С обычным поведением.
- С одобряемым поведением.

Если ценности, культура и поведение фиксируются «якорем» и отношения закрепляются, возникает вопрос: где закреплено отношение? Привязано к дереву, как лошадь? В каком-то смысле да. Ключ к пониманию — во втором определении. Перцепционный элемент отношений предполагает, что отношение закреплено в перцепционных категориях. Другими сло-

вами, наши перцепционные (относящиеся к восприятию) категории были уже оценены — то, что мы любим, и то, чего мы не любим. Именно это качество положительного и отрицательного в пределах нашего «способа видеть» переносится на отношение и вновь самоутверждается позитивно-негативным характером отношения. «Взаимное укрепление должно измениться». Взаимосвязь отношение—восприятие такова: чтобы изменить отношение, вы должны изменить метод рассмотрения объекта так же, как меняли способ отнесения объекта к определенной категории.

# Характер отношений

- Они связаны с объектом, человеком, идеей, каким-то аспектом поведения в рамках окружающей индивидуума среды.
- Они влияют на восприятие, воздействуя на способ, которым индивидуум собирает информацию. В свою очередь эти отношения становятся взаимными. Они влияют на формирование целей.
- Они изучаются и являются продолжительными.
- Они подразумевают и оценку и чувство.

# Внутри отношения: его компоненты

Отношение содержит три компонента.

1 *Познавательный* компонент касается объекта с точки зрения внимания к нему, осведомленности о нем, изучения его, понимания его, позиционирования его относительно других вещей. Слова, которые мы связываем с этим компонентом, позволяют понимать происхождение объекта, его местоположение и последствия. Например, служить причиной, приводить к чему-то, производить что-то, иметь стоимость, иметь следствие.

*Вся соль в том, «как мы это видим».*

2 *Поведенческий* компонент касается действия, подразумеваемого и не выраженного явно, при восприятии объекта и рассмотрении поведения, намерений и действия объекта. Слова, которые мы связываем с этим компонентом — это глаголы действия, например: покупать, продавать, ударять, голосовать, убивать, брать в аренду, одобрять, нанимать, увольнять, выбирать, отвергать.

*Особенность в одном из действий.*

3 *Эмоциональный* компонент связан с интересом к объекту его оценки, проявлением чувств к нему, веры в него, и т.д.

Слова, которые мы связываем с этим компонентом например, такие: нравиться, проявлять неприязнь, любить, ненавидеть, желать, бояться, быть счастливым, грустить, сердиться, скучать.

*Особенность в том, чтобы любить или не любить.*

Ясно, что взаимосвязь этих компонентов не постоянна и влияние не равно. Доминирование каждого компонента зависит от следующих обстоятельств:

- сколько человек уже знают об этом объекте,
- может ли это лицо ясно идентифицировать объект,
- насколько это лицо интересуется объектом.

## Формирование и поддержание отношений

Отношения являются предметом изучения. Они изучаются при восприятии культуры, через опыт и через наше собственное поведение. Хотя они и личные, индивидуум их полностью не определяет. Отношения не только изучаются, они также обусловлены принятием или непринятием объекта другими людьми, мнение которых индивидуум считает важным. Это может быть само общество, или группа людей, или просто «люди, которые нам нравятся». Эта обусловленность отношений известна как влияние «социальной нормы».

Будучи личными, отношения исполняют некоторые *функции* для индивидуума:

- направляют людей, движут от нежелательного к желательному;
- помогают определить, кто мы;
- дают направление для опыта. Мы кое-что узнали, и наши отношения говорят нам, что делать, когда ситуация повторяется.

Отношения имеют две разные связи с поведением. Было бы замечательно, если мы смогли бы предсказать поведение исходя из отношений, но увы, в реальной жизни это невозможно. Однако если понятие «*намерение вести себя*» находится между отношениями и поведением, то, тщательно взвесив его, можно сделать некоторые предположения. Более близкая связь между отношениями и поведением может быть выражена в вопросах: я веду себя определенным образом, потому что таково мое отношение? или мое отношение есть оправдание моего поведения посфактум? Оба утверждения были бы верны.

Если мы обычно ведем себя определенным образом, то мы выражаем этим соответствующее отношение. С другой стороны, если мы имеем определенное отношение, которое крепко связано с ценностью персонала и вступает в противоречие с потребностью отвечать на определенный стимул, то мы, вероятно, будем следовать за нашим отношением и вести себя соответственно.

## Отношения реализуются в связке

Как волки живут только в стае, так и отношения не могут рассматриваться в одиночку, а только в связке с другими. Это создает

большое преимущество: чтобы найти и оценить количественно отношение, вы начинаете с того, что отрабатываете «известные связи», подобно тому, как это делают в полиции. То, что отношения могут быть реализованы только в связке, — довольно легкомысленная идея, отражающая психологические условия, определяющие концепцию, организацию и «последовательность». Имеется в виду потребность быть последовательным в пределах самого себя. Именно эта потребность в последовательности настолько полезна, потому что выяснение одного отношения может вести к открытию других. Фактически эти взаимосвязи и взаимозависимости отношений — один из наиболее важных и крупных параметров, так что каждое отношение включается в более крупное как составная часть.

Другими словами, каждое отношение в группе относится к большей группе отношений, участвующих в формировании иерархической основы для «внутренней организации». Например, если проявляется такое отношение, которое можно выразить словами «я ненавижу спорт», это может быть связано с обычной ленью или с тем, что человек предпочитает артистическую стезю, и в таком случае это отношение может быть включено в категорию в пределах более крупных ограничений, таких как «неприязнь к конкуренции и соревновательности», или «слишком сильный индивидуализм», или «неприязнь к тому, чтобы быть частью каких-либо государственных структур». Существует много способов, при помощи которых можно интерпретировать отношение, и в задачу количественной оценки отношения входит поиск такого отношения на основе известных ассоциаций. Представленный ниже пример может помочь более ясно понять изложенную идею.

Если объектом изучения является отношение, например, отношение людей к полубутылке вина, то его следует проводить на примере людей, пьющих вино. Для того чтобы подготовить общий обзор, исследователю понадобились бы два воображаемых «идеальных типа». Для одних бутылка еще наполовину полна, для других пуста! Ниже мы приводим некий «идеальный тип», охватывающий значительно более широкий пласт отношений.

| *Положительный* | *Отрицательный* |
|---|---|
| Умеренный в потреблении чего угодно | Снисходительный и терпимый |
| Беспокоится по поводу вождения автомобиля в пьяном виде | Проявляет беспечность по этому поводу |
| Не путает дело с удовольствием | Смешивает их |
| Беспокоится о здоровье | Не очень заботится о здоровье |

Имеют ли эти понятия фактическое отношение к объекту, можно проверить только экспериментально.

# 7 Оплата никогда не бывает нейтральной

## Оплата и свободное время

В главе 2 мы кратко затрагивали вопрос о том, что мотивирует людей — оплата или удовлетворение от работы; теперь пришло время более подробно рассмотреть оплату как таковую. Интересно, насколько это легко — имея обоснованное и вполне законное мнение, рассматривать очевидное. Те, кто считают оплату главным фактором мотивации, безусловно, и правы и не правы. Оплата мотивирует многими способами, но пойдут ли люди на все большие и большие усилия, которым не видно конца, даже если зарплата и растет, становясь все больше и больше?

Здравый смысл подсказывает, что должен быть некий физический предел, но остановится ли процесс роста до того, как предел будет достигнут? Да, остановится. Должен наступить момент, когда вы захотите потратить то, что заработали. Другими словами, на определенном этапе затраченные усилия и свободное время начинают конкурировать. Именно поэтому кривая обеспечения рабочей силой имеет изгиб и может даже повернуться в обратную сторону, так что в итоге вам поручат меньше работы за большую оплату. На рис. 7.1 проиллюстрирована взаимосвязь рабочего времени и оплаты.




**Рисунок 7.1**

Чем сильнее наклон кривой к горизонтали, тем лучше стимул; реально кривая должна иметь точку поворота, но не заходить за нее. Мы не можем

использовать ни тот, ни другой путь — в свободном обществе мотивировать людей к выполнению работы становится все труднее при любом уровне оплаты. Модель, использованная в гл. 16, показывает, что система оказывает сильное давление, чтобы удерживать оплату большинства работников на низком уровне, и часто они вынуждены работать сверхурочно. Это не означает, что уравнение свободного времени неприменимо к таким работникам — нет, применимо. Занятия в свободное время могут стать приоритетными, выше затраченных усилий при любом уровне доходов. Слишком просто считать, что только богатые имеют свободное время, — они имеют больше свободного времени и могут гораздо больше потратить в свое свободное время, чем низкооплачиваемые работники, но следует учитывать, что незаполненное работой время всем может доставлять удовольствие, и потому оно представляет ценность для любого работника, независимо от уровня доходов. Менеджеры могут заметить, что низкооплачиваемый персонал иногда игнорирует стимулы, связанные с оплатой, если речь идет о таких вещах, как сверхурочная работа. Важно отметить, что приведенный аргумент можно перевернуть с ног на голову, и вместо оплаты в качестве стимула использовать свободное время. Свободное время также имеет свой собственный мотивационный стимул. Это снова указывает на «удобство» как на область мотивации в будущем. Уроки, извлеченные из взаимоотношений и взаимосвязи оплаты и свободного времени, означают, во-первых, то, что более высокая оплата приводит к повышению качества проведения свободного времени, но всегда существует риск того, что ситуация повернется вспять, и во-вторых, то, что удобное устройство на работу, позволяющее удовлетворять финансовые потребности семьи и достойно проводить свободное время, становится истинной мотивационной стратегией.

## Недовольство, жалобы и прочее

Ранее уже было сказано, что оплата никогда не бывает нейтральной. Этому есть две причины. С одной стороны, она неразрывно связана с усилиями, а с другой стороны, оплата — это тот язык, который понимают все. По этой причине вы можете перевести абсолютно все, что связано с усилиями, в стоимость, которую уже можно обсуждать и которая становится объектом информации. Каждый хочет «больше» денег, это всегда абсолютно понятное соображение. Это придает возможному недовольству и жалобам по поводу оплаты особую легитимность, которой не обладают другие факторы. Проблемы, связанные с лицом, осуществляющим контроль, или с некоторыми подробностями и деталями работы, невозможно перевести на язык денег, люди просто не поймут, о чем идет речь.

Все мы, как правило, считаем, что всегда будем здоровы, а если все же заболеваем, думаем об этом, так сказать, абсолютно (я болен!), а не относительно (у тебя-то все хорошо, ты не болен). Оплата — это совершенно другое. Когда кто-нибудь говорит, что ему не нравится его зарплата, мы на самом деле не знаем, в чем здесь дело и почему человек чувствует себя таким несчастным. Оплата имеет отношение ко многим факторам и ее можно интерпретировать с самых разных точек

зрения, не исключающих друг друга. Одно можно сказать определенно: оплата одновременно и абсолютна и относительна.

## Интерпретация взаимоотношений, связанных с оплатой

Моя заработная плата в сравнении:

- с абсолютной величиной — «стоимость жизни растет»;
- с моими усилиями — «я упорно трудился ради этого»;
- с усилиями других — «он получает столько же, делая при этом меньше»;
- с зарплатой некоторых других — «я должен получать столько же, сколько получает...»;
- с прибылью — «у них достаточно большая прибыль, чтобы платить мне чуть больше»;
- со статусом — «человек моего положения должен зарабатывать...»;
- с суммарным эффектом — «все это составляет вашу жизнь»;
- с прошлыми жертвами — «я стольким пожертвовал ради этого».

Четвертая интерпретация — «оплата избранных других» — представляет интерес. Кто эти другие и почему именно они были выбраны для сравнения? Если сравнение с другими используется в качестве оправдания претензий по оплате, то тогда, конечно, имеет значение, с кем проводится сравнение. Сравнение легко может оказаться несправедливым, и тогда, конечно, возникнет состояние психологического дискомфорта (см. гл. 3). Фактически работники этого не делают. Основной принцип сравнения — подобие квалификации и навыков. Работники сравнивают себя с другими работниками, обладающими подобными навыками и квалификацией, но зарабатывающими больше! Это придает претензиям по оплате и общий здравый смысл и направление стратегии. Традиция здесь также играет роль. Именно по этим двум причинам оплата остается довольно устойчивой в течение определенного времени, в соответствии принятой компанией стратегией оплаты труда.

Работники гостиниц и предприятий общественного питания не имеют никаких других объектов для сравнения, где были бы похожие навыки и разновидности квалификации. Гостиницы и индустрия общественного питания представляют собой некое определенное профессиональное сообщество со специфическим родом занятий, с уникальным набором квалификаций и навыков. Это, в сочетании с существующим феноменом профессиональной жесткости, о чем мы поговорим в гл. 15, означает, что проводится сравнение предпринимателей, занимающихся тем же самым. Исследователи всегда в конце концов попадают в лабиринт, когда пытаются найти, в чем состоит проблема с оплатой и как ее разрешить. Однако существует альтернативная причина, которую не следует упускать, — система оплаты труда.

# Заработная плата и системы оплаты труда

Возможно, одним из самых ярких результатов исследования оплаты труда было то, что люди весьма по-разному, воспринимают заработную плату и систему оплаты труда, которая обеспечивает их доход. Система оплаты труда включает основную зарплату, сверхурочную работу, премии, пособия и т.д. и используется для создания окончательного пакета оплаты. Модель, о которой идет речь в гл. 17, показала, что необходима гибкость в найме рабочей силы, и система оплаты труда играет в этом важную роль, обеспечивая гибкость в оплате и в то же самое время выступая механизмом управления при возникновении жалоб и недовольства в отношении затраченных усилий и вознаграждения.

Какими средствами система оплаты труда управляет недовольством и жалобами? Возможно, ее функцией регулятора затраченных усилий и вознаграждения. В данном случае недовольство по какому-то конкретному поводу может возникать при повышенном спросе на работу. Отдельный работник сам себя корректирует, чтобы обеспечить определенные усилия в обмен на определенное вознаграждение. Когда требуется приложить большие усилий, этот работник ожидает более высокого вознаграждения за свои труды. Это специально и не обсуждается: система оплаты труда приводится в действие и уровень вознаграждения повышается. Приведем два простых примера: когда необходима работа в дополнительное время, это сверхурочное время оплачивается; или когда требуется выполнить больший объем работы, система стимулирования корректирует уровень вознаграждения. Другими словами, система оплаты труда служит средством, при помощи которого вознаграждение может корректироваться одновременно с изменением прилагаемых усилий. Пример системы оплаты труда, которая корректируется таким образом, — система доплаты.

Система доплаты обеспечивает вознаграждение этих дополнительных усилий путем увеличения чаевых или доли оплаты обеспеченного обслуживания. Вероятно, было бы неправильно считать, что персонал повышает свои усилия только в ответ на стимулы; было бы также ошибкой думать, что это не оказывает никакого влияния или что в отсутствие оплаты персонал не будет испытывать недовольство.

Система оплаты труда обеспечивает баланс между усилиями и вознаграждением в постоянно изменяющихся условиях. В определенном смысле система доплат разрешает проблемы недовольства еще до их возникновения, но не раньше чем появится ощущение такого недовольства. Средний размер рабочей группы в данной отрасли индустрии довольно мал и, следовательно, такие эффекты, весьма возможно, будут ощущаться остро. Не так трудно заметить порочный круг в этой ситуации.

# 8 Организации и власть

Как только кто-то принимает на себя роль менеджера, он обретает власть. Как и человек, надевший пальто, он неожиданно обнаруживает, что стал обладать дополнительным качеством. Сначала это новое качество не так легко подогнать под себя, в нем не очень удобно, как в новом пальто, но постепенно, с опытом в новом качестве становится все более и более комфортно. Если бы нам пришлось определить некую основную идею, формирующую основы понимания менеджмента, мы бы, скорее всего, обнаружили две вещи: прибыль и власть. Наше внимание в данном случае направлено на второй фактор — на власть, т.е. на право выдавать распоряжения и команды, требующие подчинения и исполнения.

Преимущество власти заключается в том, что, во-первых, она является неким своеобразным внутренним качеством, свойственным «роли» менеджера, и во-вторых, это тот самый строительный блок, из которых построена вся структура организации.

## Ощущение власти

Нет ничего необычного для тех, кто обретает власть, в том, что первое время они испытывают дискомфорт. Это ощущение порождено тем, что в связи с этим новым качеством возникает трудный вопрос: как вы узнаете, что ваша власть реализуется? Ответ на этот вопрос заключается в том, как ваши подчиненные получают и исполняют ваши распоряжения. Все в мире в достаточной мере условно, и необходим определенный опыт, чтобы судить, когда все идет хорошо, так как надо. Непосредственно связана с понятием власти идея законности, касающаяся вашего права давать распоряжения, которые рассматриваются как правильные и приемлемые теми, кто в конце концов получает эти распоряжения. Законность подобно власти одновременно существует на общем уровне и опирается на определенные действия. Таким образом, в голове служащего формируются определенные представления о менеджменте в целом и об отдельных менеджерах в частности. Для того чтобы наши рассуждения стали более ясны, приведем пример.

1 Служащий может принимать власть менеджера в целом, но возражать по частным поводам или отвергать законность конкретных действий власти — «я сделаю все что хотите, но не это...»

2 Некоторые менеджеры будут обладать более сильной властью, чем другие, т.е. их действия будут рассматриваться как имеющие большую легитимность — «я сделаю это для нее, но не для тебя!».
3 Легитимность власти связана с источником этой власти в той мере, как это видится служащим. Поэтому узаконить власть и сделать ее более легитимной можно разными способами.

Логично предположить, что не все распоряжения воспринимаются как поощрение или угроза наказания; некоторые приказы будут просто исполняться, без каких-либо ощущений. Также нетрудно представить себе, что в рамках одной организации некоторые менеджеры посчитают это более простым, чем необходимость тратить силы на то, чтобы заставить себя уважать и слушаться, и что каждый менеджер может восприниматься различными индивидуумами поразному.

Действительно важно то, пользуется ли менеджер уважением у своих служащих. И все же заслуживает внимания рассмотрение различных оснований, на которых базируется власть. Любая власть менеджеров возникает из многих источников одновременно.

## Источники власти

- Ответственность;
- индивидуальность;
- служебное положение;
- тип знания или опыта;
- разница в знаниях с подчиненными;
- возраст;
- срок службы.

Власть менеджера возникает из всех этих источников одновременно, но имеет значение то, каков взгляд самого менеджера на его власть. Частично его самоанализ будет включать и вопрос, почему люди подчиняются его распоряжениям. Вполне может быть, что один из источников власти при этом выйдет на передний план. Поскольку власть нуждается в легитимности, подчиненные так же будут воспринимать то, на чем основана власть данного менеджера, и будут выстраивать свое поведение в соответствии с этим. Другими словами, речь идет о том, каким образом служащие судят о компетентности менеджера, что вызывает уважение или становится объектом насмешек. Здесь уместно было бы привести пример. Предположим, что менеджер считает, что его подготовка в области менеджмента чрезвычайно высока и он обладает рядом уникальных для менеджеров навыков. Подчиненные, однако, воспринимают власть этого менед-

жера как обеспеченную служебным положением и правилами организации. В данном случае власть воспринимается ее носителем и подчиненными не одинаково. Имеет ли это значение? И да и нет.

Можно найти примеры, подтверждающие и то и другое. Часто восприятие власти возникает на чисто культурном уровне; например, в гостинице или на предприятии общественного питания работники осознают, что менеджеры обладают техническими знаниями в области их работы. Работники других отраслей промышленности были бы поражены, если бы узнали, что менеджеры могут выполнять их работу, поскольку они ожидают, что менеджеры обладают знаниями только в области менеджмента. Ясно только то, что такая очевидная для персонала компетентность может преодолеть любые трудности, которые могут возникнуть в связи с разным восприятием власти. Перечислим пять моментов, которые необходимо иметь в виду в связи с важностью восприятия власти самими менеджерами и работниками.

1 Восприятие со временем может измениться.
2 Восприятие власти реализуется во взаимоотношениях и создает основу для подчинения.
3 Очевидная компетентность может преодолеть любые противоречия между восприятием менеджеров и работников.
4 Взгляды менеджера на что-либо будут меняться по мере продвижения по служебной лестнице.
5 Восприятие менеджером власти будет испытывать влияние со стороны формы реализации власти, заложенной в структуре организации.

Пока речь шла только о том, что касается источников власти менеджера, как будто власть заключена только в этом. Это справедливо только в юридическом смысле, другие источники власти, легитимные или нет, всегда неопределенны.

# Другие источники власти

- Автономное положение служащего;
- традиция;
- существующее положение вещей;
- прецедент.

Вы не можете иметь одновременно два источника власти. Если работа не может быть поставлена под полный контроль и управление или если вы намеренно просите работников взять на себя некоторую ответственность за выполняемую ими работу, вам следует ожидать, что они возьмут на себя часть властных полномочий. Предоставляя работнику автономию, вы предоставляете ему также и власть. Если, как в гостиничном бизнесе и в индустрии обществен-

ного питания, стандарты обслуживания находятся в руках тех, кто обслуживает, то существенной становится добросовестность исполнителя. Она может возникнуть только из доверия с вашей стороны и из чувства ответственности служащих. Формирование профессиональной идентичности и гордости за свою работу основывается на том, что индивидуум берет на себя ответственность за свою работу. Не удивительно, что это может привести к столкновениям между властью менеджеров и работников. Две чувствительные и восприимчивые области — это стандарт конечного результата и технологической взаимозаменяемости. Прежде всего менеджерам было бы трудно изменить стандарты, если они не знают сами, как надо выполнять такую работу, — область, в которой восприятие власти действительно имеет значение.

Мало того, что рабочие могут претендовать на власть в отношении их собственной работы, — сама ситуация обладает властью. Статус-кво, т.е. то, как мы всегда выполняем работу, имеет свою собственную власть, поскольку имеет свои собственные причины, объяснения и самооправдания. Люди чувствуют себя удобно, и ничто не угрожает существующему положению.

Немного другой случай — «традиции». Не имеется в виду традиция как одновременно большая ценность и идеал, которому стоит следовать, потому что так было всегда. На самом деле слово «традиционный» не может оправдать никакие действия, за исключением описания некоторых видов деятельности, имеющих определенную ценность. Власть традиции заключается в ценности того, что она поддерживает. Существующее положение не нуждается в том, чтобы вообще представлять какую-либо ценность. Точно так же и прецедент оправдывает только в том случае, если он связан с определенной ценностью: справедливостью или равенством. В гостиницах и на предприятиях общественного питания стандарты могут становиться традиционными и непреходящими ценностями; когда возникает давление экономических факторов, эти ценности могут быть защищены только на том основании, что они положительно воспринимаются клиентами. Самое главное здесь то, что когда менеджеры хотят что-то изменить, эти альтернативные источники власти создают для них проблему.

## Власть и структура

То, о чем мы только что говорили, приводит нас к вопросу о связи между властью как концепцией и организационной структурой. Организации содержат ряд своеобразных «ролей», каждая из которых связана с определенной областью ответственности и власти. Эти роли обычно

устанавливаются в определенной иерархии, а общая цель всей конструкции состоит в том, чтобы осуществлять контроль и управление над деятельностью организации. Организационный принцип, заложенный в разделении труда, как по вертикали, так и по горизонтали, заключается в функциональной рациональности распределения работы между группами вплоть до четких различий в результатах труда или области обслуживания (например, кухня отделяется от обслуживания в ресторане, которое отделяется от уборки помещений). Эти виды деятельности должны находиться под контролем и управлением. Существуют три общие формы такого контроля. Во-первых, должна быть форма контроля технического характера, основанная на контроле результатов труда. Во-вторых, должен осуществляться бюрократический контроль, основанный на существующих правилах. Девиз первой формы контроля — наилучший способ выполнять работу, второй — выполнять работу должным образом (в гл. 1 мы уже обсуждали определенные ограничения, касающиеся технического и бюрократического контроля). Возникает еще и третья возможность — нормативный контроль, при котором основное бремя возлагается на «идеалы и стандарты» как на основу контроля — «способ, которым следовало бы выполнять работу».

Из этого можно сделать вывод, что различные формы контроля требуют различных источников власти. При бюрократическом контроле (или назовем это формой управления) формы власти будут связаны со служебным положением в большей степени, чем с любыми характеристиками лица, занимающего это положение. В такой бюрократической структуре роль должностных лиц в большей степени сводится к чисто административной работе и подчиняется предписанным административным правилам. При техническом контроле также может создаваться основа для бюрократической структуры, но более вероятно основу власти составят различия в технических знаниях. Чем выше уровень предоставляемых возможностей и власти, тем более вероятно, что источником власти станут личные качества и знания ее носителя. Харизматический лидер полагается не на «положение» или «структуру» как на источник своей власти, а только на свою волю. Часто возникает проблема преемственности в исполняемых ролях, при которых личные качества становятся опорой и основой власти. Очень редко бывает так, что качества преемника точно соответствуют качествам предшественника. Заменить Цезаря — всегда было проблемой!

Одна из самых поразительных характеристик гостиницы и индустрии общественного питания — то, что быстрые изменения в бизнесе требуют строгого формального финансового контроля и управления, однако фактически виды деятельности в рамках данного бизнеса слишком трудно ему поддаются. Так будет всегда, пока происходят колебания на потребительском рынке и существуют индивидуальные различия в исполнении работы. Поэтому в данной отрасли существует тенденция сочетать меха-

низмы формального контроля и чрезвычайно жесткие рамки выполняемых ролей, что придает определенные черты бюрократизма, но наличие структуры позволяет справиться с изменениями и субъективностью при помощи личной власти и руководства. Для постороннего это выглядит придуманным специально для целей управления.

# Сила и власть

Если власть означает «право», данное множеством источников, отличается ли оно от силы? Два этих понятия неотделимы, но важно постараться все же разделить их. Общую классификацию типов силы можно представить в таком виде, как это показано в табл. 8.1.

**Таблица 8.1**

| *Тип силы* | *Осуществляется* |
|---|---|
| Физическая | Насилием |
| Ресурс | Обменом и торговлей |
| Положение | Правилами |
| Экспертная | Дифференциацией знаний и изучением возможностей |
| Личная | Убеждением |

Классификацию по источникам власти можно было бы также легко составить. Различие между силой и властью состоит в том, чтобы рассматривать власть как «право отдавать приказы», и силу как «возможность налагать санкции и награждать персонал». Дисциплинарные правила приобретение силы, например, — величины одного ряда — это одновременно и силовые «инструменты» и средство для осуществления награждения или санкции.

Различие между силой и властью лучше всего рассматривать по тому, в чем они не совпадают — и то и другое требует легитимности, но различными способами. Если менеджер не оплатил целый час рабочего времени работнику, опоздавшему на полчаса, это можно принять, но если по инициативе менеджера неоплаченным оказался весь рабочий день, с этим смириться уже нельзя. То, о чем здесь говорилось, касается дисциплинарных правил, которые должны рассматриваться как узаконенные, что, если мы говорим о силе, означает справедливость. Различие заключается в том, что реакция на проблемы власти была бы, скажем, такая: «вы не имеете права требовать, чтобы я это сделал», а реакция на силу такая: «я вынужден это сделать, но это несправедливо».

Власть и сила по-разному относятся к ответственности. Если ответственность дает власть, предоставляя право принимать решения, это не означает автоматического предоставления права на санкции или поощрения. Сфера ответственности подтверждает наличие власти, сила мо-

жет быть подтверждена только «в употреблении» и с позиций справедливости и необходимости. То есть сила подтверждается тем, как она используется, а не самим фактом ее существования, что снова приводит нас к слиянию двух концепций. Совершенно ясно, что если сила будет постоянно оставаться без применения, или применяться неправильно, или будет явно несправедливой, то подчиненные поднимут вопрос о границах власти носителя силы. Чем менее легитимна ваша власть как бюрократическая структура, тем более вам понадобится пользоваться властью как правом сильного, и это может только подорвать вашу власть как структуру еще больше. Возникает определенный цикл, замкнутый круг, и попасть в него слишком легко.

## Власть и коммуникации

Мы уже говорили в гл. 1, что поведение менеджеров, посылает сигналы подчиненным. Это проявляется особенно ярко, когда стандарты субъективны. Если менеджер не сумел увидеть низкие стандарты, могут решить, что менеджера проблема не интересует. Эта идея сигналов важна, потому что она напоминает нам о том, что все, что делают менеджеры, связано с их восприятием власти, и о том, что не все сообщения можно записать, произнести или даже предусмотреть.

Этот универсальный принцип управления состоит в том, что «хорошая» коммуникация — всегда хорошо. Трудно с этим не согласиться. Хорошая коммуникация представляется как чистая коммуникация. Степень ясности обычно видится как передача получателю сообщения ясного, однозначного понимания того, что требуется. Именно так оно и есть, однако на этом прекращать спор было бы слишком рано. Можно добавить, что коммуникация проявляется в какой-то форме, которая определяется ясностью коммуникации и восприятием власти. *Постоянная* чистая коммуникация приводит к следующему:

- служащие понимают, чего вы хотите и почему вы хотите этого;
- служащие осознают, что вы знаете, чего вы хотите;
- служащие видят, что ваши указания последовательны;
- служащие начинают понимать вашу логику и чувствовать себя более комфортно, подчиняясь вашей власти, потому что она не может привести к неожиданным сюрпризам;
- служащие понимают, в чем ваша позиция.

Другими словами, речь идет о том, что ясность повышает легитимность вашей власти и усиливает уважение к вам, потому что регулярные, правильные и однозначные коммуникации побуждают служащего корректировать его предположения по поводу того, чего от него ждут.

# Часть II

# Некоторые полезные методы

# 9 Производительность

Что такое производительность? Как ее можно измерить? Иногда это создает сложности. Гостиницы и предприятия общественного питания принадлежат к тем организациям, для которых характерны операции со скоропортящимися продуктами в рамках их ассортимента и с учетом колебаний спроса. При постановке задачи достижения и измерения производительности возникают две трудности:

1) необходимость учитывать изменения спроса за чрезвычайно короткие сроки;
2) необходимость учитывать различия и противоречия между теми продукцией и услугами, которых ожидает потребитель, и теми, которые предоставляются, с учетом того, что срок жизни этих услуг и продукции чрезвычайно ограничен.

Эти проблемы полезно рассмотреть как два источника сомнений; никогда нельзя быть уверенным, сколько придет клиентов и неизвестно, что они реально купят из того, что есть в ассортименте. Такая неопределенность составляет практическую проблему для менеджера, который должен найти оптимальные способы использования ресурсов.

По крайней мере с точки зрения концепции в отраслях с трудоемким обслуживанием это можно сделать легче по той простой причине, что здесь существует прямой спрос на труд. Производительность трудовых ресурсов ниже машинной. Рабочая сила требуется для того, что можно производить непосредственно: для уборки помещений, подготовки напитков, сопровождения группы клиентов и т.д. На это указывают два очень важных признака:

1) производительность тесно связана с физической продуктивностью и человеческими возможностями, при всех возможных предполагаемых измерениях;
2) источник спроса на труд — в продажах. Пример продаж или прогнозирования продаж одновременно служит примером спроса на труд.

Из этого следует, что производительность в трудоемких отраслях, связанных с предоставлением услуг, по существу определяется использованием труда, и в этом отношении есть две существенные задачи менеджмента:

1) управлять физическим выпуском продукции, создавая и разрабатывая рабочие места таким образом, чтобы обеспечить эффективную практику работы; применять самые лучшие технологические методы; определять стандарты найма, учитывающие индивидуальные способности, соответствующие данной работе;
2) управлять взаимосвязями между прогнозируемым спросом и фактическим наймом рабочей силы. Следует помнить, что производительность связана с эффективностью, обеспечивающей их совпадение.

Эти две задачи разделяют различные проблемы, но они имеют одно решение. С одной стороны, как определить физическую эффективность или индивидуальные способности к исполнению данной работы и как о них можно судить? С другой стороны, как перевести прогнозирование продаж в прогнозирование спроса на труд? Фактически решение первого вопроса становится решением также и для второго; при этом следует применять ряд стандартов исполнения работы. Стандарт исполнения представляет собой отражение измеренных результатов труда за определенный период времени. Например, если принята единица измерения времени человекодень, то стандарт исполнения работы для горничных в гостинице может составлять, скажем, шестнадцать гостиничных номеров на человекодень, или для поваров — обслужить 120 столов на человекодень.

## Установление стандарта исполнения работы

Две вещи об установлении стандартов исполнения работы необходимо сказать немедленно. Во-первых, для любой должности эти стандарты индивидуальны для конкретной операции и, следовательно, их нельзя переносить с одних операций на другие; во-вторых, в некоторых случаях для одних операций их установить легче, чем для других. Это свидетельствует о том, что установление стандарта исполнения работы требует полного анализа и деталей работы, с использованием всех уместных для данного случаях методов. Испытания должны быть выполнены с учетом следующих требований:

- должны использоваться наилучшие возможные способы;
- все возможные технологические замены персонала, с учетом взаимозаменяемости работников, должны быть сделаны;
- окончательный выбор времени исполнения должен быть основан не на лучших, не на худших и не на средних работниках, а рассчи-

тан на работника выше среднего уровня, кто и станет стандартом, которого должны добиваться организацией обучения, контролем и наблюдением.

Единица измерения и промежуток времени должны подходить для работы, о которой идет речь. Для горничных выбор очевиден: число убранных гостиничных номеров; для официанта число ходок при обслуживании номеров и число накрытых столов. Выбор времени исполнения зависит от тех проблем, существование которых вы подозреваете. Если вы полагаете, что часть рабочей силы на некоторое время оказывается слишком перегружена, а в другой отрезок времени используется недостаточно, разбейте эти периоды времени, например, число перемещений в час может выявить множество перемен в течение рабочего дня отдела обслуживания гостиничных номеров.

Стандарт исполнения работы выполняет четыре непосредственные функции:

1) позволяет прогнозировать продажи, которые должны быть переведены в показатели спроса на рабочую силу;
2) дает ориентиры для стандартов приема на работу;
3) служит целью функции обучения;
4) позволяет сравнить фактическую производительность с прогнозируемой.

Стоит обратить внимание на то, что нет необходимости измерять производительность для каждой работы, однако важно делать это, когда численность принятых на работу меняется в прямой зависимости от уровня деловой активности.

# Перевод продаж в спрос на рабочую силу

Как только стандарт выполнения работы определен, его ключевая функция состоит в том, чтобы позволить менеджерам перевести прогноз продаж в прогноз спроса на трудовые ресурсы. Эта функция — ключевая по отношению к производительности. Чтобы просто проиллюстрировать, насколько она важна, уместно вернуться к центральной характеристике деятельности в гостиницах и на предприятиях общественного питания — краткосрочной неустойчивости продаж. На рис. 9.1 показана динамика продаж гостиничных номеров в течение года. Совершенно ясно, что этот бизнес связан с сезонными колебаниями продаж.

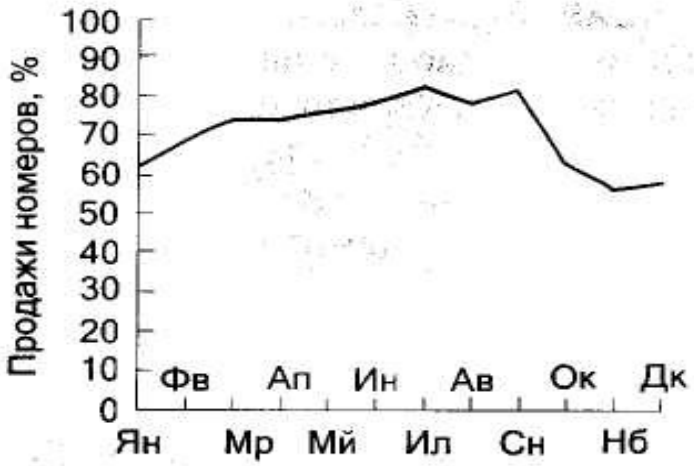



**Рисунок 9.1**

Однако хотя такие прогнозы важны, на этом промежутке времени скрыты моменты изменений, которые определяют фактическую производительность гостиницы. На рис. 9.2 показаны две идентичные ломаные изменения и одна, лежащая ниже их. Линия SF (sales forecast) построена по прогнозу продаж по дням; она показывает огромные различия.

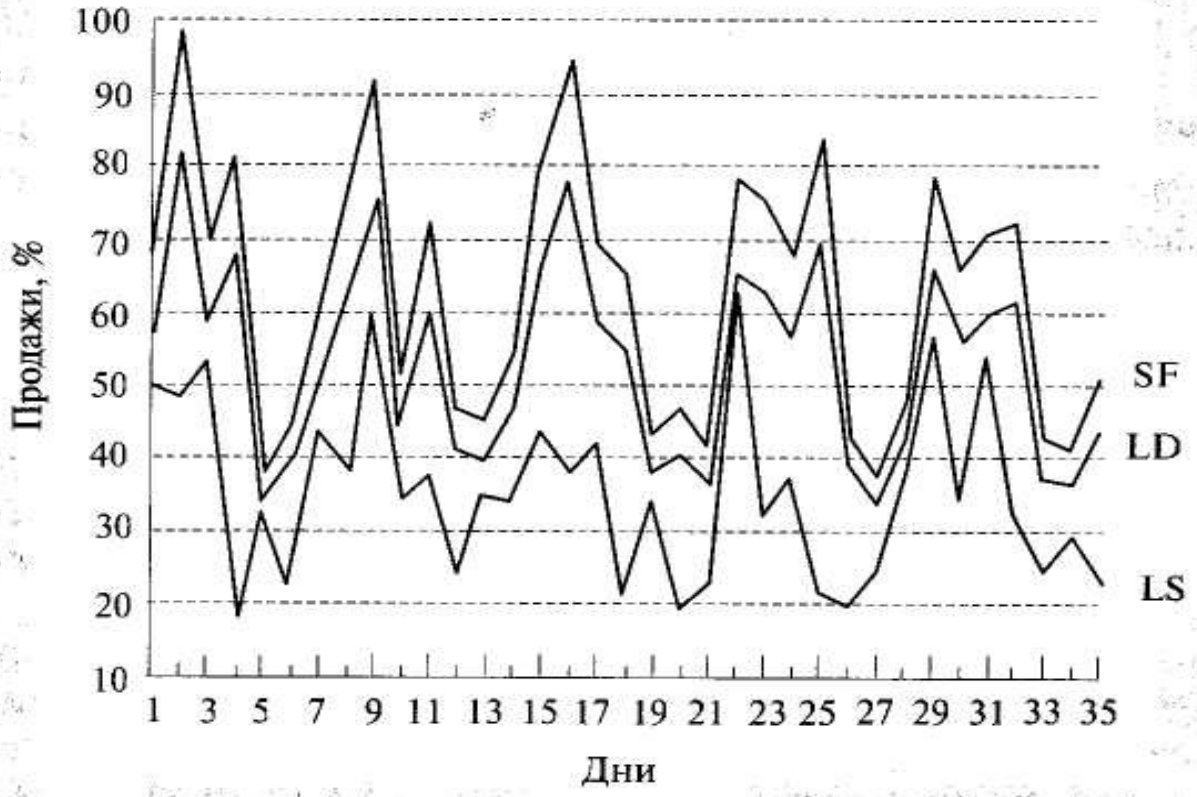



**Рисунок 9.2**

При прямом спросе на труд ломанная спроса на рабочую силу LD (labour demand) будет точно повторять ломаную SF. В идеале фактическое предложение рабочей силы LS будет точно соответствовать

характеру других двух линий. К сожалению, наша ситуация не идеальна, и задача повышения производительности требует от менеджеров выравнивания предложения рабочей силы и спроса на нее. Это нельзя отнести к точным наукам, поскольку отправной точкой служит прогноз продаж, который может быть ошибочным, но вы должны работать, опираясь на какие-то данные. Имея стандарты исполнения работы, менеджер сможет перевести ломаную SF в LD.

В условиях постоянных изменений бизнеса перед менеджером стоят две цели:

1) регулировать соответствие спроса и предложения рабочей силы;
2) определять соразмерность фиксированного и меняющегося предложения рабочей силы.

Оба эти вопроса касаются принципов анализа потребности в персонале.

# Анализ потребности в персонале

Цель проведения анализа потребности в персонале состоит в том, чтобы оценить, насколько менеджеры могут корректировать обеспеченность рабочей силой для приведения его в соответствие с целевыми прогнозами. До заверения корректировки необходимо выполнить семь действий.

1 Определить систему прогнозирования спроса (прогнозирование продаж), т.е. действия, которые следует предпринять, чтобы выполнить прогноз продаж. Это необходимо сделать по нескольким причинам, помимо анализа потребности в персонале. Однако по какой бы причине ни составлялся прогноз, частота его выполнения — раз в месяц, раз в неделю, ежедневно или ежечасно — будет зависеть от того, как часто менеджерам придется корректировать предложение рабочей силы. Если вы осуществляете такие корректировки ежемесячно, то нет смысла измерять потребность в рабочей силе ежедневно!
2 Провести классификацию работ — касается тех работ, которые действительно требуют проведения анализа и которые «меняются непосредственно с уровнем бизнеса». Однако на практике не так-то легко классифицировать работы, относя их к категории «связанных с продажей» или «не связанных с продажей» — имеется немало так называемых серых областей, где не все ясно.
3 Выбрать подходящую единицу измерения для каждой конкретной работы.
4 Перевести единицу измерения в стандарт исполнения работы — например, в соответствии с таблицей.

| *Рабочая группа* | *Стандарт исполнения работы* | *Время, ч* |
|---|---|---|
| Официант | 20 накрытых столов | 4 |
| Повара | 90 накрытых столов | 8 |
| Горничные | 15 помещений | 8 |
| Обслуживающий персонал бара | 200 ф. стерлингов | 8 |

5 Перевести прогноз продаж в прогноз спроса на рабочую силу с использованием стандартов исполнения работы.
6 Сравнить прогнозируемые спрос и предложение рабочей силы.
7 Осуществить корректировку.

*Пример для горничных*:

| | |
|---|---|
| Прогноз продаж | 390 гостиничных номеров |
| Стандарт выполнения работы | 15 на человекодень |
| Спрос на рабочую силу | 26 человекодней (390 +15) |
| Оцениваемое поступление рабочей силы | 24 человекодня |
| Корректировки | +2 человекодня |

Стоит подчеркнуть, что, поскольку анализ потребности в рабочей силе начинается с прогнозов и результатов труда, при некоторых корректировках предложения рабочей силы прогноз может не соответствовать тому, что фактически происходит. Поскольку все, о чем мы говорим, весьма неточно, внесенные корректировки могут обеспечить как чрезмерно большую, так и недостаточную компенсацию данных.

Выше уже было сказано, что в задаче эффективного использования рабочей силы в условиях постоянного меняющегося спроса ставятся две цели. Приведем примеры того, как можно достичь этих целей при помощи существующих методов.

## Цель 1. Соответствие спроса и предложения рабочей силы

В табл. 9.1 дается анализ потребности в рабочей силе на основе семидневного прогноза продаж номеров в гостинице.

**Таблица 9.1**

| *Продажи гостиничных номеров* | *Стандарт выполнения работы* | *Требование* | *Персонал с полной занятостью* | *Распределение персонала* | *Распределение номеров* |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 375 | 15 | 25 | 23 | −2 | −30 |
| 420 | 15 | 28 | 23 | −5 | −75 |
| 480 | 15 | 32 | 23 | −9 | −135 |
| 210 | 15 | 14 | 23 | +9 | +135 |
| 480 | 15 | 32 | 23 | −9 | −135 |
| 360 | 15 | 24 | 23 | −1 | −15 |
| 300 | 15 | 20 | 23 | +3 | +45 |

Графа 1 — ежедневная оценка продаж гостиничных номеров методом скользящего прогноза.

Графа 2 — стандарт исполнения работы.

Графа 3 — требования по человекодням или спрос на рабочую силу (гр. 1 – гр. 2).

Графа 4 — численность персонала с полной занятостью при исполнении служебных обязанностей или оценка обеспеченности рабочей силой (оценку обеспеченности рабочей силой следует выражать в числах, указывая число штатных работников при исполнении служебных обязанностей, которое будет отличаться от общего числа занятых работников; общее число занятых на работе следует скорректировать с указанием их фактической ежедневной нагрузки в часах). Например, если горничная работает 5 дней 40 часов в неделю и вы взяли на работу тридцать две горничные, ежедневная обеспеченность рабочей силой составит[1]:

общая нагрузка за полную неделю = $32 \cdot 40 = 1280$ ч;

общая нагрузка за рабочую неделю = $1280 : 7 \cdot 5 = 914$ ч;

ежедневная потребность в горничных = $\frac{914}{40} = 23$ чел.

Графа 5 — раызличие между требуемым (гр. 3) и оцениваемым уровнем обеспеченности рабочей силой (гр. 4). Минус означает нехватку, а плюс — избыток.

Графа 6 — гр. 5 × гр. 2. Эта графа показывает недостаточную либо чрезмерную нагрузку.

Цель табл. 9.1 состоит в том, чтобы показать менеджеру, достаточна ли обеспеченность рабочей силой. В нашем примере в течение пяти дней запрогнозирована меньшая численность работников, на два дня — большая. Это показывает, что ситуацию можно скорректировать заранее, как только она прояснится.

## Цель 2. Оценка оптимального уровня полной занятости

Не существует точного метода измерения оптимального уровня полной занятости, но анализ производительности, который помогает обеспечить соответствие спроса и предложения, способен помочь в этой проблеме. Принцип здесь таков: с учетом прогнозируемого уровня продаж вырабатывается оценка несоответствия спроса и предложения для каждого возможного диапазона полной занятости. В табл. 9.2 используется тот же прогноз продаж номеров, что и в табл. 9.1, но на этот раз выполнены расчеты, учитывающие различие помещений, для ряда уровней занятости, от двадцати восьми до тридцати шести.

---

[1] С учетом того, что предприятие работает семь дней в неделю, а каждая горничная — только пять.

**Таблица 9.2**

| *Прогноз продаж* | *Уровень занятости* | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *28* | *29* | *30* | *31* | *32* | *33* | *34* | *35* | *36* |
| 375 | −75 | −60 | −52 | −45 | −30 | −22 | −15 | – | +15 |
| 420 | −120 | −105 | −97 | −90 | −75 | −67 | −60 | −45 | −30 |
| 480 | −180 | −165 | −157 | −150 | −135 | −127 | −120 | −105 | −90 |
| 210 | +90 | +105 | +112 | +120 | +135 | +142 | +150 | +165 | +180 |
| 480 | −180 | −165 | −157 | −150 | −135 | −127 | −120 | −105 | −90 |
| 360 | −60 | −45 | −37 | −30 | −15 | −7 | – | +15 | +30 |
| 300 | – | +15 | +22 | +30 | +45 | +52 | +60 | +75 | +90 |

Совершенно ясно, что то, как эти данные интерпретируются, будет зависеть от простоты или сложности, с которыми гостиница корректирует обеспеченность рабочей силой. Здесь числа 34—36 выглядят как корректированные менеджером. Поскольку флуктуации бизнеса создают проблемы, измерения проводятся методом проб и ошибок и сильно зависят от условий осуществления корректировок.

## Сравнение фактической производительности с прогнозируемой

В дополнение ко всему, что могло бы помочь в прогнозировании, стандарт исполнения работы также позволяет менеджеру полностью изменить процесс и задать вопрос: насколько мы были продуктивны? В конце концов прогнозирование выполнено, корректировки внесены, фактический объем деловых операций осуществляется в течение определенного периода времени, и вот тут можно использовать стандарт выполнения работы, чтобы точно проверить ситуацию: насколько точным был прогноз? насколько точно были выполнены корректировки? На рис. 9.3 показан упрощенный пример процесса только при продажах помещений за один день.

| | |
|---|---|
| Прогнозируемая продажа 390 номеров<br>• Стандарт исполнения работы — 15<br>Прогнозируемый спрос на работу — 26 человекодня<br>Прогнозируемое предложение работы — 24 человекодня<br>Корректировка +2 человекодня | Фактическая продажа — 360 номеров<br>• Стандарт исполнения работы — 15<br>Фактический спрос на работу — 24 человекодня<br>Фактическое предложение работы — 26,5 человекодня<br>Излишек/дефицит +2,5 человекодня<br>Фактическая производительность — 13,6 номера |

**Рисунок 9.3**

В этом простом примере гостиница была укомплектована выше стандартной нормы, при которой фактический стандарт исполнения составляет 13,6 номера на горничную (фактический объем продаж делится на фактическое предложение). Эта концепция использования стандарта исполнения работы для анализа фактического ведения бизнеса приводит менеджера непосредственно к бюджетированию и бухгалтерскому учету. Такие данные, отражающие фактическое предложение рабочей силы, всегда могут быть получены из табелей или платежных ведомостей. Составив таблицу с разбивкой по выполняемым работам, можно сравнить исполнение работ со стандартами в различные периоды в прошлом. Здесь полезно привести пример: ресторан в обеденное время, со стандартом исполнения 20 столов на официанта (табл. 9.3).

**Таблица 9.3**

| | | *1-й день* | *2-й день* |
|---|---|---|---|
| *A* | Фактическое число обеденных приборов | 133 | 354 |
| B | Фактическая обеспеченность рабочей силой | 12 | 16 |
| C | Стандарт выполнения работы | 20 | 20 |
| D | Стандарт производительности | 7 | 18 (A — C) |
| E | Фактическая производительность | 11 | 22 (A — B) |

Таблица показывает, что в первый день в ресторане был избыток персонала, а фактически требовалось лишь семь официантов. Во второй день официанты обеспечили производительность выше стандартной.

# Управление обеспеченностью рабочей силой

Ключ к эффективному использованию трудовых ресурсов лежит не в том, чтобы измерять производительность труда, а в гибкости обеспеченности рабочей силой, которая связана с этим измерением. Это осуществляется через внесение фактических корректировок, которые позволяют добиться такой производительности. Степень корректировки сильно зависит от условий, преобладающих на внутренних и внешних рынках, и от условий трудового соглашения на предприятии. Разнообразие возможностей менеджеров представлено в табл. 9.4.

**Таблица 9.4**

| *Снижение спроса* | *Механизм регулирования обеспеченности рабочей силой* |
|---|---|
| Снижение объема услуг | Повышение личной производительности |
| Замена технологии | Наем персонала |
| | Текучесть рабочей силы |
| | Абсентеизм (сознательное уклонение от посещения каких-либо мероприятий) |
| | Сверхурочная работа |
| | Корректировка численности штатных работников |
| | Перестройка сменной работы |
| | Гибкие графики работы |
| | Увеличение доли работы с неполной занятостью |
| | Непостоянная работа |
| | Свободные дни |
| | Отпуска |
| | Работа по контракту |
| | Повышение внутренней мобильности |
| | Отставка |
| | Избыточность |
| | Естественный убыток |
| | Сокращение производства |
| | Оплата |

Не все эти возможности открыты изо дня в день; например, технологические замены требуют значительной подготовки и планирования. С учетом краткости времени, в течение которого должны быть проведены необходимые корректировки, самые обычные методы по увеличению обеспеченности рабочей силой включают: сверхурочную работу, определенную систему премиальной оплаты, частичное и случайное трудоустройство. И самое последнее, менеджер должен точно знать и иметь возможность сравнивать стоимость всех этих альтернатив.

# Производительность и планирование работы

Возможно, самое основное правило управления трудовыми ресурсами состоит в том, что, поскольку в объемах работ происходят постоянные колебания, менеджер должен постоянно их отслеживать и составлять календарные планы работы с учетом всех взлетов и падений. В примере с горничными рассматривалось дневное рабочее время, но в других формах работы производство лучше всего измерять в часах:

большинство предприятий общественного питания, кафе и рестораны, а также приемные в гостиницах относятся именно к этой категории.

Чтобы это сделать, нет необходимости весь день стоять и записывать, сколько гостей обслужили в час. Более быстрый метод состоит в том, чтобы отмечать время на каждом чеке или счете и использовать это как расчетную базу. Если в организации принят ночной контроль, все чеки могут быть отправлены и рассортированы по времени. Весь процесс будет осуществляться в пять этапов.

1 Составление схемы, отражающей 24-часовой период.
2 Проставление отметок о времени на чеках и счетах.
3 Занесение каждого чека в свою графу по указанному времени.
4 Составление гистограммы.
5 Внесение корректив в календарный план выполнения работ персоналом, чтобы модель работы соответствовала спросу.

Обратите внимание, что полная временная диаграмма не обязательно должна быть рассчитана на 24 часа и что отсчет можно начинать с любого момента.

## Производительность и функциональная гибкость

В широком смысле производительность связана с соответствием обеспеченности рабочей силой спросу на нее за краткие периоды работы. Современные подходы можно разделить на внешние и внутренние. Основная причина использования широко принятого внешнего подхода, в котором используются числовые методы и гибкость прибыли в условиях открытого рынка рабочей силы, — применимость предыдущих вычислений. Основной упор в этом подходе делается на управление обеспеченностью рабочей силой с привлечением несметного количества разнообразных случайных методов, не забывая при этом о качестве. При использовании внутреннего подхода пытаются делать то же самое, но учетом внутренних трудовых ресурсов. При использовании этого подхода акцент делают на функциональной гибкости, учитывая ее значение для обучения персонала с использованием многопрофильных программ повышения квалификации, в условиях сильного внутреннего рынка труда. Такой подход трудно осуществить главным образом по той причине, что он еще не доказал, что обеспечивает какие-либо экономические преимущества перед внешним подходом. Это хорошая идея, которая на данный момент недостаточно подкреплена с экономической точки зрения. Здравый смысл подсказывает нам, что добиться на работе взаимозаменяемости невозможно и, скорее всего, нежелательно, но в какой

степени гибкость действительно необходима и оптимальна ли она в каждом конкретном случае? Это сложный вопрос, касающийся взаимозаменяемости в условиях постоянно меняющегося спроса, но при установленных зафиксированных параметрах (максимальная емкость производственной единицы).

Предположим, предприятию на определенное число рабочих мест требуются работники самой разной квалификации; потребительский спрос при этом колеблется в течение короткого времени (например, часа или дня). Тогда, если при этом нет взаимозаменяемости исполнителей, потребность в рабочей силе будет равна наивысшему прогнозируемому уровню для каждой работы в данный период. При таких обстоятельствах минимальное количество оставшихся работников должно быть равно максимальной потребности в них! Но если при этом существует 100%-ная взаимозаменяемость исполнителей, то оставшийся минимум будет равен прогнозной потребности по всем работам. В табл. 9.5 показан пример для этого принципа. Описана гипотетическая производственная единица, в которой существует два рабочих места в течение пяти дней, когда спрос меняется в ту или иную строну. Вводятся еще два предположения: во-первых, решение должно быть найдено на основании внутренних ресурсов рабочей силы, и во-вторых, не учитываются никакие переводы персонала на другую работу в указанный период.

**Таблица 9.5**

| *День* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Работа / квалификация А | 12 | 20 | 17 | 28 | 22 |
| Работа / квалификация В | 7 | 10 | 7 | 6 | 5 |

При отсутствии взаимозаменяемости минимальная потребность в рабочей силе составит 28 + 10 = 38. При условии 100%-ной взаимозаменяемости она становится равна 28 + 6 = 34, что дает экономию около 10%. Минимальный уровень занятости для каждой работы с учетом имеющейся взаимозаменяемости может быть оценен по максимальному уровню спроса в целом и максимальному спросу по альтернативным работам. Например, для работы А минимальный показатель будет равен 34 — 10 = 24, для работы В — 34 — 28 = 6. Таким образом, получается, что оптимальный уровень занятости для работы А находится в диапазоне 28 ÷ 24, а для работы В — в пределах 10 ÷ 6. Оптимальное сочетание А и В находится в границах этих значений. Диапазон 28—10, по-видимому, выглядит чрезмерным, и минимум пары 24—6 попадает на 4-й день, так что правильный ответ будет находиться где-то между этими показателями.

Вы, видимо, заметили, что при значении 34 мы все еще имеем избыток рабочей силы в четырех из пяти дней. Это происходит из-за

нашего допущения, что весь спрос будет удовлетворен при требуемом уровне качества. Теперь мы подходим к ситуации, когда понятие производительности становится связанным с качеством. Допустим у нас недостаточно персонала, чтобы соответствовать спросу. Это отрицательно повлияет на качество исполняемой работы; мы захотим поднять качество, следовательно, мы должны увеличить количество персонала до максимального уровня. Этот пример показывает, что в некоторых случаях решение обеспечить соответствие спроса и предложения создает избыток рабочей силы, когда вы можете действовать со всей возможной гибкостью. Ситуация, при которой производительность соответствует качеству выполнения работы, возникает также тогда, когда подход с опорой на внутренний рынок сталкивается с неизбежной необходимостью обратиться ко внешнему рынку. В подтексте этой ситуации подразумевается, что нужно либо признать, что качество будет меняться, либо признать, что будет меняться прибыль, либо осознать, что невозможно решить проблему только средствами внутренних ресурсов. Другими словами, в постоянно меняющихся обстоятельствах существенным фактором становится степень взаимодействия спроса и предложения с внешними рынками рабочей силы.

# Анализ рабочего времени

Анализ рабочего времени служит практическим инструментом для обеспечения научного подхода к управлению. Его цель проста: разработать самый эффективный метод выполнения поставленной задачи. Методы анализа берут свое начало в отношениях человек — машина в обрабатывающей промышленности, а внешне это выглядит как человек с секундомером. Секундомер и до сих пор вполне уместен в данном случае, но методы были расширены и распространены на все сферы работы.

Первостепенная роль анализа рабочего времени проявления фактически на этапе планирования проекта и состоит в проектировании рабочего места. В редких случаях, за исключением специальных консультантов, такое исследование состоит в получении оперативной информации, связанной с проектированием. Конечно, приоритет всегда желателен. Несмотря на соображения, связанные с проектированием, менеджеры должны работать с тем, что у них есть, и добиваться эффективности выполнения этой работы. В этом может помочь анализ рабочего времени.

Мы уже знаем, что главная проблема производительности заключается в соответствии спроса и предложения рабочей силы. Анализ рабочей нагрузки может внести свой вклад в исследование,

но этот вклад зависит от создания стандартов исполнения работы. Именно в этом анализ рабочего времени может играть важную роль. Простое наблюдение в течение нескольких минут в любой сфере покажет, насколько существенно для качества исполнения работы число перемещений в пространстве, сделанных работником, поскольку большинство работ не связаны со статичным пребыванием на одном месте. Анализ рабочего времени не подразумевает простого выполнения хронометража каждой операции, он включает множество различных методов, необходимых для решения конкретных проблем. Применение этих методов показано ниже на примерах.

## Проблема 1. Эффективность групповой работы

Два фактора, которые влияют на эффективность работы группы, — это распределение задач среди членов группы и определение порядка, в котором эти задачи выполняются каждым работником. Проверить такой подход можно простым постоянным наблюдением за каждым исполнителем и записью всего, что они делают. Это нелегкая задача, но при выборке из отдельных работ она намного облегчается. Основная идея выборки состоит в том, чтобы выбрать способ фиксирования групповой работы через равномерные промежутки времени в течение дня. Процедура состоит в следующем.

1 Составить таблицу, указав работников в графах и время в строках.
2 Выбрать период времени; в основном чем больше задач необходимо выполнить, тем меньше период времени. Обычно выбирают часовые периоды.
3 Для каждого интервала указывать, что в это время делает каждый член группы. Очень важно точно соблюдать одни и те же интервалы времени. Делайте это на протяжении всего дня.
4 Указать долю времени, потраченного на каждую работу, в суммарном времени. Обратите внимание, что каждая выборка представляет весь период времени.

К интерпретации результатов нужно подходить с осторожностью, поскольку один вид деятельности едва ли отражает все то, чем занимался работник в этот отрезок времени, но в целом метод дает общую картину. Поэтому первые три этапа процедуры должны быть повторены многократно, прежде чем на их основе можно будет сделать обобщение. Метод показывает:

- нагрузку работников (распределение задач и обязанностей);
- количество времени, потраченного впустую;
- порядок выполнения поставленных задач.

Этот метод обеспечивает два дополнительных преимущества. Первое: модель можно построить так, чтобы она показала распределение рабочих заданий и то, как при этом расставлены приоритеты. Второе: более детальная работа может быть сделана при выполнении задач, которые могут потребовать несоразмерного количества времени. Проиллюстрируем это на одном простом примере. Рассмотрим группу официантов, занятых подготовкой большого банкета. Здесь наблюдение должно вестись за всеми, нет смысла рассматривать только часть группы. Воспроизведем краткие данные только по четырем работникам (табл. 9.6).

**Таблица 9.6**

| | *Первый официант* | *Второй официант* | *Третий официант* | *Четвертый официант* |
|---|---|---|---|---|
| 3 часа дня | Полировка приборов | Расстановка стульев | Мытье стаканов | Складывание салфеток |
| 4 часа дня | Простой за болтовней | Установка столов | Простой за болтовней | Складывание салфеток |
| 5 часов дня | Складывание салфеток | Установка столов | Расстановка приправ | Простой за болтовней |
| 6 часов дня | Установка столов | Установка столов | Простой за болтовней | Установка столов |

Мы взяли четыре одночасовых промежутка времени из периода подготовки к банкету в 7 часов вечера. Наблюдение велось за всем обслуживающим персоналом. На рис. 9.4 показаны результаты в виде гистограммы. Поскольку подготовка банкета — конкретная разовая задача, то для целей анализа достаточно таким же образом проследить за подготовкой нескольких банкетов. Не забывайте, что приведенные данные носят только оценочный характер.

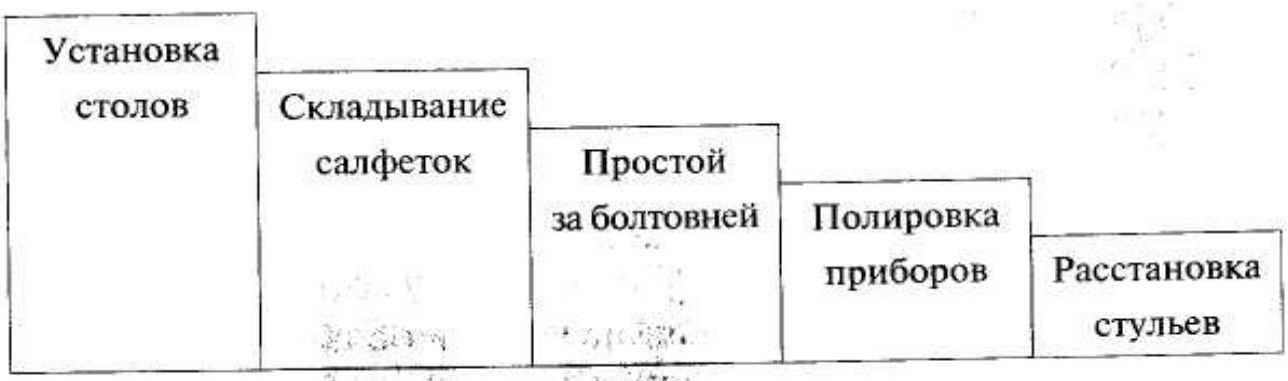



**Рисунок 9.4**

## Проблема 2. Наилучший способ уборки помещения

В гостинице уборка помещения — один из главных видов деятельности, и если она выполняется эффективно, это вносит существенный вклад в доходность организации. Сравнительное изучение производительности в данной области всегда показывает большое разнообразие. К сожалению, причина такого разнообразия часто кроется не в эффективности, а в различии тех факторов, которые определяют производительность. По этой причине должны очень тщательно анализироваться производительность и оплата труда.

*Факторы, влияющие на производительность*

1 Время, затраченное на уборку помещения:
- ловкость уборщика;
- личная мотивация уборщика;
- размер помещения;
- планировка, расположение и обстановка помещения;
- стандарт требуемой чистоты;
- порядок выполнения работы;
- количество предметов, которые должны находиться внутри помещения;
- качество и уместность оборудования.

2 Число помещений, в которых проводилась уборка в течение определенного периода:
- стандарт требований к гостям;
- близость помещений, в которых будет проводиться уборка;
- качество и уместность оборудования.

Процесс уборки помещения включает четыре элемента:

1) время, необходимое для выполнения каждой задачи;
2) стандарт, который должен быть достигнут;
3) порядок работы;
4) количество перемещений.

Цель анализа рабочего времени могла бы состоять в том, чтобы найти лучшие методы решения каждой задачи, требующей применения надлежащего оборудования и надлежащей последовательности выполнения рабочих операций. Практика показывает, что общее время можно значительно сократить, если сокращено число перемещений, и это входит в задачу определения точной последовательности операций или точного порядка работы.

Такой подход реализуется в два этапа. На первом проводится наблюдение и оценивается качество исполнения работы тем, кто считается хорошим исполнителем. Результаты сравнивают с результатами

работающих более медленно, но с таким же качеством. На втором этапе результаты наблюдения за хорошим исполнителем анализируются более тщательно. Быстрее всего это можно сделать, изучая перемещения, потому что это автоматически дает вам возможность определить порядок работы. Метод называется «диаграмма последовательности». Здесь используется панель с метками; каждая метка представляет место, где работает уборщик, например, ванная комната, справа от кровати, слева от кровати, движение с тележкой. Каждый этап последовательно привязан к пути следования тележки в соответствии с меткой, и наблюдатель просто моделирует перемещение работника с помощью панели. Длина последовательности служит мерой общего перемещения, и это та величина, которую следует сравнивать для разных уборщиков.

Если при этом не выявляются существенные различия между хорошими и слабыми исполнителями, то различие должно быть во времени, потраченном на выполнение конкретных задач. Поэтому на следующем этапе измеряют время, требуемое для выполнения конкретных задач: уборки ванной комнаты или приведения в порядок кровати. Если при этом не выявляются различия, то более слабый исполнитель должен затратить больше времени, а это уже проблема того, кто наблюдает.

# 10 Измерение текучести и стабильности рабочей силы

Поскольку подвижность трудовых ресурсов — это характерная особенность гостиниц и предприятий общественного питания, должен быть поставлен вопрос ее измерении. Для выполнения такого измерения есть четыре основные причины:

1) как будет сказано в гл. 15, текучесть рабочей силы определяет норму найма;
2) это показатель состояния внешнего рынка рабочей силы;
3) хотя высокий уровень текучести кадров обычно выглядит как плохой показатель для организации, значительная концентрация квалифицированных работников в одном месте требует определенного уровня подвижности;
4) если уровень текучести измерен, то можно провести сравнение выполнения работы для определенных категорий, таких, как организации, отдельные учреждения, отделы, роды работ, возрастные группы и т.д.

Самый обычный способ измерения текучести рабочей силы — это прямой процент. Выполняются следующие расчеты:

$$\frac{\text{Число уволившихся за определенный период}}{\text{Среднее число работников в течение этого периода}} \times 100.$$

Среднее число работников за определенный период просто подсчитано как полусумма численности работников в начале и в конце периода:

| | |
|---|---|
| Число уволившихся в течение года | 200 |
| Принято на работу в начале года | 400 |
| В конце года | 430 |

$$\frac{200}{415} \times 100 = 48\%.$$

Достоинства этого метода измерения очевидны, особенно в сравнении с другими. Можно сравнить текучесть персонала в разных отделах и подразделениях или разных учреждениях. Однако метод имеет два важных недостатка.

1 Если одна из сравниваемых пар за рассматриваемый период претерпела важные изменения в уровне трудоустройства (с повышением или понижением), то сравнивать две эти величины будет нельзя, поскольку процентные показатели не отражают существенных взаимовлияний уровней найма и текучести, как будет сказано в гл. 15. При рас-

смотрении процентных показателей эта возможность должна обязательно учитываться. Например, было бы неправильно по одним и тем же показателям сравнивать учреждение, которое было только что открыто, с другим, которое функционирует уже какое-то время.

2 Процентный показатель текучести может скрывать определенные области стабильности в пределах рассматриваемой группы населения. Текучесть 100% может быть получена при 400%-ной текучести кадров среди четверти рассматриваемого населения, и таким образом скрываются как более серьезные проблемы, так и важная характеристика большинства населения.

# Измерение стабильности на рабочем месте

Текучесть трудовых ресурсов происходит по множеству причин, и одна очень важная среди них способна быть мерой стабильности и хорошим показателем эффективности изменения условий на внешнем рынке рабочей силы. Стабильность означает способность фирмы удерживать рабочую силу у себя. Для того чтобы такая мера была полезной, она должна отражать эту способность с течением времени и позволять проводить сравнения текучести рабочей силы (обычно в процентах). Коэффициент стабильности очень хорошо подходит для таких условий.

## Коэффициент стабильности

Коэффициент стабильности отражает суммарную продолжительность службы *всех нанятых в данный момент* служащих в определенных временных рамках как долю максимально возможной стабильности. За максимально возможную стабильность принята суммарная продолжительность службы при условии, что за этот период времени никто не уволился. Например, если фирма, имеющая десять работников, существует десять лет и за это время никто не уволился, то максимально возможная стабильность составляет 100 лет. Если, например, продолжительность службы всех нанятых на данный момент работников составляет также 100 лет, то коэффициент стабильности равен единице, и это максимально возможная стабильность. Коэффициент стабильности меняется от нуля до единицы и может быть выражен в процентах. Здесь было бы полезно привести два примера.

### *Пример 1*

В гостинице занято 400 служащих. Предположим, что 200 служащих работают в течение года, 100 служащих — 2 года, 50 — 4 года, и 50 — 5 лет. Суммарная продолжительность службы всего наличного состава равна 850 годам. Период измерения — 5 лет. Следовательно, максимальная стабильность составляет $400 \cdot 5$ лет $= 2000$ лет.

$$\text{Коэффициент стабильности} = \frac{850}{2000} = 42, \text{ или } 42\%.$$

При нормальном использовании с течением времени стабильность возвращается к прежней, и размер фирмы может меняться. Эта чисто техническая проблема данного коэффициента решается в примере 2.

*Пример 2*

Как и в примере 1, в гостинице 400 служащих, суммарная продолжительность службы составляет 850 лет, только на этот раз численность персонала с течением времени менялась: 2 года работали 400 человек, 2 года — 450 и 1 год — 410 человек.

Численность рабочей силы за 2 года × 400 чел. = 800;
2 года × 450 чел. = 900;
1 год × 410 чел. = 410;
максимально возможная стабильность = 800 + 900 + 410 = 2110;
коэффициент стабильности = 850/2010 = 0,42, или 42 %.

Сравнение этих двух примеров показывает, что изменение численности действительно оказывает влияние. Было бы совершено неверно исходить только из численности персонала фирмы на данный момент, хотя известно, что за рассматриваемый период численность изменилась. Важное преимущество этой меры оценки состоит в том, что можно осуществлять реальные сравнения между организациями с различной численностью персонала.

Здесь важно сделать одно предостережение: с большой осторожностью следует подходить к интерпретации сравнительных данных при использовании процентных показателей текучести кадров или коэффициента стабильности, когда предполагается, что некоторые фирмы претерпели существенные изменения в размерах. Как только произошли изменения, можно ожидать повышения текучести, а когда количество изменений снижается, коэффициент стабильности теряет силу.

В табл. 10.1 показаны данные по девяти гостиницам с похожим уровнем стабильности и при этом высоким разбросом текучести. Из этих данных можно сделать вывод, что гостиницы обеспечивают одинаковый уровень обслуживания постояльцев, хотя при этом элемент нестабильности создает высокий процент текучести, оказывая влияние в гораздо большей степени, чем общие показатели.

**Таблица 10.1 Текучесть кадров и коэффициент стабильности для девяти гостиниц**

| *Показатель текучести рабочей силы* | *Коэффициент стабильности* |
|---|---|
| 55,2 | 77,0 |
| 62,8 | 96,5 |
| 89,2 | 75,4 |
| 55,0 | 75,5 |
| 92,0 | 71,2 |
| 119,1 | 71,6 |
| 70,8 | 76,9 |
| 69,6 | 76,6 |
| 32,9 | 71,7 |

# 11 Наем и отбор

Наем — это главная цель поиска работников. Этот процесс включает в себя четыре основных элемента: стандарт найма (то, чего вы хотите); целевой рынок (тот сегмент рынка, на котором вы собираетесь искать); источники (при помощи каких средств вы намерены найти нужных работников) и стоимость (сколько денежных средств вы готовы вложить в поиск). Безусловно, эти элементы взаимосвязаны со способом их реализации на практике. Например, если вы не можете точно определить, чего вы хотите, то вы, возможно, неправильно истолкуете ситуацию на рынке, что, в свою очередь, может повлиять на ваш выбор неподходящего источника и в конечном итоге окажется для вас более дорогостоящим, чем вы думали. Может быть, это и удивительно, но по сути дела существуют только три стратегии найма.

1 *Позвоните в колокольчик* — сделайте вашу организацию видимой на рынке, потратив деньги на поиски персонала.
2 *Надуйте шарик* — расширьте рынок труда путем увеличения оплаты.
3 *Делайте это сами* — расширьте рынок труда путем снижения стандартов найма и предлагая более широкую программу обучения.

Очевидно, существует множество вариантов использования этих стратегий, однако ваша стратегия найма персонала будет определяться вашим подходом к четырем элементам процесса поиска. Наем не относится к точным наукам, но если вы неправильно подходите к первому элементу, то и все ваши последующие действия могут быть ошибочными. Другими словами, ключевой момент в проблеме найма *определение того, чего вы хотите в первую очередь.*

Это никогда не бывает просто, поскольку вам необходимо поручить работу конкретному человеку! Вы думаете, это просто? Возможно, но не это первый шаг. Вы начинаете с работы, поскольку значительная часть возможностей рынка труда может быть оценена исходя из характера работы, на которую вы подбираете персонал.

## Первый взгляд на работу

В широком понимании существует пять характеристик рынков труда.

### 1 Размер (большой или маленький)

Рынки рабочей силы различаются по количеству людей, которых они охватывают. Совершенно очевидно, что основная причина этого заклю-

чается в разном уровне квалификации. Чем ниже уровень квалификации, который требуется для выполнения данной работы, тем шире рынок.

## 2 Статус (первичный или вторичный)

В соответствии с размером рынки разделяются на *первичный* и *вторичный*. На первичных рынках имеются хорошие рабочие места, что сулит хорошую карьеру для тех, кто их занимает, но чтобы попасть на такие места, требуется высокая квалификация. Как следствие, такие рынки более стабильны. На вторичных рынках ситуация противоположная: большое количество рабочих мест, где не требуется квалификации и нет обучения. Следовательно, для таких рынков характерны подвижность и неустойчивая принадлежность к рынку.

## 3 Реакция на изменения спроса и предложения (быстрая или медленная)

Скорость отклика на изменения, происходящие в области спроса и предложения, меняются в зависимости от степени квалификации вовлеченного в процесс. Недостаток высококвалифицированных руководителей не может быть быстро восполнен простым повышением оплаты, поскольку это требует времени, необходимого для обучения людей. С другой стороны, нехватка горничных для обслуживания номеров может быть быстро восполнена повышением оплаты.

## 4 Уровень оплаты (высокий или низкий)

Рынки могут различаться по уровню оплаты, который обычно определяется уровнем квалификации.

## 5 Диапазон оплаты (широкий или узкий)

Для любого рода занятий — диапазон оплаты широк или узок? Не так уж трудно понять, что поиски персонала на небольшом первичном рынке с широким диапазоном высокой оплаты отличается от поиска на большом вторичном рынке с узким диапазоном невысокой оплаты. Стратегия поиска будет, безусловно, разной. Каким образом могут эти параметры рынка предопределять параметры и характеристики предлагаемой работы? Здесь есть четыре ключевых признака:

1) уровень квалификации;
2) степень специфичности (насколько специфична такая квалификация для организации);
3) возможность измерения стандарта исполнения работы;
4) степень влияния личных качеств исполнителя на выполнение работы.

Показатели 1 и 2 довольно очевидны — они повлияют на изменение размера рынка труда, но 3-й и 4-й определяют очень интересные факторы влияния. Они открывают возможности для значительных индивидуальных различий при выполнении работы. Если стандарты не могут быть определены формально, вы постараетесь добиться разнообразия вариантов исполнения. И если данные виды работ потребуют от исполнителей наличия некоторых личных качеств, то они потребуют и определенного разнообразия в личных качествах исполнителей. Та и другая тенденция влияют на расширение диапазона оплаты труда на данном рынке. Чтобы увидеть, каким образом различные виды работ могут прогнозировать характеристики рынков, полезно показать тенденции характеристик работ (табл. 11.1).

Обратное направление будет означать противоположные характеристики рынка. Согласно модели рынков труда в области гостиничного бизнеса (см. гл. 16), можно предположить, что, за исключением работ с высокими уровнями квалификации, в большинстве гостиниц и предприятий общественного питания наем рабочей силы происходит на рынке, который имеет статус вторичного, характеризуется большим объемом, высокой скоростью реакции на изменения спроса и предложения и отличается низким уровнем оплаты труда при большом разнообразии в уровне оплаты труда квалифицированных и неквалифицированных работников.

**Таблица 11.1**

| *Характеристика выполняемой работы* | *Тенденция* | *Рынок труда* |
|---|---|---|
| Уровень квалификации | Имеет повышенное значение | Создает небольшой первичный рынок, с низкой скоростью реагирования на изменения спроса и предложения, с высоким уровнем оплаты труда среди небольшого количества работников |
| Степень специфичности | Имеет большое значение | Создает небольшой рынок с низкой скорость реакции на изменение спроса и предложения, с высоким уровнем оплаты труда среди небольшого количества работников |
| Возможность измерения исполнения | Имеет большое значение | Широкий диапазон оплаты труда |
| Личные качества | Имеют большое значение | Создает более широкий рынок, который быстро реагирует на изменения спроса и предложения и характеризуется широким диапазоном оплаты труда |

При выполнении работы в области, где характеристики выполняемой работы соответствуют характеристикам рынка рабочей силы, существует «активный принцип» — эффект замены. Если в какой-то момент предполагается, что чем больше будет рынок рабочей силы, тем выше ваши шансы найти нужного исполнителя за меньшие деньги, то в интересах работодателя создать взаимозаменяемые рабочие места. Эффект замены упрощается при следующих условиях:

- больше неквалифицированного труда;
- больше возможностей для обучения;
- больше учитываются личностные факторы;
- меньше зависимость работы от предыдущего образования;
- возможность заменить больший объем знаний большей информацией;
- меньше степень специфичности.

Тренеру футбольной команды в течение игры разрешается производить только две замены игроков. Обычно это один защитник либо один нападающий, но было бы гораздо эффективнее произвести одиннадцать замен: это снизило бы стоимость первых одиннадцати!

## Чего мы хотим от претендента

Ничто не помогает кампании найма больше, чем точное знание, что вы ищете. Здесь вас необходимо несколько предостеречь, потому что рынок труда не обойдет работника, который точно соответствует требуемой квалификации. В любом случае это вопрос степени приближения к установленным требованиям, поэтому внимание должно быть сконцентрировано на технических условиях, однако в то же время требования и условия должны быть приемлемы для квалифицированных работников, обладающих требуемыми качествами. Это позволит сделать более эффективным процесс выбора.

Средством, позволяющим собрать в одном месте работу и людей, служит стандарт найма или инструкция по найму. Это средство применяют, чтобы определить качества людей, требуемые для выполнения конкретной работы. Стандарт найма включает в себя три центральных качества: ценные навыки, наличие необходимого опыта работы и необходимые образование и умения. Полезно также определить те аспекты, которые нежелательны для вас. В гостиничном бизнесе и индустрии общественного питания стандарты найма стараются составлять таким образом, чтобы с их помощью отразить баланс между существенными чисто техническими вопросами данной работы и личными качествами исполнителя. В качестве примера на рис. 11.1 представлен стандарт найма персонала на должность служащего в приемной.

**Стандарт найма на работу**
**Работа:** Приемщик **Отдел:** Администрация
**Требования**
**Возраст:** от 18 до 30 лет
**Физические характеристики:** Ясная речь
**Образование и умение**
Хорошее общее образование
Желательно знание современного языка
Работа на компьютере
**Предпочтительный опыт работы**
Выполняемая работа: работник службы резервирования мест, приемщик в гостинице, секретарь, телефонист
Длительность: минимум год, желательно — три года
Тип учреждения: гостиница, больница или профессиональное служебное учреждение
Размер рабочей группы: желательно в небольших рабочих группах
Качество работы: способность применить опыт работы с людьми, желательно уметь работать на телефоне. Должен быть хороший опыт работы на компьютере с системами бронирования в режиме «он-лайн»
**Существенные навыки**
Скорость печатания 30 слов в минуту
Умение вести разговор по телефону
Опыт работы на компьютере
**Возможности**
Способность работать в сложных условиях: не пугаться, не скучать, быть гибким и надежным
**Семейные обстоятельства**
Прочная семья
**Противопоказания**
Ограничены перспективы роста, работа не сможет удовлетворить честолюбивые амбиции соискателя

**Рисунок 11.1**

# Стратегия найма

Можно подумать, что наем на большом рынке будет проще, чем на маленьком. Это, конечно, из области догадок. Здесь две проблемы. Только когда вы определите, чего вы хотите, принятая стратегия будет направлена на то, чтобы найти ответы на следующие вопросы:

- каковы размер и характер рынка рабочей силы?
- кто составляет конкуренцию?
  другие компании
  досуг
- какая информация привлечет кандидатов на работу?

Затем нужно ответить на два дополнительных вопроса:

- какую информацию следует предоставлять?
- какой источник найма на работу был бы наиболее приемлемым для данной вакансии?

Ответ на первый вопрос зависит от размера рынка. Рынок меньшего размера более специфичен и дает дополнительную информацию. Второй вопрос касается выбора источника или канала. И здесь, следует повториться, размер рынка служит важным влияющим фактором. «Лов широким бреднем» на большом рынке может потребовать привлечения большого количества используемых одновременно источников, а для тонкой сети на небольшом рынке может понадобиться что-то очень специфичное и ограниченное. Для поиска рабочей силы могут послужить следующие источники:

- реклама;
- агентства по трудоустройству;
- центры или локальные агентства занятости;
- консультанты;
- агенты по найму;
- консультанты по трудоустройству уволенных;
- существующий штат;
- список кандидатов;
- предыдущие претенденты;
- случайно обратившиеся претенденты;
- системы образования;
- случайная информация.

Если вы предполагаете подать рекламу по поводу вакансии, вам необходимо учитывать следующее:

- выбор журнала — тираж, когда журнал попадает к читателю, даты публикации и сравнительную стоимость;
- выбор времени публикации — когда опубликована реклама, наилучшие дни для рекламы ресурсы отдела по работе с персоналом;
- эффективность затрат — реклама со шрифтовым выделением, частичным шрифтовым выделением, реклама отдельной строкой;
- систематическая реклама;
- эффективность затрат на повторение рекламы;
- использование логотипа.

Такие факторы, как стоимость и скорость, всегда играют важную роль. В гостиницах и на предприятиях общественного питания проблема найма всегда связана с давлением фактора времени, поэтому всегда предполагается, что персонал будет набран быстро. Поэтому претенденты из не имеющих работы становятся главным источником найма. Работа со людьми из «листа ожидания», т.е. из списков кандидатов, не требует привлечения больших средств.

# Собеседование при найме

Самый распространенный метод выбора кандидата — собеседование. Этот путь по-прежнему популярен, несмотря на постоянную критику его эффективности — способности предсказать, насколько хорошо кандидаты воспримут работу и будут выполнять ее. Критики этого способа найма ссылаются на психологические тесты и анализ биографических данных как на более эффективные альтернативные методы, поскольку они основаны на более серьезных расчетах и измерениях. Таким образом, собеседование считается чрезвычайно субъективным и малоуспешным методом. В целом можно сказать, что менеджмент персонала вообще сам по себе субъективен. Конечно, собеседования субъективны, но на их основании требуется выработать суждение и принять решение, как в большинстве вопросов менеджмента. Настоящие проблемы, связанные с собеседованиями, состоят в том, что с ними связаны слишком большие ожидания, и в том, что часто интервью проводится плохо. Но хотя этот метод и чреват ошибками, он отличается быстротой, удобством и, при условии хорошего проведения, эффективностью кандидатов.

## Цели проведения собеседования

Собеседование — целенаправленный разговор, фактически преследующий несколько целей:

- решить, подходит ли претендент для данной работы, или, иными словами, насколько работа подходит для претендента;
- решить, впишется ли претендент в существующую рабочую группу и в организацию в целом;
- заинтересовать претендента работой;
- в ходе беседы с претендентом услышать от него самые существенные ожидания, а также сообщить о предъявляемых к данной работе требованиях.

## Структура собеседования

С научной точки зрения собеседование представляет собой процесс сбора, распределения, оценки информации и формирования суждения. Мы вынуждены просто механически перечислить эти стадии, но подчеркиваем при этом, что суждение основывается на информации; *не предвзятое мнение, а сбор информации.* Хорошее собеседование часто описывается как мастерство, означающее некий набор универсально подходящих средств. Это так, но до определенной степени. Хорошее собеседование — это просто *мастерство и доброжелательность при постановке вопросов.* Избегайте формулировок и разработайте план действий! Существует опасность чрезмерной структуризации собеседования. Можно, однако, разумно сочетать действия и мысль, в итоге это создает доброжелательность.

Из рис. 11.2 следует, что стадия, предшествующая проведению собеседования, а также само собеседование служат двумя разными источниками информации, которые следует *оценивать сначала по отдельности, а затем вместе*, чтобы в итоге сформировать суждение о кандидате. Каждый кандидат рассказывает свою собственную историю. При этом рассказывается одна и та же история или разные? Суть в том, чтобы не приходить к суждению на основе материалов, собранных на предварительной стадии, до проведения собеседования. Просто оцените их и затем объедините эту информацию с той, которая выявляется на собеседовании.




**Рисунок 11.2**

# Должны ли вы знать работу?

Ответ на этот вопрос — да, но это не гарантирует хорошего собеседования. Все зависит от того, какой смысл вы вкладываете в слова «знать работу». Фактический опыт по выполнению этой работы или наблюдение за ней создают некоторую предвзятость, но тем не менее чрезвычайно полезны. Задача собеседования состоит в том, чтобы собрать информацию о характере, опыте и навыках кандидата и сопоставить ее с требованиями, предъявляемыми к данной работе, чтобы все это позволило выработать суждение. Незнание работы делает собеседование неэффективным. Почему знание работы так необходимо? Существуют три главные причины этого:

1) оно подсказывает собеседующему, какие задавать вопросы;
2) позволяет оценить, насколько карьера кандидата соответствует обсуждаемой работе;
3) позволяет обсудить работу с претендентом.

Это не подразумевает, что собеседующие должны обладать опытом в обсуждаемой работе. Есть другие способы узнать работу, наиболее общий из них — анализ работы: он позволяет составить под-

робное описание всех обязанностей и ответственности, связанных с выполняемой работой. Это описание работы можно дать для ознакомления претенденту. Проблема с описанием работы состоит в том, что записанное на бумаге, оно может иметь большее значение для претендента, чем для того, кто проводит собеседование и, таким образом, не слишком полезно для последнего при формулировании вопросов. Однако из хорошего описания работы можно получить определенный объем знаний, навыков и способностей, которые касаются каждой обязанности или ответственности.

- *Знание* — это очевидный объем информации, который требуется для успешного выполнения данной работы.
- *Умения* — компетентность в измеряемом уровне исполнения работы, существенном для этой работы.
- *Способности* — более общие возможности.

Существуют четыре стадии перевода описания работы во вспомогательное средство, полезное при проведении интервью:

1) анализ работы, позволяющий составить перечень задач;
2) оценка задач с расстановкой их по важности;
3) применение знаний, умений и способностей для осуществления каждой задачи;
4) определение тех знаний, умений и способностей, которые повлияют на выбор претендента.

Так, собеседующий располагает определенным набором ключевых знаний, умений и способностей, но такой подход не обеспечивает непосредственного перевода этой суммы качеств в вопросы, которые помогут разделить хорошее и плохое.

Может быть, более непосредственный подход состоит в сочетании знаний, умений и способностей с анализом работы, известным как *метод критических инцидентов*. Суть этого метода состоит в том, что люди, обладающие определенным опытом, идентифицируют «инцидент» и привязывают к нему примеры хорошего и плохого поведения. Эти инциденты представляют собой более подробные описания поведения, чем простое описание задачи. Количество инцидентов может отражать одну задачу. Здесь обязательно требуется группа экспертов, которые знают обсуждаемую работу благодаря личному опыту или опыту наблюдений, могут высказывать свои суждения о важных инцидентах и квалифицировать их как хорошие или плохие.

Здесь мог бы быть полезен пример. Предположим, что рассматривается работа помощника управляющего гостиницы, и у вас уже есть список задач и их распределение по важности. Среди прочих одна специфическая задача была идентифицирована как полезная для выбора. Задача состояла в том, чтобы обслуживать отдельных гостей, занимаясь его индивидуальными займами и оплатой счетов.

Теперь вам необходимо идентифицировать требуемые знания, умения и способности.

Критический инцидент порождается бытовым инцидентом: горничная сообщает диспетчеру о том, что в номере разбито зеркало и сломана мебель. Диспетчер проверяет, так ли это, и докладывает об этом помощнику управляющего. Гость не может освободить номер на следующий день.

Первая задача команды состоит в том, чтобы определить, какие знания, умения и способности касаются этого инцидента. Они могли бы быть такими.

- Знания:
  юридический статус;
  страховая ситуация, включая правила оценки;
  правила кредитования;
  текущая ситуация с резервированием.
- Умения и навыки:
  анализировать ситуацию в области сбора информации;
  быть способным разработать комплекс альтернативных стратегий на базе собранной информации;
  быть способным продумывать возможные реакции клиента;
  быть уверенным в себе;
  вести формальные записи в соответствии с требованиями.
- Способности:
  общая способность противостоять сложным социальным ситуациям.

Очевидно, что такая ситуация возникнет в связи с информацией, касающейся статуса клиента, резервирования мест и с оценкой ущерба. В этом случае команда должна быть способна разыскать ряд примеров хорошей и плохой практики в подобных ситуациях. На заключительной стадии нужно будет перевести эту информацию в вопрос для собеседования в применении к такой ситуации. Можно было бы предложить прямой вопрос: «что бы вы сделали в такой ситуации?», или более конкретный: «какая информация могла бы вам понадобиться для того, чтобы урегулировать этот инцидент?», или такой вопрос: «вступили бы вы в конфронтацию с клиентом?» С учетом ряда поставленных задач, связанных со знаниями, умениями и способностями, разработаны пять полезных для собеседующего приемов.

1 Пусть специалисты приведут вам примеры хорошей и плохой практики разрешения подобных критических инцидентов.
2 Распределите инциденты в соответствии только с одним набором знаний, умений и способностей, лучше всего иллюстрирующим каждый случай. В ходе такой работы отбирают подходящие к случаю инциденты и отклоняют те, что не подходят.
3 Переведите самые заметные, яркие инциденты в «ситуации», которые образуют основу ситуационного собеседования. Эти ситуации описывают важную область поведения на работе.

4 Разделите ситуации на те, в которых может потребоваться опыт разрешения подобных конфликтов, и те, в которых он не нужен. В последнем случае потребуется дополнительная информация, описывающая ситуацию.
5 К ситуации нужно задать вопрос: «Как бы вы разрешили эту ситуацию?» Следовательно, вопрос возникает, тогда, когда требуется ориентировать претендента в том, что считать хорошим и что — плохим исполнением работы. Чтобы это сделать, группа экспертов должна разработать различные варианты ответов.

Техника критических инцидентов позволяет связать унылый перечень работ с реальной жизненной практикой. Смоделировав ситуацию, которая проявит знания, умения и способности претендента, собеседующий сможет его оценить. Так или иначе, определенное знание обсуждаемой работы претенденту необходимо. Чем глубже, жизненнее это знание, тем больше вероятность того, что оценка ответов склонится от «да, они могли бы выполнять эту работу» к «да, они, вероятно, будут выполнять эту работу хорошо».

## Разработка вопросов, типы вопросов и применяемые стратегии

Время собеседования всегда ограничено, поэтому его нельзя потратить впустую. Технически цель собеседования состоит в том, чтобы ответить самому себе на четыре основных вопроса:

- может ли претендент выполнять эту работу?
- может ли претендент выполнять ее хорошо?
- соответствует ли претендент данной работе?
- мотивирован ли претендент выполнять ее?

В ходе ситуационного собеседования, где основной акцент делается на данную работу, задается вопрос, сможет ли претендент успешно выполнять эту работу. Недостаток собеседования заключается в том, что претендента побуждают высказываться так, что это выявляет его в выгодном свете, и на основе своего впечатления собеседующий может решить, что претендент будет успешно выполнять работу. Альтернативная стратегия состоит в том, чтобы отталкиваться исключительно от реальной прошлой практики претендента. Иначе говоря, стратегия состоит в том, чтобы проанализировать предыдущую работу, чтобы точно понять, что именно претендент *сделал.* При таком подходе в центре обсуждения находится скорее претендент, а не предполагаемая работа.

Если выбирается стратегия исследования прошлого и время, как обычно, ограничено, то стиль постановки вопросов должен быть острым, но, однако, не запугивающим.

## Случайные вопросы

При постановке случайных вопросов претендента просят вспомнить некоторые определенные аспекты прошлой практики. В табл. 11.2 показаны случайные и общие вопросы.

**Таблица 11.2**

| *Общие вопросы* | *Случайные вопросы* |
|---|---|
| Нравится ли вам ваша нынешняя работа? | Расскажите о самом лучшем мгновении на вашей нынешней работе? |
| Почему вы хотите работать у нас? | Где вы были, когда решили обратиться к нам? |
| Что вы думаете о переезде в эту часть страны? | Как отразился на вашей семейной жизни ваш последний переезд? |
| Находите ли вы общий язык с сотрудниками? | Что произошло в прошлый раз, когда вам пришлось иметь дело с абсолютно неконтактным служащим? |

Ответы на случайные вопросы, представленные в табл. 11.2, более точно выявляют личность претендента, поскольку они ставятся более конкретно. Как говорят в детективных романах, у нас есть факты, но нет мотивов. Случайные вопросы предполагают более очевидные ответы: почему вы так делали? или, какой альтернативный вариант вы рассматривали? Однако если собеседование состоит только из вопросов такого типа, это может напугать претендента, а в результате собеседующему придется разбираться в большом количестве отрывочной информации.

## Общие и открытые вопросы

Частные вопросы серьезно ограничены тем, что они позволяют пропустить целостную картину. Часть этой большой картины составляет мотивация. Ни один вопрос не даст вам ключа, впечатление должно быть сформировано из множества стимулов. Один ключ к мотивации — это рекомендации претендента и его приоритеты. Здесь может быть полезен общий открытый вопрос:

- Вам нравилось учиться в колледже?
- Расскажите о вашей нынешней работе.

Хорошая стратегия состоит в том, чтобы, переходя от общих вопросов к частным, начинать беседу общим вопросом, который просто выявляет ту область, которую следует обсуждать и обдумывать, а затем перейти к частному вопросу, который был бы наиболее уместен в связи с предыдущим. Это называется методом воронки. Например:

- Расскажите о вашей нынешней работе.
- Какие аспекты вашей работы нравятся вам больше всего?
- Можете ли вы привести пример того, когда упомянутый вами аспект проявился особенно хорошо?
- Почему вы думаете, что этот аспект хорошо проявился в том случае?

Здесь собеседующий отходит от общих аспектов обсуждения и по методу сужающейся воронки приступает к обсуждению конкретной детали или аспекта поведения.

## Закрытые вопросы

Они могут быть полезны для прояснения того, что уже известно: «Сколько времени вы провели на распродажах, пока учились?», «Вы закончили колледж в 21 год?»

## Приводит ли работа к изменениям в стратегии?

Очевидно, что она должна приводить к таким изменениям! Собеседование с предполагаемым помощником управляющего и с предполагаемым поваром не может быть одной и той же задачей. Точно так же собеседование с претендентом, не имеющим опыта в предполагаемой работе, и с тем, кто в ней хорошо разбирается, — совершенно разные вещи. В этих случаях главный упор в беседе должен быть различным. Во-первых, вы ищете у претендента организаторские способности, во-вторых, вам необходимо удостовериться в том, что претендент обладает нужными квалификацией и навыком, в-третьих, вам нужно оценить потенциал и обучаемость претендента, и наконец, вам необходимо проверить, каков его реальный опыт. Возможно, ключевым в подходе к собеседованию различных претендентов будет то, требуются в данной работе организаторские либо управленческие навыки, или здесь необходимы личные качества претендента как специалиста-исполнителя. Совершенно ясно, что поскольку менеджмент — конкретно-ориентированная деятельность, ситуационное собеседование с вопросами, касающимися прошлой деятельности, возможно, будет более уместным.

Этот тип профессиональной поведенчески-ориентированной беседы не слишком уместен, когда в работе требуются личные качества претендента как специалиста, лично выполняющего работу. Для такого случая желательно располагать перечнем умений или навыков, предварительно перечисленных в анкете претендентом до проведения собеседования. На рис. 11.3 в качестве примера представлен вопросник для кулинара.

*Перечень вопросов*

В какой области вы наиболее сильны?

Имеете ли вы какой-либо опыт проведения банкетов?

Чувствуете ли вы в каких-либо областях неуверенность?

| | *Укажите, что из представленного списка вы можете приготовить?* | *Что вы **готовили на вашей последней работе**?* |
|---|---|---|
| Мясной пирог | ☐ | ☐ |
| Заливное | ☐ | ☐ |
| Соус со взбитыми сливками | ☐ | ☐ |
| Горячий и холодный соус | ☐ | ☐ |
| Мусс из омара | ☐ | ☐ |
| Буйабесс | ☐ | ☐ |
| Консоме | ☐ | ☐ |
| Бриошь | ☐ | ☐ |
| Пралине | ☐ | ☐ |
| Фигурки из масла | ☐ | ☐ |
| Фигурки изо льда | ☐ | ☐ |
| Шоколадные фигурки | ☐ | ☐ |

**Рисунок 11.3**

# Материалы, предваряющие собеседование — меняют ли леопарды пятна?

Чем больше времени вы тратите на работу с этими материалами, тем лучше. Обычно доступная для собеседующего информация, предваряющая собственно собеседование, относится к одной из четырех областей: личные обстоятельства, опыт работы или карьера, образование и рекомендации. Эти области следует исследовать по-отдельности и затем вынести по ним суждения для создания общей картины. Создают ли они целостный портрет претендента? Какая информация в них не отражена? При рассмотрении материалов, связанных с личными обстоятельствами, ключевым может быть следующий вопрос: «Насколько личные обстоятельства соответствуют требованиям, предъявляемым к данной работе?», а также: «Какое влияние может оказать данная работа на эти личные обстоятельства?», «Какие изменения в личных обстоятельствах, если таковые вообще возникнут, подразумеваются при выполнении данной работы?» При рассмотрении информации, связанной с обучением и формальной квалификацией, очевидным будет следующий вопрос: «Соответствует ли ваша квалификация предлагаемой работе?» Сложнее работать с рекомендациями. В них более чем где-либо еще, предполагается, что опыт предыдущей работы задает будущее направление, что выполнение одной работы создает определенную преемственность в следующей работе. Меняют ли леопарды пятна? Это обыч-

ный невысказанный вопрос, который возникает в голове собеседующего при анализе истории карьеры. Из истории карьеры можно выявить, насколько стабильна была предыдущая работа, каким образом происходило накопление опыта и навыков. Важно то, что по одной этой информации суждения о претенденте не составляется, однако следует разъяснять возникающие вопросы в ходе собеседования.

# Оценка нескольких претендентов

Существует одно надежное правило, позволяющие оценить каждого претендента до того, как вы начнете сравнивать их относительные достоинства. Этот принцип справедлив независимо от того, проводите вы структурированное собеседование или нет. Для каждого претендента у вас будет четыре блока информации, которую следует оценить:

1) семейные обстоятельства;
2) предыдущая карьера;
3) организационная совместимость;
4) пригодность для данной работы.

Преимущество использования метода структурированного собеседования на основе информации о знаниях, умениях, способностях или их применении в возникающих ситуациях состоит в том, что вы можете сравнить выполнение и реакцию каждого претендента в соответствии с его квалификацией и ситуацией. Однако до того как проводить любые сравнения претендентов, необходимо провести целостную оценку каждого.

# Склонности и ловушки

Может быть, самая полезная рекомендация тем, кто хотел бы повысить свое умение проводить собеседование: работодатель должен знать об обычной пристрастности и общих ловушках, связанных с этим видом деятельности. Вот некоторые из них.

- Негативную информацию предпочитают позитивной. Выбор слабого исполнителя будет заметен, а если упустить хорошего — это пройдет незамеченным, поэтому на отслеживании негативной информации делается больший акцент, чем на поиске положительных сторон.
- Преувеличивают важность тех аспектов работы, по которым не имеют никаких знаний.
- Если позволить себе пойти на поводу своих эмоций, можно забыть задать некоторые очень важные вопросы.
- Легко стать слишком большим приверженцем системного подхода и структуризации. Претенденты могут это почувствовать и начнут предугадывать ваши вопросы. Если это произойдет, вы начнете топтаться на месте.

- Если позволить себе поддаться первому впечатлению (хорошему или плохому), можно перечеркнуть оценку той очевидной информации, которая была получена в ходе собеседования.
- Выработка суждения на основе материалов, предваряющих собеседование, заставляет собеседующего тратить все отпущенное время на проверку соответствия, что делает собеседование бессмысленным.
- Может быть, самая распространенная и губительная ошибка делается, когда решение принимается слишком быстро, часто во время самого собеседования. Необходимо выработать у себя привычку откладывать окончательное суждение до тех пор, пока вся информация не будет собрана и оценена.

## Некоторые полезные правила

Очень часто очевидное считают самим собой разумеющимся и поэтому упускают. Безусловно, для претендентов нужно создать непринужденную обстановку. Беспокойство, хотя бы и небольшое, создает препятствия для нормального общения. Само место, где проводится собеседование, может пугать. Поэтому использование для собеседования непомерно больших помещений или расположение претендента и собеседующего слишком далеко друг от друга создает пугающую обстановку. Некоторые специалисты считают, что стол собеседующего — это барьер, и собеседники должны сидеть рядом друг с другом. Проблема при таком подходе состоит в том, что труднее делать для себя какие-то пометки, так сказать, «на колене», но, безусловно, их следует делать. Здесь главная физическая проблема собеседующего — каким образом одновременно и сконцентрироваться и иметь возможность делать для себя пометки. Хуже всего, если вы оказываетесь в такой ситуации, что не в состоянии вспомнить ответ на ключевой вопрос, когда вы в конце оцениваете собеседование в целом. И последнее, но не менее важное — оставьте время для самого себя. Не только время на собеседование, но и на анализ и оценку предварительных данных, а также на обдумывание решения.

## Некоторые ошибки

Есть две ошибки, которые могут свести на нет все хорошие намерения. Первая — пытаться встретиться со слишком многими претендентами в течение слишком короткого времени. Слишком сжатое время приведет к слишком скоропалительным оценкам. Вторая ошибка: перерывов в собеседовании вполне можно избежать, они вообще недопустимы, даже тогда, когда вы перестали думать о данном претенденте.

# 12 Оценка

Каждому хочется знать, насколько успешно он прошел собеседование, — и это естественно. Поэтому частью взаимодействия между нижестоящим и вышестоящим становится обратная связь. Знание того, «где мы находимся» и «идем ли мы в правильном направлении», — это часть ежедневной работы, и в ее рамках неформальная оценка происходит непрерывно, это часть повседневной жизни. То, что организация хотела бы формализовать этот процесс, — весьма рационально. Каждая часть могла бы оказаться в нужном направлении, но как насчет всего? Система оценки пытается гарантировать определенную целостность цели, проверяя действенность индивидуальных целей в рамках общих целей организации. Однако каждый претендент хочет знать не только то, насколько он успешен сам по себе, но и то, насколько он успешен по сравнению с остальными. И опять повторим, что это абсолютно естественно, но представляет потенциальную проблему для системы. Систему оценки можно наглядно использовать для оценки работы служащих в целях их дальнейшего продвижения, но применение такой системы может вносить некоторую неопределенность в то, как ее воспринимают менеджеры и рядовые сотрудники. Проиллюстрируем это примером. Если претендент приходит на собеседование думая, что беседа проводится с целью обсудить его квалификацию, он может рассказать о каких-то своих личных слабостях. Но это было бы не в его интересах, если бы собеседующий считал целью соотнести возможную оплату этого работника с остальными! В этом смысле все системы оценки обладают потенциалом разрушения.

Система оценки может увеличить эффективность, повысить удовлетворенность работой и обеспечить лучшее использование трудовых ресурсов. Она может также выявить и развить организационную неэффективность, личную ненадежность, при этом возникнут недоверие и конфликты; какой способ лучше всего применим в данном случае, зависит от того, каким образом он реализуется. Если способ реализуется хорошо, то на личном уровне это означает, что собеседование было проведено профессионально, а на организационном уровне — зависит от целей системы, которые точно определены при естественном разрешении противоречия. В большой степени выполнение оценки интервьюерами зависит от целостности и продуманности всей системы.

## Цели: случай потенциальной неопределенности

Возможно, чтобы наилучшим образом понять поставленные цели, связанные с системами оценки, нужно задать вопрос, почему в

организации должна быть формальная система. Причин этого несколько:

- обеспечить выполнение работы так, как это нужно организации; например, это касается стандартов продукции, правильности метода и точности приоритетов;
- стимулировать лучшее выполнение работы;
- оценивать выполнение работы и информировать работников об оценке;
- сопоставить и критически оценить собранную информацию, касающуюся штатных работников и их возможностей. Фактически это аудит мастерства;
- взвесить сильные и слабые стороны процедуры отбора претендентов;
- оценить относительную эффективность исполнителей;
- выделить хороших исполнителей;
- указать, в каком отношении умения и навыки должны быть развиты и улучшены.

Объективно говоря, эти цели представляются совершенно разумными. Проблема возникает тогда, когда они все ставятся в одном собеседовании. «Почему мы находимся здесь? Чтобы реализовать все эти цели?»

Каков характер собеседования:

- рекомендательный — и проводится для того, чтобы помочь работникам преодолеть некоторые трудности?
- в целях продвижения по службе — оценить потенциал для другой работы?
- в целях обучения и развития — оценить потребности будущего?
- для коррекции оплаты — решить, какой оплаты заслуживает то или иное исполнение работы?

Собеседование, проводимое для выработки оценки, не может достигнуть всех этих целей, и поэтому просить его провести таким образом означает просто доказать на практике неопределенность и неэффективность в достижении чего-либо. Если неопределенность существует в самой системе, в ходе собеседования люди займут оборонительную позицию, а менеджеры проявят определенный цинизм в отношении самой системы. Такой подход обречен на провал.

В основе дилеммы находится абсолютный характер необходимости развития. Если работник не выполняет своих конкретных обязанностей, то не имеет никакого значения, лучше он или хуже кого-либо другого. Когда речь идет о развитии, относительное суждение не имеет значения. Чтобы ликвидировать неопределенность, вам следует рассмотреть проблемы в абсолютных условиях. Вот почему такие понятия, как оценка развития и оценка продвижения по карьерной лестнице, не идут рука об руку.

# Разрешение неясности

Организация должна задать определенные вопросы, чтобы уменьшить неопределенность системы.

- Является ли система оценки частью процесса управления?
- Существует ли система оценки, позволяющая определить вознаграждение?
- Существует ли система оценки, позволяющая развить потребности служащих?

На все три вопроса может быть дан ответ «да». Важен лишь их баланс и то, на чем акцентировать внимание. Всегда следует помнить: если чрезмерный акцент делается на первых двух вопросах, то это почти полностью сводит на нет третий. Один из способов подхода к разрешению неопределенности состоит в том, чтобы позволить системе управления выполнять свою работу, а системе оценок — обратиться к вопросам развития.

# Корректировка работы

Возможно, самая плодотворная отдача, которую можно получить от системы оценки, — это постоянная перестановка людей на их рабочих местах. Это особенно важно в тех случаях, когда качество работы — самый важный фактор, но при этом его трудно измерить. Через некоторое время люди чувствуют комфорт на рабочем месте. Происходит естественное смещение в сторону приоритета:

1) видимых результатов работника, которые измеряет система управления;
2) способностей работника;
3) того занятия, которое работнику нравится.

Таким образом, в ситуации, когда работник не подходит для конкретной работы или не получает удовлетворения от нее, важные параметры работы, которые не поддаются измерениям, игнорируются. Оценочное собеседование дает возможность увидеть эту тенденцию и «перенастроить» должностное лицо таким образом, как это видится управляющим, стоящим над ним. Регистратору на приеме в гостинице может нравиться работать на компьютере, это для него легкая работа и, кроме того, система управления требует регулярной отчетности, но при этом регистратор не уделяет внимания гостям. Чего хочет менеджер? Обычно — всего, так что это вопрос перенастройки приоритетов. Для этого как раз полезна система оценки.

# Тип работы и системы

Можно утверждать, что если результаты работы можно точно измерить, то вам необходима система управления, а не оценки. Это справедливо только в том случае, если вы игнорируете личные потребности оператора. Но также справедливо, что при некоторых обстоятельствах системы оценки становятся более важными. Это происходит:

1) когда работа требует, чтобы многое делалось по усмотрению служащего;
2) когда личный характер играет очень важную роль в успешности работы;

3) когда работа дает больше возможностей;
4) когда результаты работы трудно измерить;
5) когда трудно измерить качество работы и необходимо определить, что считать «хорошим»;
6) когда высока степень технологических изменений.

Другими словами, когда стандарты труда сложно измерить и когда работа находится под давлением постоянных изменений, т.е. когда «разговоры вокруг да около» работы могут играть важную роль.

# Распространенные ошибки системы

- Считать, что любая неопределенность в системе в начале собеседования позволительна. Может возникнуть путаница с целями и смыслом изменений.
- Устанавливать искусственные критерии качества работы в угоду системе, например, просьбы к людям повлиять на что-либо, на что они имеют очень малое влияние.
- Синдром эталона. Оценивать служащих в сравнении с неким идеализированным «эталоном». При таком сравнении реальная работа может быть просто осмеяна. Если этот «эталон» убрать, то сразу изменится взгляд на «выполнение работы» любым работником, хотя в действительности при этом никаких изменений не было. Этот синдром искажает реальную картину всего процесса и приводит к самоуспокоенности.
- Допускать, что относительная стоимость выполненной работы превалирует над объективной стоимостью до такой степени, что каждый человек делает свою работу хорошо, но стандарты каждого человека недостаточно высоки.

# Оценочное собеседование

## Какие навыки и умения требуются

Для оценочного собеседования важны два умения:

1) *способность обеспечить обратную связь.* Способность сообщать «хорошие» и «плохие новости» без преувеличений, без чрезмерной самоуверенности или негодования;
2) *способность выявлять и разделять факты и эмоции.* Здесь имеется в виду способность понять, как претендент видит эту работу, и способность отделить факты от эмоций.

## Подготовка и стратегия

Строго говоря, мастерство, о котором речь шла выше, берет свое начало в подготовке и стратегии. Исходя из того, что собеседование будет основано на определенных критериях качества работы и отчетности о

выполнении, собеседующий должен быть готов подкрепить комментарии фактами. Лучше всего обосновывать комментарии, рассматривая исполнение с различных точек зрения, а именно: поведение с вышестоящим менеджером, поведение с коллегами, реальные достижения, качество выполняемой работы, количество выполненной работы и т.д.

Опять повторимся: если исходить из выполнения работы в соответствии с отчетностью, полезно иметь перед собой перечень параметров, характеризующих хорошее и плохое выполнение работы. Учитывая этот руководящий принцип, следует проводить собеседование таким образом, чтобы оно выявило чувства, касающиеся этих аспектов работы. Каждый человек имеет свои приоритеты, и при поиске этих приоритетов собеседующий может попутно выяснить, что претендент любит и чего он не любит. Эта стратегия соответствует принципу корректирования работы. Насколько параметры, характеризующие хорошее и плохое исполнение работы, соотносятся с приоритетами и предпочтениями или с отрицательными эмоциями и неприязнью?

Если согласиться с рассмотренным подходом, можно предположить, что неприязнь к чему-либо способна привести к хорошему выполнению работы. Если в принципе это верно, то могут возникать препятствия, которые вмешиваются и вызывают неприязнь или просто мешают достижению чего-либо. Если собеседующий сталкивается с каким-либо препятствием, то необходимо проверить, оно реально или это просто придуманное оправдание. Результатом проведенного оценочного собеседования должно быть следующее:

- оценка выполнения работы;
- оценка приоритетов;
- оценка препятствий выполнению работы;
- согласованный план действия на будущее.

## Общие ошибки при проведении собеседования

- Говорить претенденту: «В целом у вас все прекрасно, но...» и затем перечислять негативные моменты.
- Говорить претенденту: «Давайте начнем с плохих известий, а хорошие оставим на конец». Всегда начинайте с положительных замечаний.
- Слишком много критики в адрес кандидата — всему есть предел.
- Говорить кандидату: «Мы знаем друг друга — поэтому давайте заполним форму для регистрации персонала!»
- Вступать в дискуссии, с торговлей, уступками и оспариванием очевидного.

# 13 Управление жалобами и спорами

Проблема, связанная с рассмотрением жалоб, состоит в том, что их никто не любит! Кроме того, менеджерам легко эту процедуру игнорировать. В некотором смысле первое — это результат второго. Менеджеры считают, что слишком легко сразу, без исследования, отнести жалобщиков к нарушителям спокойствия или споры — к категории «серединка на половинку». Для некоторых «хорошие люди» — те, кто не имеют проблем, однако проблемы у них есть. Для многих менеджеров формальная процедура подачи жалобы — это нежелательный конкурент их праву заявлять «я всегда в пределах доступности». При сложности отрицательного поведения, которое обсуждалось в гл. 3, оно все же поддается управлению. Однако менеджеры не могут просто искать другой способ или полностью полагаться на свои собственные трудовые ресурсы.

В любой момент в любой организации всегда будет некоторая неудовлетворенность, и поскольку невозможно полностью изжить обиды и жалобы, очевидно, задача менеджеров состоит в том, чтобы сводить к минимуму или ограничивать такие конфликты. Проблема, с которой столкнулся менеджмент, состоит в том, что это не просто вопрос сложности обид, а в том, что они существуют на многих уровнях. Проще говоря, жалобы существуют на индивидуальном уровне, на групповом и на уровне рабочей силы в целом. Очевидно, в зависимости от масштаба проблемы меняются средства и способы предотвращения и разрешения конфликтов, которые также различаются по масштабам. Всегда лучше предотвращать проблему, чем бороться с ней, однако если проблема уже существует, нужно использовать определенные средства для разрешения конфликтов, не нанося при этом ущерба работе организации в целом. К ключевым элементам предотвращения конфликтов относятся знание типов конфликтов (текучесть рабочей силы, невыходы на работу, забастовки и т.д.); поведение супервизоров — контролеров выполнения работы и младших менеджеров; рабочая стратегия организации, в особенности политика в отношении персонала. При решении конфликта важны проведение обсуждения проблем и процедура подачи жалоб.

# Предотвращение

## Образец конфликтного поведения: высокая текучесть рабочей силы

Гостиничный бизнес и индустрия общественного питания имеют репутацию отраслей с высоким уровнем текучести рабочей силы — это подтверждают факты. Текучесть настолько высока, что возникла тенденция любую другую форму конфликтного поведения объединять с проблемой текучести и рассматривать их как общую проблему. Столь высокий уровень текучести можно было бы смягчить двумя факторами. Во-первых, необходимо гибко подходить к количественным показателям ради соответствия спросу, во-вторых, необходимо накапливать опыт и навыки при личной мобильности. Именно эти два фактора в основном и влияют на огромную текучесть рабочей силы, что несет в себе зародыши конфликтных ситуаций.

Первый шаг к предотвращению такой ситуации — выявить тип вашей проблемы, разграничивая при этом проблемы, которые можно предотвратить, и неизбежные. Что касается предотвращаемого конфликта, из общего объема исследования можно выделить три области, представляющие особый интерес.

1 *Случайности в поведении супервизоров и менеджеров.* В связи со сменностью работы и субъективностью стандартов служащие имеют дело с несколькими супервизорами, следящими за выполнением работы, и у каждого из них свой взгляд на то, что такое хорошее исполнение работы. В условиях непостоянства, нестабильности, непоследовательности и противоречивости работать очень трудно. Это может стать предпосылкой для ухода с работы, вызванного какими-либо действиями менеджеров, показавшимися несправедливыми.
2 *Кризис начала работы.* Кризис такого рода характерен для данной отрасли. Работники, проработав совсем немного, уходят, потому что работа оказалась на практике не такой, как они себе представляли, или такая работа несовместима с их личной жизнью. Когда понимаешь, что давление найма часто экстремально, всегда вознаграждается стремление найти короткий и прямой путь к достижению своих целей. В целом вербовщики рабочей силы концентрируют основное внимание на личных способностях кандидата выполнять данную работу, но не пытаются выяснить, *насколько реалистично данный человек рассматривает эту работу с точки зрения своей семейной жизни.* Часто собеседуемый делает ошибку, которая оборачивается потерей времени для предпринимателя и неприятностями для него самого.

3 *Распределение усилия и вознаграждения.* Предполагается, что, поскольку производительность достигается благодаря индивидуальным усилиям и не повышается при увеличении длительности предоставления услуг, пропадает смысл в вознаграждении за стаж работы. Будучи в целом справедливым, этот аргумент несколько теряет силу при столкновении с действительностью. Люди ожидают, что будут вознаграждены за то, что больше производят или дольше занимаются какой-либо работой. Поскольку в состав рабочей силы входят как из постоянно мигрирующих, так и из постоянно и давно работающих, менеджеры низшего звена сталкиваются с огромной проблемой: каким образом распределить вознаграждение и усилия таким образом, чтобы превратить текущую рабочую силу в постоянный персонал, при этом не допуская разочарования у постоянных, давно работающих сотрудников, отказывая им в привилегиях. Такие вопросы, как распределение выходных, не влияют на положение дел на фирме с чисто экономической точки зрения, однако имеют огромное значение для рабочего климата.

## Ситуация с младшими менеджерами

Среди тех, кто занимается менеджментом, на переднем крае находятся супервизор и менеджеры младших уровней. В значительной мере именно их поведение определяет общий моральный уровень и возможность недовольства. Неопределенность трудовых соглашений для обслуживающего персонала значительно повышает вероятность неправильного понимания или толкования. Очень трудно управлять работниками сферы обслуживания при помощи набора двусмысленных правил. Более того, поскольку возникают ситуации, когда смены разных работников пересекаются, большинство работников имеют более одного менеджера, и возникает проблема несогласованности. Все это указывает на необходимость обучения супервизоров и менеджеров управлению персоналом. Единообразие всех людей невозможно и нежелательно, однако согласованность реальных навыков и умении можно только приветствовать.

## Линии поведения, которые помогают

- *Знание правил внутреннего распорядка.* Всегда существуют некие правила внутреннего распорядка, но люди часто забывают, что при введении в должность с ними необходимо ознакомить. Множество проблем происходит из-за неверного истолкования правил, поэтому необходимо обеспечить информацию по этим правилам и, если это необходимо, независимую их интерпретацию (возможно, это

должно быть сделано менеджером по работе с персоналом). Возможно, это помогло бы избежать недоразумений и обид еще до возникновения каких-либо конфликтных ситуаций. Вспомните: «кто ему позволил менять мой выходной день?»

- *Индивидуальные различия.* Если под производительностью понимается личная производительность, то необходим тщательный выбор, чтобы избежать трений, связанных со сравнением усилий.
- *Распределение усилий и вознаграждения.* Предоставьте это менеджерам по распределению усилий и вознаграждений. Предоставьте четкую информацию по статусу проходящих обучение и тех, кого считают компетентными исполнителями. Четко определите привилегии, которые обеспечиваются при длительной службе.
- *Нерегулярность в обеспечении работой.* Даже если спрос со стороны потребителей колеблется, можно организовать работу так, чтобы она была непрерывна. Потери времени в ожидании работы только плодят недовольство.
- *Продвижение по службе и обучение.* Хорошо организованное обучение и гарантированные возможности.
- *Система оплаты.* Легко понять и разумно применять дифференцированный подход.
- *Оплата и привилегии.* Распределяются на конкурентной основе.

Цель этих принципов — попытаться исключить произвол руководства, непостоянство и нерегулярность в обеспечении работой, несоответствие статуса работников и их признание менеджерами. Хотя сами по себе эти принципы еще не обеспечивают полной гармонии, они создают ее основу.

# Порядок рассмотрения жалоб и споров

Есть определенная ирония в том, что и менеджеры и работники без энтузиазма используют формальный порядок рассмотрения жалоб. Менеджеры видят в этом неуважение к их власти, а работники проявляют недоверие к системе, поскольку она всегда поддерживает менеджеров. Объективно говоря, если работники проявляют недовольство системой, этим они фактически подтверждают власть менеджера. Порядок рассмотрения недовольства относится к области справедливости.

Реальные достоинства формальной процедуры состоят в том, что, во-первых, недовольство становится открытым для обсуждения, и это вынуждает принимать решения, руководствуясь принципами справедливости или на основе прецедентов. Во-вторых, в долгосрочном плане такая форма решения больше подходит для организации, чем неформальное решение. Неформальные подходы необходимы, и

иногда даже предпочтительны, но не в каждом случае. Опасность неформальных подходов состоит в том, что они предполагают «взаимное сотрудничество» и «добрые отношения» в качестве основы для принятия решения, что по самой своей природе должно быть скрытым, поэтому создает почву для взаимного непонимания. Имеется множество данных, свидетельствующих о том, что когда неформальные системы становятся доминирующими, это приводит к дорогостоящим беспорядкам и неразберихам с неофициальными привилегиями, которые должны быть учтены! Урегулирование споров, касающихся небольших сверхурочных переработок, не решает никаких проблем!

## Влияние процедуры на трудовой спор

- Помогает идентифицировать тех, на кого направлена жалоба, и тех, кто может помочь.
- Может помочь разъяснить возникшую проблему, если нужно изложить ситуацию письменно или устно представителю компании.
- Может помочь получить соответствующую информацию.
- Может ускорить принятие решения, поскольку такой подход определяет временные рамки и обеспечивает только то, на что есть полномочия.
- Снижает шансы для неоднозначного освещения при ведении записей.
- Понижает уровень эмоций, неизбежно возникающих в таких случаях.

## Разработка процедуры

В основе любой справедливой процедуры лежит дилемма, и нет никакой разницы, рассматриваются процедуры разрешения трудовых споров или конфликтов. Проблема заключается в том, что *скорость принятия решения* несовместима с *логичностью справедливости*. Любой человек, сталкивающийся с проблемой, хочет разрешить ее как можно скорее. И это естественно. Если все решается быстро, значит, все споры улажены властями самого низкого уровня. Это может означать выработку непоследовательного суждения, что в перспективе само может стать источником конфликта. С другой стороны, если бы все решения были приняты одним человеком, они, вероятно, могли бы быть последовательны, но при этом принимались бы слишком медленно, что таит в себе опасность. Это фундаментальная проблема всех процедур: как добиться сочетания скорости с последовательностью.

По существу, процедуры разрешения трудовых конфликтов заключают в себе множество различных аспектов. Это, во-первых,

множество стадий, следующих согласно установленному порядку и на каждой стадии делается попытка конфликт разрешить. Во-вторых, полномочия различных уровней власти перекрываются на разных стадиях разрешения трудового спора. Например, на первых двух стадиях может делаться попытка разрешить трудовой спор на уровне супервизора, после чего дело передается на более высокий уровень власти. Здесь важна заключительная стадия, на которой конфликт может быть разрешен. В-третьих, на любой стадии полномочия представителей администрации или третейского суда могут перекрываться. В-четвертых, существует проблема формального проведения процедур — степень, до которой процедура прописана и жестко применяется. Наконец, существуют установленные временные рамки, определяющие, как долго может продолжаться перерыв между каждой стадией, чтобы избежать нежелательного затягивания дела.

## Ключевые вопросы, касающиеся разработки процедуры

- Основное — количество стадий.
- Место поведения заключительной стадии.
- Время, отведенное на каждую стадию.
- Роли участников.
- Запись стадий.
- Рамки процедуры.
- Представительство.
- Дифференцирование процедуры (разные проблемы могут потребовать различных процедур).

Но все это не будет работать, пока не будет кого-либо, осуществляющего эту работу. Обычно эта роль отводится Персоналу. Там, где признана роль профсоюза, очень важно определить то место в системе, где будет осуществляться представительство профсоюза и где трудовой спор может рассматриваться третейским судом. Эти вопросы составляют предмет переговоров.

# 14 Управление персоналом

Основная административная функция должна выполняться всегда и неважно, кем: кем-либо, кого называют менеджером по работе с персоналом или кем-то другим. Часто персонал гостиницы выглядит как бюрократическая структура, что не совсем несправедливо. Такое ощущение на самом деле служит субститутным объяснением отказа от сильного внутреннего рынка рабочей силы, что само по себе вполне разумно. Для персонала гостиницы и индустрии общественного питания проблема состоит в том, что обычные размеры организации слишком малы для того, чтобы иметь менеджера по работе с персоналом, но некоторые такие функции кто-то все же должен выполнять. Часто эту функцию передают помощнику менеджера, ответственного также за другие секторы, или эти функции разделяют между двумя или несколькими лицами. В больших компаниях ответственность главы отдела по работе с персоналом состоит в том, чтобы постараться руководить созданием минимальных стандартов административной работы. Эти структурные трудности легко могут быть использованы для того, чтобы оправдать плохое руководство, но это очень сильный аргумент в пользу реального повышения его эффективности.

Обычная для бизнеса роль управления персоналом имеет четыре точки воздействия. Во-первых, предполагается, что психологический договор сначала всегда бывает весьма неопределенным. Точное описание работы, хорошее проведение собеседования, удачный наем, введение в должность и т.д. — фактически все это нацелено на то, чтобы сделать договор менее неопределенным. Чем более близкое взаимопонимание может быть достигнуто между поступающим на работу и менеджером, тем больше вероятность того, что этот работник обеспечит то качество выполнения работы, которого от него ждут. Здесь мы подходим ко второй точке воздействия — поддержке экономических целей организации в попытке найти наиболее продуктивных людей. Этот фактор чрезвычайно важен, поскольку производительность в данной отрасли — это индивидуальная производительность. Ни для кого не секрет, что набор людей на работу — это самая важная отличительная черта функции персонала, но важно также понять, что кто бы ни занимался этой работой, набор персонала — это граница раздела между внутренним и внешним рынками и фактическое управление взаимоотношениями. Ответная реакция связи внешнего и внутреннего рынков проходит через агента по найму персонала, поскольку никто, кроме него, не знает, что происходит на внешнем рынке. Последняя точка воздействия — совладать с негативными моментами, возникающими, когда между менеджером и работником складываются тяжелые отношения. Соблюдение трудовой дисциплины, процедуры подачи жалоб и разрешение трудовых споров — все это не происходит автоматически, этим нужно заниматься. Буду-

чи составной частью менеджмента как вида работы, это способствует проведению процедур, по которым достигнута договоренность. Ни одна из этих четырех точек воздействия в действительности не реализуется в чистом виде в конкретных ролях участников, но все же они относятся к тому, что составляет деятельность персонала:

- делают взаимоотношения между менеджером и работником более ясными, особенно на начальных стадиях;
- помогают набирать на работу наиболее эффективно работающих людей;
- управляют взаимодействием внутреннего и вешнего рынков рабочей силы;
- облегчают разрешения конфликтов.

Это не означает, что менеджер по работе с персоналом, буквально не успев чаю попить, с раннего утра решает сделать психологический договор с нанимающимся на работу более ясным или соотнести внутренний и внешний рынки рабочей силы, но это означает, что менеджеры действительно применяют в значительной части своей работы перечисленные принципы.

Если это роль менеджера по работе с персоналом, то каков вклад этого менеджера в общее управление? Вся эта бумажная работа, отчеты, записи — для чего все это? Цели хорошего управления персоналом состоят в следующем:

- обеспечить достаточную информацию для менеджеров, чтобы они могли принимать решения, которые потом скажутся на работе отдельных людей, групп, отделов, на распределении работ и ситуации с рабочей силой;
- поддерживать чувство справедливости обращения;
- возбудить в служащих компании уверенность в том, что их работа в организации управлялась правильно;
- продвигать и поддерживать доброжелательность и хорошую репутацию организации на рынке трудовых ресурсов и во взаимоотношениях с другими учреждениями.

То, что фактически требуется для достижения этих целей, будет зависеть от обстоятельств, но существует абсолютный минимум, ниже которого ни одна организация опускаться не может. Любая деятельность характеризуется своими основными правилами «хорошего обслуживания», и управление персоналом не исключение.

# Привычки, полезные для управления персоналом

- Запись в личных делах всесторонней информации. Записи должны постоянно пополняться.

- Поддержка информационной управленческой системы, касающейся рабочей силы.
- Обеспечение эффективной работы по всем основным «процессам», связанным с рабочей силой:
  найму;
  выбору из претендентов;
  собеседованиям.
- Обеспечение эффективности во всех аспектах оплаты администрации и ее соответствие существующим соглашениям и законам.
- Обеспечение конфиденциальности политики организации.
- Уделение внимания подробностям.

Все, что говорилось в гл. 2 о мотивации, стоит очень мало и не имеет никакого значения, если в отделе, где находятся личные досье работников, теряются папки с данными! Известие о том, что администрация неаккуратно ведет дела, быстро становится известно всем. Помимо основной обязанности по отношению к служащим, существует обязательство предоставлять информацию, чтобы помочь менеджерам принять решение. Фактически качество всей собранной информации, предоставленной менеджерам, по крайней мере до некоторой степени, находится в зависимости от степени внимания, проявленного к каждому личному делу.

# Достоверные и недостоверные данные

В любой организации отдел финансов предоставляет достоверные данные, т.е. фактические данные, касающиеся, например, суммы наличных денег, объема запасов, доходов и пр. Хотя в сумме эти данные можно интерпретировать по-разному, каждая их часть «достоверна» и отражает фактическое положение. Если в личном деле конкретного работника сказано, что он родился такого-то числа, то это достоверные данные. Численность работников, покинувших данную организацию — это достоверные данные. Если же в личном деле записано, что м-р X уволился с работы потому, что был недоволен зарплатой, — это недостоверные данные. Это может быть правдой, но эта правда может быть обусловлена другими причинами, которые и могут быть интерпретированы по-разному, — таким образом, это недостоверные данные. Предположим, что м-р X в работе добился оценки «великолепно», — это следует рассматривать как недостоверные данные, поскольку они субъективны.

Разграничивать достоверные и недостоверные данные важно потому, что в личных данных есть и те и другие. Часто они смешиваются, но при этом достоверные данные все же выглядят как-то более ценными, чем недостоверные. Недостоверные данные субъективны, но это не означает, что они менее важны. Важно то, насколько они полны. Это означает, что сбор субъективных данных нельзя поручать человеку, заинтересованному в их интерпретации. Именно поэтому независимость и целостность персонала чрезвычайно важны. Здесь полезно привести пример.

На рис. 14.1 представлена выдержка из отчета по текучести персонала. Числа слева и справа представляют собой достоверные данные, но причины увольнений — данные недостоверные.

| Занимаемая должность | НАЧАЛО | Приняты на работу | Переведены | Ушли | Увольнение | | | Уход с работы | | | | | | | | | ВСЕГО УШЛИ С РАБОТЫ | Длительность пребывания | | | | ОКОНЧАНИЕ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Неудовлетворительно | Плохое поведение | Отсутствие | Часы | Оплата | Условия работы | Разногласия | Продвижение по службе | Окончание договора | Домашние обязанности | Проблемы со здоровьем | Обучение | | Меньше месяца | Меньше 3 месяцев | Меньше 1 года | Свыше года | |
| Дневная горничная | 23 | 48 | | 1 | 2 | 2 | 9 | 3 | 8 | 3 | 1 | 1 | 1 | 10 | 1 | 3 | 44 | 17 | 17 | 6 | 4 | 29 |
| Ночная горничная | 10 | 22 | 1 | | | | 3 | 3 | 4 | | | | | 8 | | 4 | 22 | 12 | 6 | 2 | 2 | 10 |
| Старшая горничная на этаже | 8 | 5 | | | 1 | | | | 1 | | 1 | 1 | | 1 | | | 5 | | 1 | 1 | 3 | 8 |

**Рисунок 14.1**

Если причины увольнений указаны руководителем отдела, то эти данные ничего не стоят, но если эти увольнения произошли в результате собеседования, проведенного с работниками, то их можно считать достоверными. Очевидно, только одна причина увольнения может не отражать истинного положения вещей, но степень допустимой приемлемости недостоверных данных определяется, когда разработан инструмент сбора таких данных. Недостоверные данные бесполезны.

# Принципы разработки метода сбора личных данных

- Определить цель сбора данных: выявить виды деятельности или поведения, которые вас интересуют.
- Решить, в чем вы заинтересованы: в локализации проблем в пределах данной организации, в отношении данной деятельности, или в отслеживании долговременных тенденций в данной деятельности, или и в том и в другом.

- Личные данные не позволяют связать поступки непосредственно с ними, но их следует формировать так, чтобы показать, в чем проблема, и предусмотреть вопросы, которые вам необходимо задать представителям руководства в данной сфере. Ознакомившись с данными рис. 14.1, вы захотите узнать подробности собеседования с претендентами и связать их с количеством горничных, уволившихся из-за обилия домашних обязанностей и неудобства часов работы. Вам следует также поинтересоваться обучением персонала при введении в должность и тем, почему так мало переводов с дневной смены на ночную.
- Постараться, чтобы недостоверные данные были собраны без предубеждения.

## Повседневная административная работа: общее направление политики

В завершение второй части было бы полезно просто перечислить те виды деятельности, для которых может потребоваться общее направление политики. Этот список не является полным и всеобъемлющим, и в него можно было бы включить гораздо больше видов деятельности. При указании общих направлений важно не ставить людей в жесткие рамки, а предоставить им возможность проявить гибкость, обеспечивая информацией, кто какую работу выполняет!

- Документация (что в нее входит, кто имеет к этому доступ):
  личные досье;
  трудовой договор;
  описание работы.
- Регулярные действия:
  наем;
  выбор кандидатов;
  устройство на работу;
  окончание трудового договора;
  оценка;
  продвижение по службе;
  изменение статуса;
  перевод по службе.
- Нерегулярные действия:
  дисциплинарные;
  по разбору жалоб;
  правовые.
- Численность персонала:
  стандарты выполнения работы;
  случайная работа;
  сверхурочная работа.

- Оплата:
  - градация;
  - структура роста;
  - оценка работы;
  - сверхурочная работа;
  - вычеты;
  - займы;
  - предоплата;
  - план сбережений.
- Преимущества:
  - выплаты по болезни;
  - выходные;
  - скидки;
  - дивиденды;
  - оздоровительные мероприятия.
- Обучение персонала:
  - введение в круг обязанностей;
  - умение и навыки;
  - наблюдение за работой;
  - предписание;
  - управление.
- Безопасность:
  - проверка запросов;
  - проверки по безопасности.
- Отношения с другими организациями:
  - государственные организации;
  - образовательные учреждения.
- Профсоюзы:
  - признание;
  - соглашение;
  - структура заключения контракта.
- Индивидуальное признание:
  - старшинство;
  - вознаграждения за выслугу лет;
  - дни рождения;
  - увольнение в связи с уходом на пенсию.
- Социальная деятельность служащих.
- Жилищные условия персонала.

Список немногого пугает, но если основное занесено в компьютер, то остальное гораздо проще поддается управлению. Причина в том, что если основное проделано тщательно, то стратегии управления будут иметь гораздо больше шансов на успех.

# Часть III

# Менеджмент стоимости рабочей силы

# 15 Как работает рынок рабочей силы

Все организации существуют в условиях рынка труда, это — море, в котором они плавают. Проявлять недовольство по поводу наличия рынка труда — все равно что капитану корабля жаловаться на море. Кроме того, рынки труда неизменно создают проблемы для организаций, поскольку они в основном действуют невидимо. Чтобы понять смысл гл. 16, в которой анализируются рынки труда для гостиниц и предприятий общественного питания, необходимо сначала рассмотреть некоторые основные идеи и концепции, относящиеся к пониманию рынков труда.

- Что такое рынки труда?
- Связан ли наем с текучестью персонала?
- Понятие внутреннего рынка труда.

## Что такое рынки труда?

Рынки труда бывают двух видов: фактические и перцепционные (связанные с ощущениями). В любой момент люди будут пытаться трудоустроиться или изменить свою работу. В то же время предприниматели будут заняты поиском новых служащих. Будут установлены уровни заработной платы, будет воплощаться в жизнь политика найма, людям будет требоваться обучение, люди будут стремиться к переменам. Все это составляет повседневную жизнь рынков труда. Тысячи независимых решений принимаются работодателями, и исполнители работы отражают тенденции и реализуют свои стремления к изменениям и перемещениям, постоянно возникают излишки или нехватки в поставках, избыток или недостаток спроса. Другими словами, какова бы ни была ситуация со спросом и предложением на рынке труда, она стала результатом принятых независимых и не связанных друг с другом решений тысяч людей.

Согласно общепринятой экономической теории, спрос и предложение приводятся в равновесие ценой рабочей силы, т.е. уровнем заработной платы. Однако предположение о совершенном рынке базируется на совершенном потоке информации между покупателями и продавцами рабочей силы. В совершенном мире покупатели хорошо знали бы, сколько навыков и умений им требуется получить и где найти таких людей. С другой стороны, люди хотели бы знать, сколько имеется вакансий, в каких организациях и с каким уровнем оплаты.

Хотя рынки трудовых ресурсов и управляются с использованием информационных технологий, механизмы такого управления, безусловно, несовершенны. То, с чем остаются покупатели и продавцы, — это их предположения о спросе и предложении. Мы можем подумать, что в на-

стоящее время на наше мастерство спроса нет, но все же этот спрос есть! Предприниматель может подумать, что это означает более легкий наем людей определенной квалификации, и соответствующим образом устанавливает нормы найма, но может оказаться, что эта работа не так проста. При отсутствии хорошей информации и методах измерения метод проб и ошибок обеспечивает и процесс принятия решений и источник обучения.

Хотя изучить рынок рабочей силы очень трудно, получить информацию о нем — это значит просто услышать, увидеть, воспринять сигналы, которые бродят в обществе, такие, как общий уровень занятости, тенденции обучения, основные перемены в уровне рождаемости. Однако важнее внимательно рассмотреть происходящее дома, на местном рынке рабочей силы, и особенно то, каков уровень текучести рабочей силы, уровни заработной платы у конкурентов, количество вакансий и претендентов на одну вакансию. Можно также рассмотреть местные рынки различными способами.

## Адам Смит

Было бы уместно начать с некоторых старых истин. По Смиту (Adam Smith), чтобы просто заработать больше денег, человек выбирает конкретное место работы. Но в уравнение входят и другие параметры:

- приятна работа или неприятна, затруднения, с которыми приходится сталкиваться, почетна работа или нет;
- легко или трудно получить информацию о работе и какова ее стоимость;
- степень безопасности и постоянство занятости;
- степень доверия и ответственности в работе;
- вероятность успеха в работе.

По Смиту, все эти факторы влияют на стоимость рабочей силы, потому что они влияют на тех, кто принимает решения. Эти идеи, не несущие на себе никакого психологического багажа, обладают здравым смыслом и не связаны с конкретной эпохой, т.е. они вне времени. Несмотря на проблемы с качеством или полнотой информации, было бы неправильно считать, что менеджеры никак не контролируют рынок рабочей силы, потому что это не так: контроль есть. Хотя все организации вовлечены в национальный рынок труда, что сказывается на здоровье организации, работа на местном рынке трудовых ресурсов и заполнение отдельных его сегментов — важный фактор. Размер этих рынков определяется степенью специализации организации. Если требуемые уровни квалификации слишком специфичны для данной организации, то приходится выбирать между ловлей рыбки в маленьком пруду и большими затратами на обучение работников. Если нужным мастерством обладает много людей, то рынок становится больше, и это тот случай, когда можно ловить рыбу крупной сетью. Несмотря на размер рынков рабочей силы, менеджеры имеют в своем распоряжении широкий набор инструментов и средств, чтобы должным образом встретить проблемы рынков труда, например, увеличение заплаты, трату многих сил и средств на обучение, изменение стандартов найма, продвижение по службе в пределах организации и еще многое другое. Увеличение платы,

например, может не только привлечь больше людей, но и сделать это на большем рынке благодаря его географическому расширению.

Рынки рабочей силы — это всегда неизвестное качество работы, но принять его и попробовать, чтобы понять, что происходит, очень важно для управления трудовыми ресурсами. Любая политика, связанная с наймом и обучением, в значительной степени зависит от факторов рынка трудовых ресурсов.

Центральная концепция для рынков трудовых ресурсов — гибкость. Необходимо понять, что включает в себя понятие гибкости в экономическом смысле. Если оплата — движущая сила рынка, то насколько повышение или понижение уровня оплаты реагирует на ситуацию и насколько предложение рабочей силы реагирует на повышение и понижение заработной платы? Если, например, мы сможем получить любое количество работников определенной квалификации, то мы можем сказать, что рынок предложения рабочей силы чрезвычайно гибок. Если, однако, нам нужно повышать заработную плату, чтобы получить больше работников, то рынок предложения рабочей силы в определенной степени становится негибким. Это положение иллюстрирует рис. 15.1.




**Рисунок 15.1**

На рисунке показана зависимость оплаты от численности работников и от предложения рабочей силы. Кривая S-S1 — это безупречная гибкость. Кривая S-S2 представляет степень негибкости — другими словами, это реакция на уровень оплаты. Спрос на рабочую силу может быть выражен точно так же, но только на этот раз наклон будет справа налево, поскольку больше работы будет требоваться за меньшие деньги; кривая D-D1 характеризует конкретный уровень спроса. Из этого можно заключить, что наклон кривой показывает уровень гибкости.

# Связан ли наем с текучестью рабочей силы?

Мы уже говорили о том, что рынки трудовых ресурсов — это в некоторой степени неясная область; тем более приятно, что один аспект поведения рынка труда настолько универсален, что его можно достаточно точно предсказать, и при этом фактически настолько надежен, что его следует учитывать при расчетах найма. Что же это за мощный фактор? Очень просто: это здравый смысл, позволяющий считать, что чем дольше человек работает, тем меньше вероятность, что он с этой работы уйдет. И наоборот: человек гораздо легче уйдет с работы, на которой проработал недолго: неуверенность в работе и в окружающих обстоятельствах, возможно, велика. Когда человек впервые приходит на работу, соответствует ли работа его ожиданиям? Это решается в самый ранний период, когда человек только приступает к работе и его склонность к тому, чтобы уйти, пока велика. Наоборот, чем дольше человек остается на этой работе, тем более удобной она начинает казаться: как старое пальто, которое давно носишь и к которому привык. Эта поведенческая тенденция имеет реальное значение для менеджмента трудовых ресурсов, потому что здесь происходит объединение *найма с текучестью персонала.* Существует золотое правило: *эти показатели растут и снижаются одновременно, с небольшой задержкой по времени.* При росте найма одновременно то же самое происходит с текучестью персонала — она растет. На первый взгляд это покажется удивительным. Конечно, если бизнес расширяется, люди захотят оставаться на этой работе? Может быть, но когда бизнес расширяется, доля вновь нанятых работников с высокой склонностью к увольнению будет выше обычной. Таким образом, количество уволившихся возрастет. Насколько это важно, можно понять на нескольких примерах.

## Расширение бизнеса

Предположим, что компании требуется значительное увеличение численности работников какой-то одной специальности. В течение многих лет на работу принимали по 60 человек, и при этом каждый год увольнялось 20%. Половину вакансий заполняли продвижением уже имеющихся работников с низкоквалифицированных должностей, а остальных принимали на работу с внешнего рынка труда. Тогда ситуация такова:

| *Существующий штат* | *Текучесть персонала* | *Продвижение по службе* | *Наем* |
|---|---|---|---|
| 60 | 12 | 6 | ? |

Давайте временно оставим незаполненной позицию, где указана численность нанятых на работу. Если компании требуется расширение штата, скажем, до 90 человек, то проблема найма и связанный с

этим бюджет становятся решающим фактором. Очевидно, может потребоваться следующее:

| *Существующий штат* | *Текучесть персонала* | *Продвижение по службе* | *Наем* | *Цель* |
|---|---|---|---|---|
| 60 | 12 | 6 | 36 | 90 |

Но это было бы неправильно, потому что здесь предполагается, что текучесть будет оставаться на уровне 20%, тогда как на самом деле это будет не так. Расширение штата означает, что необходимо брать на работу больше новых людей, у которых склонность к увольнению будет выше обычной. Фактически компания должна будет принять на работу больше 36 человек, чтобы добиться намеченной численности — 90 сотрудников. Реальная ситуация может развиваться по-другому:

| *Существующий штат* | *Текучесть кадров* | *Продвижение по службе* | *Наем* | *Цель* |
|---|---|---|---|---|
| 60 | 25 | 6 | 49 | 90 |

Бюджет найма новых сотрудников должен также быть большим. Повторимся, как только увеличивается наем, начинает увеличиваться и текучесть. Это в равной мере справедливо и в период сокращений.

## Сокращение штата

Организация хочет сократить штат. Запланировано снизить численность работников с 600 до 300 в течение пяти лет. Чтобы выполнить намеченное, организация принимает решение использовать только естественную текучесть, которая оценивается на уровне 10% в год, и если прекратить наем новых работников, это приведет к сокращению числа работающих приблизительно до нужно уровня — 354. Такая политика «естественной убыли» просто позволяет тем, кто хочет, уйти с этой работы или перейти на пенсию, обеспечить сокращение штата; такая политика достаточно популярна. Это совершенно понятно: никто не любит делать людей ненужными, и всегда кажется, что есть простой выбор. Однако возникает вопрос, насколько реально полностью прекратить наем.

Первое возражение по поводу такой политики состоит в том, что естественная убыль персонала происходит беспорядочно, и тогда в одних отделах организации возникает слишком большой недостаток работников, а другие отделы будут сверхукомплектованы. Если организация не обладает значительной гибкостью в области управления персоналом, упомянутая политика потерпит крах просто под давлением необходимо-

сти нормального функционирования компании. Однако второе возражение не менее серьезно, чем первое. Если мы рассматриваем в данной ситуации соотношение между наймом и текучестью, то станет совершенно очевидно, что, когда наем прекратится, текучесть начнет сильно уменьшаться, потому что рабочая сила будет просто «взрослеть» в своей работе. В табл. 15.1 показан профиль «длительности службы», обсуждаемой в данном примере организации в начале рассматриваемого периода.

**Таблица 15.1**

| *Срок службы, лет* | *Численность работников* | *Текучесть рабочей силы, %* | *Численность уволившихся* | *Текучесть рабочей силы* |
|---|---|---|---|---|
| 0—1 | 150 | 16 | 24 | |
| 1—2 | 120 | 13 | 15 | |
| 2—3 | 100 | 10 | 10 | |
| 3—4 | 130 | 6 | 8 | |
| 4—5 | 60 | 5 | 3 | |
| 5 | 40 | 5 | 2 | |
| | 600 | | 62 | |
| | | | | (10,3%) |

Как только наем будет прекращен, текучесть рабочей силы будет постепенно снижаться. В табл. 15.2 показано сокращение за год.

**Таблица 15.2**

| *Год* | *Численность работников* | *Численность уволившихся* | *Текучесть рабочей силы, %* |
|---|---|---|---|
| 1990 | 600 | 62 | 10,3 |
| 1991 | 538 | 44 | 8,1 |
| 1992 | 494 | 27 | 5,4 |
| 1993 | 467 | 25 | 5,3 |
| 1994 | 442 | 23 | 5,2 |
| 1995 | 419 | – | – |

Полученная численность 419 близка к той, что требуется.

В обоих случаях следует сделать вывод, что соотношение между численностью нанятых и текучестью должно обязательно учитываться при планировании рабочей силы. В области большой неопределенности это соотношение служит очень важным вспомогательным показателем, полезным для точного планирования и бюджетирования. Мы можем здесь пойти еще дальше: упомянутое соотношение настолько важно, что так или иначе оказывает влияние почти на все аспекты управления людскими ресурсами.

# О внутренних рынках труда

В то время как обычный здравый смысл подсказывает, что на внешних рынках труда квалификации распределены по цене труда, в пределах организаций работа может выполняться по совершенно разным правилам. Эти правила известны как внутренний рынок труда.

Концепция внутреннего рынка труда основана на идее, что система правил и условных форм в пределах организаций действует как распределительный механизм, управляющий поступками и перемещениями людей и определяющий стоимость работ. Такие правила касаются критериев продвижения по службе, возможностей обучения персонала, различий в оплате и оценки выполнения работ, но, что самое главное и важное, эти критерии открыты для внешнего рынка труда. Это концепция открытости, которая представляет собой область взаимодействия между тем, что происходит внутри организации, и внешним рынком труда.

У менеджеров есть возможность выбрать, какие правила использовать для управления внутренними делами, но если они не хотят использовать правила, то открывают свою организацию для влияния внешнего рынка труда. Как и все прочее, это вопрос степени. Можно предусмотреть два крайних варианта: сильный и слабый внутренний рынок рабочей силы. На рис. 15.2 сравниваются внутренние рынки труда разных размеров. Важно добавить, что называем что-либо сильным или слабым мы просто для наглядности; нет ничего похвального в «сильном» и ничего уничижительного в «слабом». Возникает вопрос, почему менеджеры должны проводить свою политику в определенном направлении. Аргументы в пользу сильного внутреннего рынка труда касаются в основном преимуществ, которые приносит стабильность. Есть три основных условия, которые помогают формированию и развитию сильного внутреннего рынка труда; все они касаются стабильности. Во-первых, такие рынки, вероятно, должны формироваться, когда это продиктовано технологическими процессами и мастерством работников очень специфичным для организации. Такой подход позволяет отказаться от обучения в рамках организации, потому что внешний рынок рабочей силы в лучшем случае может обеспечить только обобщенные или приблизительные возможности.

| **Сильный** | **Слабый** |
|---|---|
| *Структурные особенности* | *Структурные особенности* |
| • Определенные стандарты найма | • Неопределенные стандарты найма |
| • Единственный вход | • Множество входов |
| • Высокая специфичность мастерства | • Низкая специфичность мастерства |
| • Непрерывное обучение без отрыва от производства | • Отсутствие обучения персонала без отрыва от производства |
| • Установленные критерии для продвижения по службе | • Нет критериев, определяющих продвижение по службе и перемещение по отделам |
| • Сильные традиции | • Слабые традиции |
| • Дифференцированность оплаты | • Дифференцированность оплаты меняется в течением времени |

**Рисунок 15.2** Влияние размера внутреннего рынка труда

Во-вторых, там, где умения и навыки могут быть получены проще и дешевле путем организации обучения на рабочем месте, за обучение берутся штатные работники. Следовательно, управление будет нуждаться в стабильности.

В-третьих, если выполняемую работу невозможно легко определить, а ее результаты — точно измерить, или если нельзя избежать ситуации, когда результаты субъективно трактуются служащими, большое значение приобретают традиции и практика. И снова подчеркнем, стабильность — весьма желательное состояние. В этих условиях, в дополнение к присущим стабильности выгодам, система управления получает преимущество благодаря снижению текучести, а также сокращению затрат на наем новых работников наряду с эффективным и более дешевым обучением персонала. Для рабочей силы это означает более высокий уровень безопасности работы, открытые пути для продвижения по службе, лучшие возможности для обучения и повышенную оплату, поскольку при обучении возникает больший уровень ответственности и обязанностей.

Такое удобство может быть нарушено воздействием внешнего рынка труда, который поставляет рабочую силу лучшего качества и более дешевую. Известно: если что-то может произойти, оно происходит. И только если это совершенно невозможно, потому, что нужная квалификация слишком специфична, внутренний рынок трудовых ресурсов становится доминирующим.

Если все эти преимущества будут реализованы, то сильному внутреннему рынку трудовых ресурсов важно удержать внешний рынок подальше от себя. Если каждая работа, выполняемая в рамках данной организации, служит «входными воротами», т.е. если она открыта для входа посторонних и нет никаких критериев найма, то организация полностью открыта для внешнего мира. Напротив, если «входные ворота» ограничены несколькими рабочими местами и строгими стандартами найма, то организация полностью закрыта от капризов и превратностей внешнего рынка труда.

Как только вход становится ограниченным, распределение людей и квалификаций в пределах организации начинает зависеть от обучения на базе существующих ресурсов и на рациональном развитии, которое тесно связано с технологическим процессом. Другими словами, в условиях ограниченного и контролируемого найма организация может строиться на развитии работ и последовательном продвижении работников в соответствии с технологическими и функциональными приоритетами, подкрепленными необходимыми стимулами. До тех пор пока технологические приоритеты остаются теми же самыми, мы можем ожидать, что можно найти дифференцированные подходы к оплате и зафиксировать их на какое-то время. Если, с другой стороны, организации не нужны преимущества, связанные со

стабильностью рабочей силы, то становятся очевидными достоинства слабого внутреннего рынка труда: обеспечение гибкости отклика на колебания спроса, обучение низкоквалифицированного персонала и приток свежих сил.

Если проблема состоит в том, чтобы оценить организацию по силе или слабости рынка, очевидным ключом к этому может быть текучесть рабочей силы. Если внутренние рынки труда стремятся ограничить мощь внешних рынков или стараются удержать работников в рамках бюрократических отношений занятости, можно ожидать, что низкий уровень текучести будет связан с сильными внутренними рынками трудовых ресурсов, а высокий — со слабыми. Это, однако, может быть только приблизительным признаком. Можно использовать пять признаков измеримости: специфику критериев выбора, степень открытости, обучение на рабочем месте, продвижения внутри организации и фиксированную дифференцированную оплату. Эту информацию можно собирать непосредственно, используя различные способы. Можно также собирать данные по практике управления рабочей силой, поскольку это связано с «правилами», действующими на внутреннем рынке труда. Рациональное зерно заключается в том, что теоретически менеджеры располагают комплексом возможностей, связанных с внешним рынком:

- изменения уровня оплаты и условий;
- изменение стандартов найма;
- изменение политики обучения персонала;
- использование сверхурочной работы и другие формы повышения предложения рабочей силы;
- изменение критериев продвижения по службе;
- увеличение возможностей входа, реконструирование работ.

Есть и другие возможности, но суть в том, что выбор сильного рынка труда впоследствии может ограничить использование менеджерами этих альтернатив. Когда идут по этому пути, поведение менеджеров в отношении взаимодействия двух рынков трудовых ресурсов служит хорошим общим показателем характера внутреннего рынка труда в данной организации.

# Выводы

Здесь вы познакомились с некоторыми основными идеями, связанными с рынками труда, это позволит лучше понять внутреннее строение рынков труда гостиниц и ресторанов: о них пойдет речь в следующей главе. Особое отношение к этому имеют гибкость и концепция внутренних рынков трудовых ресурсов.

# 16 Рынки рабочей силы гостиниц и предприятий общественного питания

Если вы заблудились в густом сосновом лесу, что бы вы предпочли: чтобы у вас был компас или чтобы вы знали, какова максимальная ширина этой лесной полосы? Первый вариант поможет вам держать путь по прямой, но второй вариант может быть более надежным, поскольку сразу можно определить пределы ваших проблем. Это позволяет представить общую картину, что действительно помогает. Наша цель — нарисовать картину рынка труда *таким образом, чтобы показать, как его экономические и технические императивы интегрируются со структурой и поведенческими образцами.*

То, что мы можем говорить о рынке трудовых ресурсов для гостиниц и предприятий общественного питания, означает, что в определенной степени рынок уже определен. Обычно рынки определяются совокупностью профессиональных квалификаций, поставляемых в конкретные организации. Рынок гостиниц и предприятий общественного питания сам по себе довольно заметен. Вам не нужно находиться внутри него, чтобы распознать его очевидные особенности:

- довольно большую долю рабочих мест с низкой квалификацией труда;
- возможность перемещать квалификации любого уровня между различными гостиницами и организациями общественного питания;
- часто, но не обязательно, высокий уровень текучести рабочей силы;
- низкий уровень оплаты, особенно для низкоквалифицированных работ.

Эти четыре особенности связаны друг с другом. Большая доля работ средней или низкой квалификации означает, что эти рабочие места связаны с общим рынком трудовых ресурсов низкой квалификации. Поскольку они могут быть быстро освоены прямо на рабочем месте, они доступны для работников низкой квалификации. Некоторые из работников низкой квалификации вообще не будут постоянно находиться на рынке труда. Другими словами, гостиницы и рестора-

ны при найме рабочей силы просто не заинтересованы в конкуренции с другими фирмами и, кроме того, привлечение людей к рынку труда происходит с их отрывом от семейной жизни. Влияние характера низкоквалифицированных работ проявляется в создании избыточного предложения рабочей силы, что в свою очередь приводит к понижению уровня оплаты.

То, что повар может успешно заниматься своим делом в гостинице, ресторане, пабе, больнице, школе, заводской столовой, на судне или где-нибудь еще, где может понадобиться приготовление пищи, и то, что этот повар может выполнять свою работу где угодно, в заведениях от самого низкого до самого высокого уровня, означает, что он мог бы искать работу в широком кругу учреждений. Другими словами, он может использовать свои умения и навыки на широком поле деятельности, но только в рамках гостиничного бизнеса и предприятий общественного питания. Ему следовало бы переучиваться, чтобы работать, например, в строительной промышленности. Все это означает, что гостиничные и ресторанные навыки характерны только для конкретной области, и при таких обстоятельствах мы считаем, что мобильность главным образом *в пределах* гостиничного бизнеса и индустрии общественного питания и мобильность внутрь и вовне этого бизнеса связана с неквалифицированной работой и с проблемами самого рынка труда как такового.

Поскольку предполагается, что оплата связана с рыночными механизмами, анализ любого рынка трудовых ресурсов может фокусироваться на объяснении причин общего уровня оплаты. Однако рынок для гостиниц и предприятий общественного питания очень ясно определен кругом необходимых умений и квалификаций, и поэтому описание рыночного механизма в основном состоит в том, чтобы объяснить, как *структура заработной платы интегрируется со структурой квалификаций.* Необходимо идентифицировать и дифференцировать поведение участников рынка, к которым относятся и предприниматели и рабочие, и затем дать непосредственное объяснение измеримым действиям рынка, например: уровням оплаты, дифференцированному подходу к оплате, примерам и образцам подвижности и сегментации на рынке. А вслед за этим — попытаться построить модель, которая будет соответствовать этому требованию. Модель учитывает три основных фактора, влияющих на рынок:

1) характер вовлеченных квалификаций — модель квалификаций;
2) постоянно меняющийся характер потребительского спроса;
3) сегментация рынка, основанная на социальных и несоциальных (например, сверхурочных) часах работы.

## Характер вовлеченных квалификаций: модель квалификаций

Построение модели квалификаций осуществляется в три этапа, каждый из которых связан с сопутствующими ему проблемами. На первой стадии проводится описание и дифференцирование навыков. Здесь возможны некоторые проблемы:

- в гостиницах используется большое разнообразие видов работ и квалификаций;
- названия работ описывают только тип квалификации, но не ее уровень. Слово «повар» передает только вид деятельности;
- уровни квалификации частично перекрываются с другими отраслями промышленности;
- трудно провести черту между квалифицированным и низкоквалифицированным трудом.

Трудность состоит в том, чтобы раскрыть концепцию квалификации, отделив от нее привязки к конкретному роду работы. Чтобы сделать это, классификацию по родам работ следует представить как классификацию квалификаций. В этом может быть полезна работа Британского совета по обучению в гостиничном бизнесе и индустрии общественного питания (UK Hotel and Catering Industry Training, Board HCITB). Они использовали четырехъярусную классификацию квалификаций:

1) менеджеры;
2) супервизоры;
3) мастера;
4) исполнители.

Отнеся менеджеров и супервизоров квалифицированному персоналу, мы сталкиваемся с трудностью при разделении мастеров и исполнителей. Совет HCITB использует квалификации работ для определения специалистов. Так, профессиональные квалификации в области кулинарии, прислуживание за столом, работа сомелье[1] и у стойки на приеме в гостинице определяются как работа специалистов-профессионалов. В нашем случае используется похожее разграничение, т.е. на те квалифицированные виды профессиональной работы, труд полуквалифицированный и неквалифицированный труд

[1] Сомелье (sommelier) — французское слово, аналогов которого не существует ни в английском, ни в русском языках, поэтому оно требует пояснения. Согласно определению Жоржа Пертюизе (Georges Pertuiset), президента Союза сомелье Франции, сомелье — это «человек, ответственный за подачу напитков в ресторане, дающий советы по выбору вин и напитков, сервирующий их или следящий за их подачей клиенту вплоть до момента, когда тот покидает зал» (*прим. ред.*).

исполнителей. Различие между квалифицированным и неквалифицированным трудом состоит в том, что квалификация требует формального обучения или образования и не может быть получена только в результате обучения на рабочем месте. Следовательно, неквалифицированный труд — такой, когда работа может быть освоена исключительно на рабочем месте.

Второй этап предназначен для того, чтобы оценить долю квалифицированных и неквалифицированных работников на предприятии. Здесь возникают два вопроса. Первый: существуют ли рабочие места, характеристика которых меняется от квалифицированной до неквалифицированной, в зависимости от типа организации? Второй: меняется ли доля квалифицированных работ по отношению к неквалифицированным? Начнем со структуры профессиональной занятости в организациях. В табл. 16.1 показан пример структуры профессиональной занятости в гостиницах и на предприятиях общественного питания (в промышленности, в больницах, школах и т.д.). Имеются, безусловно, и другие секторы, но эти два всегда присутствуют и они всегда велики.

**Таблица 16.1**

| *Персонал гостиницы* | *Пропорция, %* | *Институциональные организации* | *Пропорция, %* |
|---|---|---|---|
| Менеджеры | 7 | Менеджеры | 7 |
| Шеф-повара | 12 | Шеф-повара | 18 |
| Вспомогательный персонал на кухне | 8 | Вспомогательный персонал на кухне | 28 |
| Официанты | 21 | Продавец у прилавка | 15 |
| Бар | 13 | Официанты | 12 |
| Портье в гостинице | 6 | Кассиры | 3 |
| Дежурный администратор | 2 | Прочие | 2 |
| Горничные | 12 | | |
| Работники на приемке | 8 | | |
| Клерки | 2 | | |
| Уборщики | 3 | | |
| Ремонтники | 6 | | |
| Прочие | 2 | | |

Что касается первого вопроса, то можно выбрать занятия, для которых статус квалификации зависит от типа учреждения. Здесь необходимо сделать некоторые логичные предположения. Если мы предполагаем, что менеджеры и супервизоры относятся к квалифицированным работникам, то как насчет остальных? К кандидатам на категорию «иногда квалифицированный» можно отнести поваров и офи-

циантов. Это может зависеть от класса учреждения. Сотрудники на рецепции (за стойкой приемной) в гостинице, скорее всего, должны быть квалифицированными, независимо от класса учреждения. Остальные могут быть отнесены к категории неквалифицированных или полуквалифицированных, что по нашей классификации соответствует исполнительскому персоналу. Признавая, что могут быть исключения, скажем, что руководящий принцип для модели квалификаций состоит в том, что профессиональные занятия, которые могут варьироваться от квалификации исполнительского персонала до квалификации специалистов-профессионалов, — это шеф-повара и официанты. В табл. 16.2 собрана информация, показывающая, как HCITB осуществляет проблему конверсии структуры занятости в классификации квалификаций. Они используют пять секторов индустрии Великобритании, в таблице отражены три из них.

**Таблица 16.2**

| | *Гостиница, %* | *Ресторан, %* | *Общественное питание в промышленности, %* |
|---|---|---|---|
| Менеджеры | 5 | 15 | 7 |
| Супервизоры | 9 | 6 | 8 |
| Квалифицированные профессионалы | 20 | 27 | 17 |
| Исполнительский неквалифицированный персонал | 66 | 52 | 68 |

Оцененную таким образом модель квалификационного состава предприятия можно изобразить в виде пирамиды, как показано на рис. 16.1.

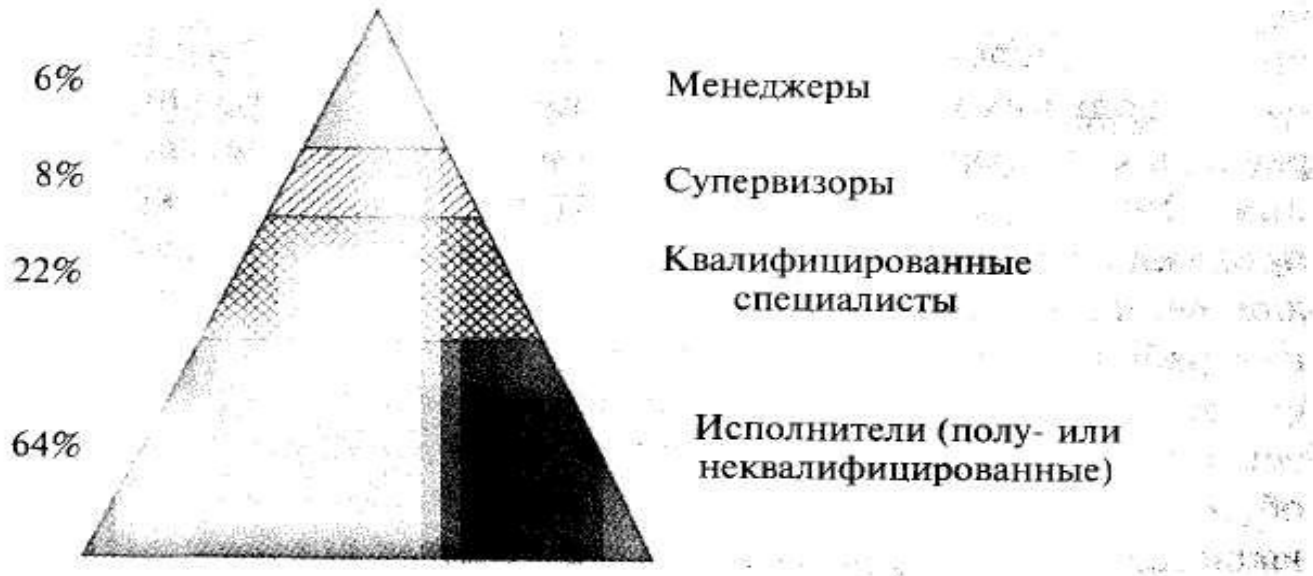



**Рисунок 16.1**

Вопрос, который еще остался без ответа, — меняются ли пропорции с изменением масштабов организации? Опять повторим, что здесь необходимо сделать некоторые разумные допущения. На первый взгляд, можно сказать, что пропорции квалификаций с масштабами предприятия не меняются. Конечно, как только гостиницы становятся более крупными, они нуждаются в большем количестве низкоквалифицированных горничных, но в больших гостиницах больше функциональных помещений и более высокий уровень обслуживания, что требует больше шеф-поваров, а каждый знает, что с приходом более сложной кулинарной технологии приходится мыть больше посуды! Таким образом, квалификация порождает неквалифицированный труд. Не нужно обладать слишком большим количеством лицензий, для того чтобы сказать, что пропорции квалификаций, подобно русской матрешке, сохраняются, независимо от размера предприятия.

Пропорции треугольника не отражают того, что должна быть определенная градация квалификаций в пределах одной категории. Третий этап, таким образом, состоит в том, чтобы представить себе промышленность в виде некой иерархии организаций с одинаковыми пропорциями квалификаций работников, но с повышающимся абсолютным значением квалификации по мере подъема по иерархической лестнице.

Конечно, мы можем проанализировать промышленность по составляющим ее компонентам и секторам, таким, как гостиницы, рестораны, предприятия общественного питания, больницы и т.д., но следует помнить, что каждый из таких компонентов содержит иерархию стандартов, представляющих ряд клиентов или затраты по контрактам. Чтобы как-то упростить рассмотрение обсуждаемых проблем, мысленно разделим индустрию общественного питания на два больших компонента: с одной стороны, гостиницы и рестораны, а с другой — все формы организаций общественного питания. Это разделение подчеркивает различие форм коммерческой продажи рыночного товара, но, что может быть еще более важно для рынка, отражает различие спроса на рабочую силу с точки зрения рабочего времени. На рис. 16.2 представлена структура квалификаций в интересующей нас отрасли индустрии. Пирамида для сектора гостиниц и ресторанов выше, чем для сектора предприятий общественного питания. Это основано на предположении, что, чем выше предельный уровень ценового диапазона, тем выше требования к стандартам квалификации.

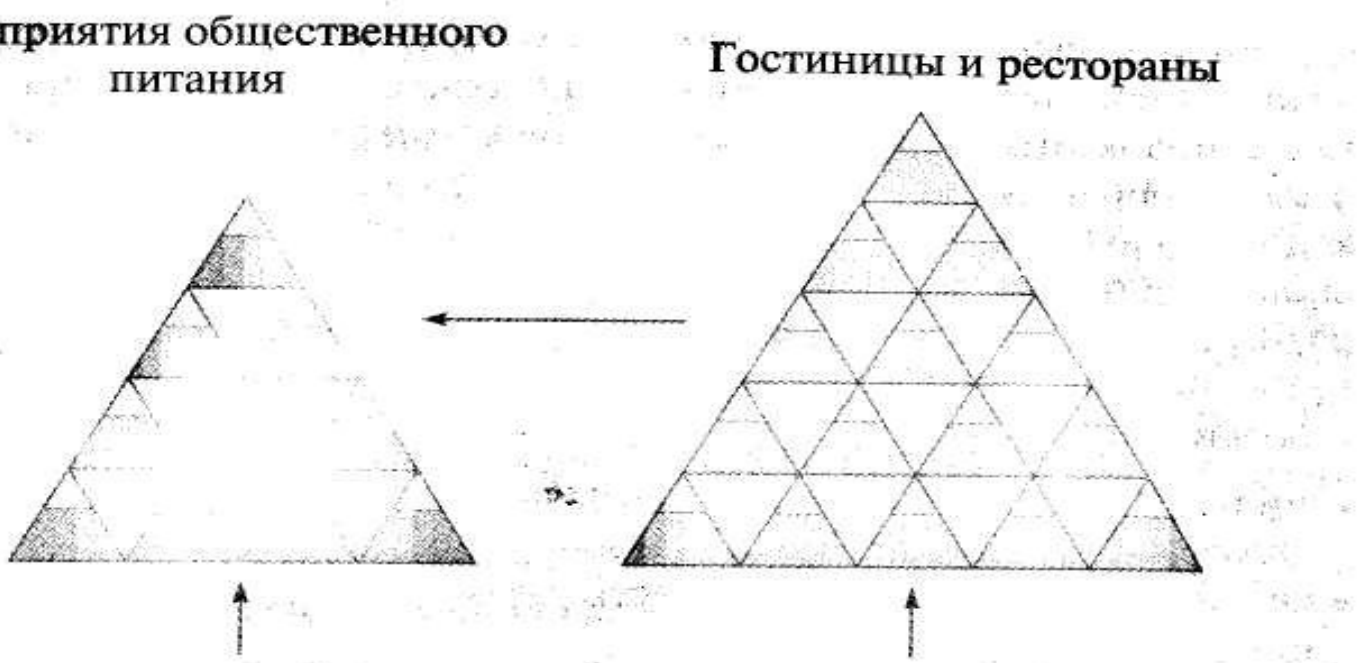



**Рисунок 16.2**

В данной модели предполагается, что подвижность существует в трех потоках: низкая квалификация на всех уровнях, квалификация и умения накапливаются по мере продвижения вверх по пирамидам, квалифицированный труд перетекает из гостиниц и ресторанов к предприятиям общественного питания. Этот образец подвижности основан на определенных ключевых предположениях, касающихся способности к обучению. С точки зрения возможностей любого отдельного учреждения, мы исходим из следующего.

- У каждого учреждения имеется *верхний предел его возможностей обучения*. Стандарты существуют для гостей и клиентов, а не для персонала гостиницы, и они не могут внезапно измениться накануне вечером. Любое движение вверх происходит постепенно — это тенденция. Если квалификации освоены, дальнейшим шагом в приобретении квалификации должен стать переход в заведение с повышенными стандартами.
- Хотя квалификацию и навыки можно приобрести, в организации существуют барьеры, не позволяющие легко менять занятия и должности. Официант не может запросто превратиться в портье, портье не может стать поваром и т.п. Эта *профессиональная жесткость* не ограничивается должностями, требующими высокой квалификации.
- Каждое заведение имеет возможность обучать вновь поступающих неквалифицированных и полуквалифицированных работников без отрыва от производства либо по формальному учебному курсу.

Считается, что существуют два рынка труда: на одном люди работают в те же часы, что и основная масса населения, на другом — в иное время суток. Они называются рынками социальных и несоци-

альных рабочих часов. Тут есть, конечно, культурные вариации, но если допустить, что оба рынка предлагают одинаковую плату и в других отношениях тоже равны, то один из них имеет преимущество: более удобные рабочие часы. Если рис. 16.2 верен, люди могут переходить из отелей и ресторанов в фирмы, обслуживающие банкеты и семейные торжества, не теряя материальных выгод, в зависимости от разницы в оплате в этих двух секторах. В условиях иерархии предприятий и альтернативного рынка с социальными рабочими часами получается:

- специалисты и менеджеры, стремящиеся учиться, воспользуются иерархией предприятий для приобретения нового знаний и умений;
- квалифицированные специалисты будут иногда работать на уровнях ниже своей квалификации.

Квалификационная модель полезна тем, что она показывает условия, создающие мобильность:

1) наличие спроса на квалифицированных специалистов во всех секторах отрасли;
2) невозможность использовать квалификацию на должности, не соответствующей специальности;
3) наличие «пирамидальной» квалификационной структуры отрасли, делающей мобильность средством повышения квалификации;
4) обучение «без отрыва от производства»;
5) наличие на каждом предприятии верхнего предела мастерства и того, чему здесь можно научиться;
6) возможность иметь работу ниже максимального уровня квалификации, не теряя материальных выгод.

Таким образом, и желающему приобрести квалификацию, и тому, кто хотел бы работать по более низкой квалификации, в качестве средства предлагается мобильность.

До сих пор мы говорили о квалифицированной работе, но, прежде чем мы закончим с квалификационной моделью, рассмотрим природу неквалифицированной работы. Одно дело сказать, что, поскольку доля неквалифицированной рабочей силы на рынке больше, отрасль всегда будет иметь избыточное предложение, да и людей можно быстро обучить, но совсем другое дело — фактически заполучить их. В гостиничном и ресторанном деле важны три аспекта неквалифицированной работы:

1) работа не связана с работой на машинах и механизмах, это набор задач низкого уровня, которые, выполняясь вручную, требуют от работника некоторой организованности;
2) исполнение обычно сильно зависит от усилий и характера работников, поэтому уровни исполнения будут разными;
3) производительность слабо зависит от стажа и опыта.

## Квалификационная модель и оплата

Квалификационная модель влияет на оплату следующим образом:

- повышенная доля неквалифицированного труда создает избыточное предложение, которое снижает ставки заработной платы;
- иерархическая квалификационная структура и важность индивидуальных качеств усиливают конкуренцию;
- квалификационная структура поощряет мобильность;
- поскольку производительность не зависит от стажа, нет надобности вознаграждать за выслугу лет;
- наличие альтернативных рынков с разным рабочим временем позволяет работникам менять квалификацию на время.

Здесь самое важное то, что неквалифицированный характер работы расширяет избыточное предложение труда. Это важно для управленческого и рыночного поведения. Если избыток предложения держит плату на низком уровне, то *деквалификация всегда будет в интересах менеджеров*. Если всегда есть избыток, то предложение будет эластичным. Рис. 16.3 иллюстрирует вероятное соотношение между предложением и спросом в отрасли.

На рисунке предложение (S) очень эластично, но спрос (D) менее эластичен. Идея заключается в том, что лишь спустя долгое время можно будет нанять многих работников по более низкой оплате. Однако если вместо широкой картины мы рассмотрим описание одного предприятия, появятся различия.




**Рисунок 16.3**

# Природа постоянных изменений потребительского спроса

Для всех гостиниц характерны колебания спроса в течение коротких периодов времени. В связи с этим возникает необходимость приспосабливать краткосрочное предложение труда, если требуется удержать под контролем трудовые затраты. Этот аспект отражен на рис. 16.4., где представлена ситуация в гостинице. Спрос возрастает от D-D к D1-D1 всего за один день. На макроуровне предложение труда остается довольно гибким, но только до той поры, пока структура спроса не потребует небольшого всплеска. Когда это происходит, менеджеры различными способами увеличивают трудовые ресурсы: вводя сверхурочные, премиальные, нанимая людей на короткие сроки. Иными словами, дополнительное предложение реагирует на заработную плату на микроуровне. Эти меры позволяют уберечь основную рабочую силу в течение обычных рабочих часов от изменений в оплате. Таким образом, только часть общего заработка колеблется вместе со спросом. Предложение остается весьма гибким.

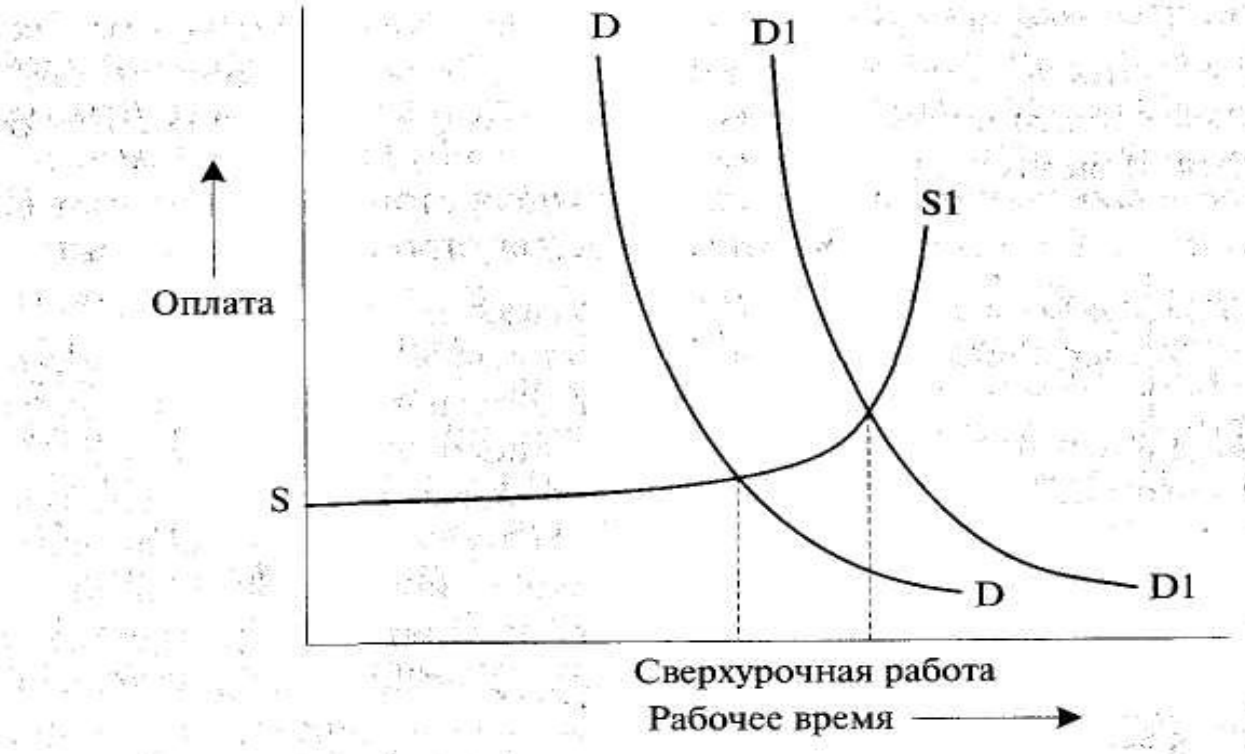



**Рисунок 16.4**

Когда в бизнесе возникает неустойчивое положение, обычно создается буферная зона из работников, занятых неполный день, временных рабочих, сверхурочных и премиальных. В сущности, производительность труда — это управление трудовыми ресурсами.

Теперь рассмотрим квалификационную модель и природу потребительского спроса совместно. Предполагалось, что высокая доля неквалифицированного труда ответственна за избыточное предложение, понижающее уровень оплаты, а необходимость краткосрочных мер влияет на нее в том же направлении. Однако эти два влияния работают не изолированно, а совместно. Поскольку приспособить к своим нуждам предложение неквалифицированного труда легче, чем квалифицированного, деквалификация всегда будет в интересах менеджмента. Всегда присутствующие флуктуации потребительского спроса создают стимул к деквалификации. Она не обязательно означает замену человека машиной. Можно просто изменить рабочую практику, например, заменить официантов буфетом самообслуживания.

## Колебания спроса и организация

Если у нас есть гибкость, высокая доля неквалифицированного труда и допускающие замену квалификации, какую организацию все это даст? Самый мощный мотив для строительства сильного внутреннего рынка труда — это переобучение персонала, поскольку его квалификации и навыки работы уникальны для вашей организации. Мы уже видели, что квалификации обращаются по всей отрасли, поэтому для переобучения нет настоящего стимула. Зачем тратить силы на построение левой половины рис. 16.2, если большая часть вашего персонала — неквалифицированные работники, а вам нужно гибкое регулирование численности и оплаты? Есть ли такие обстоятельства, которые побуждали бы менеджеров сохранять людей и строить сильный внутренний рынок труда? Здесь важно понять следующее. Если менеджеры могут добиться функциональной гибкости — легкого перехода работников с одного рабочего места на другое в пределах одного учреждения, это снизит потребность в гибком регулировании численности персонала и заставит руководство удерживать людей, владеющих несколькими специальностями. Увы, одна из самых заметных характеристик гостиничного и ресторанного дела — это функциональная или профессиональная жесткость. Люди меняют работу, только меняя нанимателя. Для этого есть вполне законные причины: чтобы обучить людей новым специальностям, нужно время.

Вы уверены, что специалиста стоит удерживать? Проблема здесь в том, что квалифицированные специалисты необходимы и важны, но их меньшинство и очень трудно реализовать две управленческие стратегии в одной и той же организации. Задача становится еще труднее, если неквалифицированные работники сумеют получить квалификацию в своем же заведении. Один из странных иронических аспектов слабого внутреннего рынка труда состоит в том, что

само отсутствие специфических критериев для повышения нередко приводит к частым переводам рабочих на должность супервизора. Именно так обстоит дело в нашей отрасли. Однако самый убедительный аргумент против построения политики вокруг квалифицированных специалистов состоит в том, что неквалифицированные работники дают больше дохода и прибыли. Подумайте, сколько блюд должен приготовить квалифицированный повар, чтобы дать тот же доход, что и уборщица, убирающая номера по восемь часов в день?

Хотя все свидетельствует о слабых внутренних рынках труда в отрасли, есть определенные обстоятельства, при которых можно высказаться в пользу сильных рынков. Три обстоятельства формируют аргумент: отсутствие изменений в потребительском спросе, подлинная нехватка специалистов и длительность обучения неквалифицированного персонала. Стоит заметить, что слишком легко наклеить на работу ярлык «неквалифицированной». На самом деле она может требовать значительной подготовки и опыта.

## Слабые внутренние рынки трудовых ресурсов и профессиональное обучение

В квалификационной модели заложено противоречие, связанное с тем, кто проводит обучение. Проблема состоит в том, что интересы отдельного предприятия толкают его к деквалификации, в то время как интересы отрасли в целом требуют поддержания и повышения качества обслуживания. Слабый внутренний рынок предприятия возлагает ответственность за обучение мастерству на отдельных людей, которые используют мобильность в иерархической структуре и профессиональном обучении.

Связь между отраслью и профессиональным обучением сфокусирована на одном пункте: подготовке младших менеджеров и супервизоров. Если предприятия выдвигают их изнутри, уровень оплаты, способный заставить неквалифицированных рабочих учиться и брать на себя ответственность, становится таким, при котором выпускники школ профессионального обучения приходят в отрасль. Этого уровня оплаты, который сформирован внутренними факторами, может оказаться недостаточно, чтобы побудить людей обратиться к системе профессионального обучения. Иначе говоря, люди, делающие карьеру, конкурируют с теми, кто избрал для начала карьеры опору на формально полученную квалификацию, а уровень оплаты, управляющий этим отношением, неразрывно связан со ставками неквалифицированных рабочих. Из этого следует, что влиять на оплату менеджеров должны выпуск профессиональных школ и норма перевода работников из неквалифицированной категории в квалифицированную.

# Сегментация рынка

Очевидно, не все работают на одном и том же рынке. Если бы это было так, любой мог бы получить любую работу, что совершенно неправильно. В общем рынке труда много подразделений, и их стоит рассмотреть, чтобы понять мобильность, возможности поиска и найма рабочей силы и ограничения, возникающие в связи с этим. Пока мы занимались тем, что происходит внутри одного предприятия: это полезная отправная точка для понимания сегментации на фактическом рынке труда. Как мы уже говорили, мы исходим из того, что в производственной единице применяются два типа работ — квалифицированные и неквалифицированные. Это предполагает, что рынок может быть двойным, с первичным и вторичным сектором. На первичных рынках люди имеют образование, карьерные возможности, хорошую оплату, в отличие от вторичных рынков с их рабочими местами, а не карьерой, низкой привязанностью к фирме, огромными возможностями для мобильности и низкой оплатой. Эта картина не вполне точно обрисовывает нашу отрасль, но два рынка в ней, несомненно, есть.

Квалификационная модель предполагает иерархию квалификаций внутри предприятия и иерархию предприятий. В таких обстоятельствах следует ожидать, что в каждой производственной единице квалифицированным работникам будут платить больше, чем неквалифицированным, и квалифицированные будут получать тем больше, чем выше место предприятия в общей иерархии. Фактор, определяющий разницу в заработной плате между квалифицированными людьми, — это уровень обслуживания, т.е. уровень квалификации, который потребитель готов оплатить. Этот фактор критически важен для понимания отношений между двумя рынками. Если по какой-то причине потребитель требует продукт более низкого качества, квалификация может быть ниже. Это подталкивает менеджеров к определенной политике, и они прибегает к деквалификации данной работы, что означает, что можно нанять на нее исполнителя на вторичном, более дешевом рынке труда. Иными словами, пропорциональный размер обоих рынков зависит от вкусов потребителей и их платежеспособности.

Самое сильное влияние на сегментацию оказывает функциональная или профессиональная жесткость внутри производственной единицы. Поскольку большинство квалифицированных работ требуют длительного обучения, люди хотят оправдать затраты на обучение, держась за свою специальность. Удивительно, что профессиональная жесткость наблюдается также и на неквалифицированных работах. Это заставляет тех, кто хочет переменить спе-

циальность, конкурировать на внешнем рынке, где предложение и так избыточно. Происходит буквально привязка людей к одному типу работ.

Важный вопрос разделения рынка по признаку социальных и несоциальных часов работы уже обсуждался, но этот фактор способствует главным образом мобильности. В гостиничном и ресторанном деле известны три способа сегментации рынка труда (рис. 16.5).

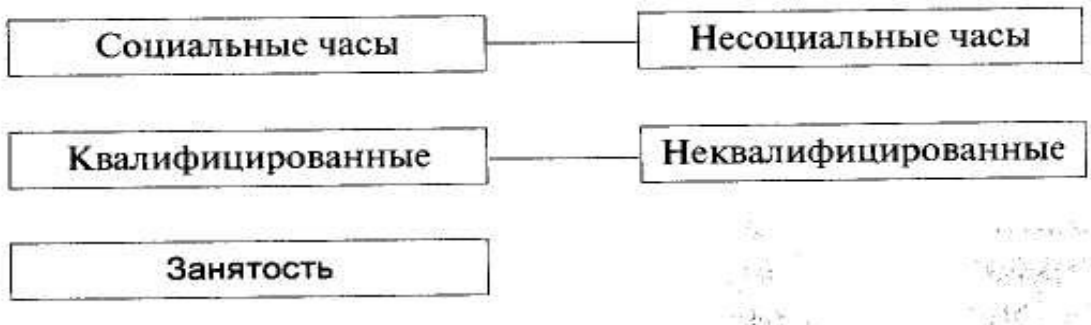



**Рисунок 16.5**

Более тонкие подразделения этих сегментов и их практические следствия рассмотрены в гл. 11, касающейся найма.

# Резюме

В заключение мы делим факторы, влияющие на ставки оплаты и различия в оплате (рис. 16.6 и 16.7).

- Вероятность избытка ресурсов, вызванного высокой долей требуемого неквалифицированного труда.
- Потребность в краткосрочном приспособлении трудовых ресурсов, связывающем со спросом скорее заработок, чем зарплату.
- Широкие возможности деквалификации труда с помощью машинной техники или без нее.
- Возможность использовать мобильность и накапливать квалификации.
- Предложение квалифицированного труда со стороны профессиональных школ.
- Возможность перемещения квалифицированных работников между секторами отрасли с различными условиями труда и найма.
- Отсутствие стимула платить за выслугу лет, поскольку производительность не связана с опытом и стажем.
- Возможности повышения по службе как альтернативная система денежного вознаграждения.

**Рис. 16.6** Факторы, влияющие на ставки заработной платы

- Уровни обслуживания — различия в зарплате, созданные различиями в квалификации и непосредственно связанные с требуемым уровнем обслуживания.
- Функциональная или профессиональная жесткость, справедливая и для квалифицированных и для неквалифицированных занятий. При слабом внутреннем рынке труда люди вытесняются на внешний рынок, где сегментация усиливает различия в оплате.
- Для всех типов работ личные усилия и характер влияют на различия в оплате.
- Разная продолжительность обучения для разных занятий.

**Рис. 16.7** Факторы, влияющие на различия в оплате

Из анализа факторов, влияющих на оплату, и квалификационной модели ясно одно: *экономические интересы каждой производственной единицы противоречат потребностям отрасли в квалифицированной рабочей силе.* Считается, что во всех обстоятельствах, кроме очень немногих, слабый внутренний рынок труда отвечает интересам управления. Раз это так, подготовка квалифицированных кадров зависит либо от профессионального образования, либо от мобильности в иерархически структурированных единицах. На рис. 16.8 показаны мотивы формирования внутреннего рынка труда и их последующее влияние на внешний рынок труда.

Факторы, влияющие на слабый внутренний рынок:
- колебания потребительского спроса;
- высокая доля неквалифицированного труда;
- избыточный ресурс неквалифицированного труда.

Факторы, говорящие в пользу сильного рынка труда:
- нехватка квалифицированных специалистов, созданная потребительским спросом (деквалификация — не выход);
- высокая доля квалифицированных специалистов среди рабочих;
- долгие сроки обучения неквалифицированных рабочих.

Последствия — поведение на внешнем рынке труда:
- высокая текучесть кадров;
- мобильность специалистов с накопленными квалификациями;
- широкий диапазон ставок заработной платы;
- базовое профессиональное обучение дается в основном в профессиональных школах.

Последствия — поведение на внешнем рынке труда:
- низкая текучесть кадров;
- большие различия в оплате между квалифицированным и неквалифицированным трудом;
- низкая зависимость от профессионального образования;
- рост объединения.

**Рисунок 16.8**

# 17 Сверхурочная работа и стоимость рабочей силы

Со стратегией менеджмента по отношению к внешнему рынку труда непосредственно связана одна проблема. При регулировании найма рабочей силы из всех вариантов, которыми может располагать менеджер, возможно, самый простой — возможность договориться о сверхурочном времени: пара телефонных звонков — и дело сделано. Именно эта легкость превращает вопрос о сверхурочном времени в потенциально опасное преимущество и становится той проблемой, которую менеджер должен постоянно держать под контролем. С этим связаны три основные опасности, особенно когда текучесть рабочей силы высока. Во-первых, ситуация может выйти из-под контроля, во-вторых, это может подорвать работу по набору новых работников и, в-третьих, это может подорвать работу супервизоров и тем самым негативно повлиять на качество предоставляемых услуг.

## Влияние сверхурочного времени на поведение

Причина такой потенциально деструктивной силы заложена в поведенческой реакции людей, которых заставляют работать сверхурочно. Просто поставленным в такое положение людям нравится дополнительный доход, но дополнительная работа утомляет, поэтому они на некоторое время вносят коррективы в свой метод выполнения работы. Эти коррективы относительно безболезненны, пока они краткосрочны и не превратились в систему. Проиллюстрируем это примером.

Бригада из пяти поваров была сокращена до четырех, когда один повар решил уйти. В системе оплаты автоматически возникли премии, что-то вроде сверхурочных, и эта оплата распределялась на четырех поваров. Им приходилось много работать, но мысль о дополнительной оплате это компенсировала. Если эта ситуация сохранится надолго, произойдут две вещи. Во-первых, они привыкнут к повышенной оплате, во-вторых, они найдут способы внести такие коррективы в свою работу, которые снизят затраты их времени и сил. В результате это заставит супервизора тратить больше сил и времени на контроль и, кроме того, подвергнет риску стандарты качества работы. Однако в условиях совместной работы более высокие зарплаты и меньшие затраты сил и времени составляют проблему для найма рабочей силы. Чем дольше существует вакансия, тем больше работники привыкнут к дополнительной оплате и тем больше они будут приспосабливать свои методы работы к тому, чтобы справиться с лишним давлением.

Это означает, что любой вновь прибывший представляет угрозу как для их доходов, так и для придуманных ими методов работы. В таких условиях новому работнику вовсе не бывают рады, принимают его холодно, поскольку это может заставить их изменить столь долго продолжавшееся положение. В результате они отказываются от сверхурочной работы. Основной удар при этом принимает на себя супервизор. Он должен справиться и с проблемами, вызванными нехваткой работников, и с искушением снизить стандарты.

Здесь может помочь концептуальная структура. На рис. 17.1 приведена схема рынков продукции и рабочей силы.

Сильные колебания спроса на товарном рынке и высокий уровень изменчивости на рынке рабочей силы приводят к изменениям спроса на рабочую силу. В случае слишком большого предложения рабочей силы система оплаты автоматически повышает доходы, но на это нужно будет тратить дополнительные усилия. Если увеличивается количество потребителей, или если имеется вакансия в данном отделе организации, или если одновременно происходит и то и другое, в результате возникает ситуация, когда увеличение спроса на повышенные усилия будет рождать увеличение предложение рабочей силы. Суть этого рассуждения в том, что поскольку вознаграждение обеспечивается автоматически, это обеспечивает выигрыш во времени, которое можно потратить на функцию найма рабочей силы, необходимой для выполнения работы. Опасность состоит в том, что это позволяет выиграть *слишком много времени* — времени фактически на влияние отказа. Ключевой элемент в управлении сверхурочным временем состоит в быстром найме; для осуществления контроля за сверхурочным временем важны не просто объем предоставляемого сверхурочного времени, но и число вакансий и *как долго они останутся незанятыми*. Сигналом опасности, указывающим на то, что возникает эффект такого рода, становится ситуация, когда наем и текучесть рабочей силы снижаются, а оплата растет.

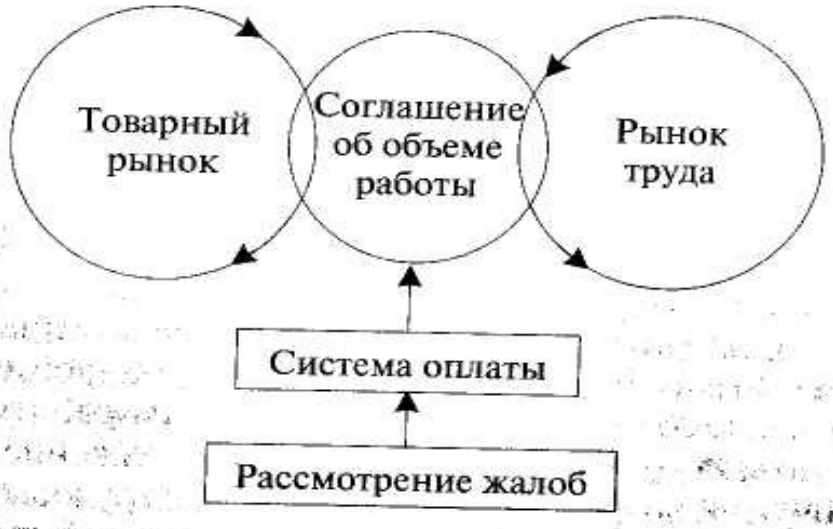



**Рисунок 17.1**

# Стоимость и текучесть рабочей силы

Мы уже говорили в гл. 15 о том, что изменение найма и текучести рабочей силы происходит практически одновременно, с небольшим сдвигом по времени. В таком случае можно было бы предположить, что взаимно связанные издержки будут возрастать и падать точно так же. Однако множество рассматриваемых вариантов поведения в связи со сверхурочной работой открывает несколько иную возможность. Текучесть рабочей силы приводит к возникновению двух типов издержек, трудно отделимых одна от другой: одни расходы непосредственно связаны с показателем *текучести рабочей силы*, а другие с тем, что вакансии долго остаются незаметными.

Когда дело доходит до конкретных расчетов стоимости текучести кадров, обычное благоразумие имеет тенденцию проявляться в крайних формах.

С одной стороны, всесторонний подход все связывает с показателем текучести. С другой стороны, упрощенный подход главным образом обеспечивает измерение стоимости найма персонала. Не так трудно найти рациональное зерно во всестороннем подходе.

Нет лучшего пути заставить менеджеров начать как-то бороться с текучестью, чем показать им ее реальную стоимость. Для этой цели в стоимость включаются не только прямые расходы на поиск и наем персонала, и не просто стоимость содержания вакантных рабочих мест, но также время и затраты труда на ведение документации, обучение новичков, учитываются расход времени метрдотеля, низкая производительность новых работников, чистка спецодежды и т.п. Такой «реализм» полезно несколько охладить, ибо подобные определения, хоть и верны, но все же чрезмерны, поскольку не помогают поставить ситуацию под контроль. Главный недостаток такого подхода в том, что многие статьи расходов не зависят от текучести. Иными словами, решение нести такие затраты зависит не только от показателя текучести (например, заработная плата менеджера по работе с персоналом). Далее, даже те статьи расходов, которые связаны с текучестью, слишком мелки и многочисленны для учета и не стоит тратить время на сбор информации о них (например, расходы на документацию, чистку спецодежды и пр.). Менеджеры утонут в мелочах и подход станет непрактичным.

Упрощенный метод измеряет только прямые затраты на поиск и наем (объявления, услуги агентств и проч.). Не считая достоинства простоты, при сравнении с фактическим показателем текучести такой подход позволяет грубо оценить эффективность функции найма. Невзирая на достоинства обоих подходов, нужно помнить, что они оба покоятся на допущении, что результаты измерений основаны на показателе текучести рабочей силы. В обоих случаях это не совсем так, поскольку не показывается, что затраты выведены из двух отдельных источников: затрат на замещение (ушедшего работника), вытекающих непосредственно из соотношения между расходами на наем и текучестью, и затрат на выполнение работы по вакантной должности. Их можно назвать затратами на продолжение работы — тем элементом увеличения рабочих нагрузок и потому трудовых затрат (сверхурочных, премиальных, эпизодического приема на работу), который вызван текучестью рабочей силы. Важно, что эти затраты выводятся не из по-

казателя текучести, из срока сохранения должности вакантной. На рис. 17.2 показано различное распределение затрат на материальные и нематериальные статьи по двум формам, составляющим затраты.

| | *Производные показателя текучести* | *Производные срока вакансии* |
|---|---|---|
| *Материальные затраты* | Затраты на наем<br>Затраты на обучение<br>Ведение документации по найму и обучению<br>Ведение документации по обучению | Премиальные (свехурочные, премии, эпизодический наем и проч.) |
| *Нематериальные затраты* | Низкая продуктивность новичков<br>Время на наем<br>Время на обучение | Сокращение затрат<br>Снижение стандартов<br>Проблемы контроля выполнения работы |

**Рисунок 17.2**

Если допустить, что с текучестью рабочей силы связаны два вида затрат, становится очевидно, что причина необходимости измерять их по отдельности основана на соотношении между затратами на поиск и наем рабочей силы и сроком вакансии. Если допустить, что чем больше вы тратите на наем, тем быстрее вакансия будет занята, то между двумя видами затрат можно заметить прямую зависимость. В этих обстоятельствах по мере повышения затрат на наем затраты на выполнение работы по вакансии снижаются. В этом случае затраты первого рода диктуют объем затрат второго рода. Однако могут возникнуть обстоятельства, когда затраты на выполнение работы по вакантной должности диктуют и затраты на наем и показатель текучести. Точнее, речь идет о поведенческих следствиях сверхурочных, рассмотренных выше.

Там, где работники рады повышению заработка от сверхурочных и премиальных, нередко можно встретить неприятие новичков, представляющих угрозу для повышенных заработков. Здесь можно ожидать одновременного повышения показателя текучести, затрат на наем и на продолжение работ по вакансии. Однако с молчаливого согласия менеджеров, начинающих «привыкать» к повышенным затратам на работы по открытым вакансиям и меньше тратящих на наем, ситуация может обрести устойчивость, и текучесть снизится. В этом смысле затраты, вызванные текучестью, могут повышаться, в то время как сама текучесть понижается. Если эти два типа затрат не измерять по отдельности, не сравнивать между собой и каждый с показателем текучести, невозможно понять, откуда исходит повышение затрат. Можно предположить, что, когда затраты на продолжение работ по свободным вакансиям начинают взвинчивать и текучесть и наем, менеджер теряет управление ситуацией. При любом показателе текучести менеджер имеет выбор между двумя типами затрат и должен спросить себя, что обойдется дороже.

# 18 Управление заработной платой

В одной из предыдущих глав мы обсуждали потенциал заработной платы как мотивационного фактора, но так это или нет, — ясно, что заработная плата всегда имеет философский смысл. Вы — то, что вы платите. На первый взгляд это может показаться странным, но способ, которым организация платит своим работникам, содержит философию того, как их мотивируют. Организация, желающая сохранить свой аппарат служащих и мотивировать их, укрепляя лояльность, может принять патерналистскую философию оплаты, в соответствии с которой все вновь принятые служащие получают все льготы с первого же дня и нет никаких особых условий. Такая организация может чувствовать, что использовать труд и повышать гибкость лучше при стабильной рабочей силе. Напротив, другая организация может опираться на философию индивидуальных заслуг, когда все выплаты сверх базовой зарплаты зависят только от конкретных заслуг индивида. При этом среди служащих допускается расчетливость и конкурентная мотивация. Короче говоря, способ, которым организация распределяет вознаграждение за труд, показывает ее работникам, как руководство понимает их мотивацию.

В любой организации различные функциональные категории работников имеют разную ценность, разные периоды обучения и разные характеристики на рынке труда. Стало быть, различаются и уровни вознаграждения. Дифференцированная структура заработной платы — сокровенная часть всей структуры и функционирования организации. Структура, приемлемая для тех, кто живет в организации, жизненно важна для ее здоровья. Очевидно одно: чем больше разница в заработной плате, тем большую роль она играет в отношениях между работниками. Просто из того, что заработная плата распределяется менеджером, следует, и что, во-первых, должно быть какое-то общее оправдание различий в оплате, во-вторых, это оправдание должно быть приемлемым для сотрудников, и в-третьих, ставить под вопрос структуру заработной платы — значит сомневаться в авторитете и справедливости руководства. В модели, описанной в гл. 16, предполагается, что предприятия в отрасли зависят от внешнего рынка труда, поэтому оправдание любой существующей внутренней структуры заработной платы должно состоять в том, что она есть результат рыночных сил.

# Что должна обеспечивать структура заработной платы?

По существу структура заработной платы должна быть управляемой, а служащим казаться справедливой. Что подразумевается под управляемой структурой? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо понять, каковы функции структуры заработной платы. Основных функций у нее четыре. Во-первых, она должна привлечь в организацию достаточное число работников с рынка труда. Во-вторых, она должна помогать внутреннему рынку труда функционировать правильно, поддерживая стимулы для служебного роста и возможности повышения квалификации. В-третьих, она не должна допускать, чтобы возникло чувство несправедливости. Например, для каких-то конкретных функций не хватает людей, потому что заработная плата неспособна привлечь ни внутренних, ни внешних кандидатов и ее нельзя повысить, не создавая в организации проблем; значит, структура не выполняет своих задач и мешает работе. Наконец, структура должна учитывать развитие новых трудовых задач, возникающих при реорганизации или введении новой технологии.

Обычно структуры заработной платы складываются случайным образом и под давлением многих факторов: ситуации на рынке труда, обычаев и сложившейся практики, сделок между влиятельными группами и капризов боссов. Со стороны результат кажется отталкивающим и нелогичным. Вероятно, обнаружатся несоответствия между содержанием работы и вознаграждением, между вознаграждением за выполнение разных работ. Однако то, что выглядит нелогичным снаружи, может оказаться исполненным глубокого смысла для людей внутри организации. Простое наличие искажений не означает, что руководство автоматически обязано внести логику в структуру заработной платы путем, скажем, программы оценки трудности задач. Можно предложить две предпосылки для перемен: что существующая структура зарплаты становится неуправляемой и что сами работники ощущают ее несправедливость. Менять структуру заработной платы в отсутствие любого из этих двух условий — значит создавать риск еще большего недовольства.

# Оценка сложности работы

Оценка сложности работы относится к «содержанию работы» и структурам оплаты. Она не относится к уровням или системам оплаты, хотя тесно связана и с тем и с другим. Это метод, в котором сложности работы приписывается относительная ценность с целью придать спра-

ведливость структуре заработной платы и, что еще важнее, различиям в ней. Иными словами, оценка сложности работы призвана изменить структуру заработной платы, обычно делая ее более логичной и систематичной. Под структурой заработной платы понимается иерархия различий в оплате в применении к различным работам в организации. Возникает только два вопроса, непосредственно относящихся к структурам заработной платы: каково различие в оплате разных работ и почему оно такое. Оценка сложности работы пытается ответить на оба вопроса, задавая в свою очередь вопрос, каким это различие должно быть. Стоит повторить, что оценка сложности работы относится только к структурам заработной платы. Поэтому менеджеры должны тщательно проанализировать свои проблемы, прежде чем приступать к осуществлению такого плана. Необходимо отличать проблему структуры заработной платы от других тесно связанных с ней проблем: дохода, системы оплаты, управления заработной платой и рынка труда. Раз было решено провести оценку сложности работы, предполагается, что остается только выбрать метод. Однако это далеко не так просто, поскольку еще на стадии планирования необходимо рассмотреть шесть факторов:

1) существующую структуру заработной платы;
2) отбор оценщиков;
3) систему апелляций;
4) введение новых работ в структуру заработной платы;
5) влияние оценки сложности работы на коммуникации в организации в целом;
6) систему оценки сложности работы.

Эти факторы следует рассматривать по-отдельности, хотя на самом деле они неразделимы.

## Существующая система оплаты

Опытные практики в области оценки сложности работы обычно считают, что новая структура, введенная в результате оценки, должна иметь некоторые общие черты со старой. Иначе говоря, изменение структуры заработной платы не должно быть слишком радикальным, если вы не хотите спровоцировать бунт. Оправдание лежит в том, что, хотя структура заработной платы внешнему наблюдателю может показаться непоследовательной, для работников предприятия она имеет какой-то смысл. У работников свой взгляд на собственную ценность, собственную квалификацию, чужие квалификацию и авторитет и пр. Все эти оценки, вероятно, изменятся под давлением оценки сложности работы. Поэтому руководство должно оправдать изменения, которые оно предлагает. Слова Барбары Вуттон (Barbara Wootton) (экономиста в области труда): «Изменение — всегда, повсюду и во всем — требует оправдания: сила

консерватизма в том, что его придерживаются, чтобы оправдать себя» как нельзя лучше подходят к данному случаю.

Здесь значима взаимосвязь структуры заработной платы и структуры власти. Первая поддерживает вторую, поэтому изменение в любой из них отразится на другой. Обычно существующая структура заработной платы будет очень близкой к распределению власти, поэтому перемены должны вводиться крайне осторожно.

## Выбор оценщиков

В некотором смысле сама оценка сложности работы служит оправданием; она придает респектабельность и авторитет процессу реструктуризации. Однако метод не сработает сам по себе, если единственным оправданием руководства будут слова: «Ну, вам придется это принять, мы использовали общепринятый метод». У такого руководства будут проблемы. Другой, дополнительный подход, придающий приемлемость конечному результату, состоит в использовании оценки сложности работы как части осуществления в участии. С самого начала руководство должно решить, будет оно проводить программу оценки под своим единоличным контролем и навязывать свое решение подчиненным либо позволит участвовать в оценке представителям рядовых работников, чтобы повысить приемлемость результата. Достоинства и недостатки одного подхода есть зеркальное отражение тех же свойств другого подхода. Однако степень участия имеет свой предел. Он обычно находится в сфере определения содержания работы и здесь только руководство должно принимать решения. Если решено обратиться к участию работников, остается ключевой вопрос представительства в группе оценщиков. Группа должна действовать независимо, но независимость не придает справедливости, необходимой для приемлемости результатов. По этой причине состав группы жизненно важен.

Обычно используют ряд ключевых комбинаций: свои работники и специалисты извне, члены и не члены профсоюза, представители разных профессий, уровней и подразделений. Если стремятся представить все подразделения, на сцену выступают местные интересы и наблюдается тенденция к сохранению статус-кво. Составление оценочной группы требует большой осторожности. Не важно, кто проводит оценку и каков ее метод. Можно было бы предположить, что знания в области персонала, оценки сложности работы или управления заработной платой относятся к необходимым качествам оценщиков. Но это не так. Доступность экспертных советов — вещь существенная, но главные качества оценщика — это здравый смысл и достаточно знаний, чтобы понимать описание работы — не более и не менее.

## Система апелляций

Конечным результатом любой оценки сложности работы будет то, что кто-то будет зарабатывать больше, а кто-то меньше, чем раньше. Поэтому апелляционная процедура должна быть интегральной частью всей схемы. Здесь возникают два вопроса: каков состав апелляционной комиссии и каковы правила подачи и рассмотрения апелляций.

Обычно состав апелляционной комиссии следует составу оценочной группы, но стоит частично поменять персонал, чтобы получить свежий взгляд на проблему. Правила важны, так как без них содержание рабочих задач может постоянно переписываться, пока апелляцию, наконец, не удовлетворят. Будут вписываться фиктивные рабочие обязанности, и вся система потеряет авторитет. Отсюда следует, что руководство должно не только зафиксировать содержание работы, но решить, насколько оно должно меняться, прежде чем начнутся апелляции. Другие правила должны включать руководящие указания по процедуре — очевидцам, защите и повторным рассмотрениям.

## Введение новых работ в структуру заработной платы

Одна из причин столь частой хаотичности структур заработной платы состоит в том, что содержание работ постоянно меняется. Давление со стороны продуктового рынка, рынка труда, способностей людей, новых технологий меняет содержание работ. Иногда перемены происходят незаметно, иногда они заранее планируются. В любом случае система оценки сложности работы должна согласовывать эти изменения так, чтобы новая работа могла в любое время пройти через систему, не вызывая трений. Руководство всегда должно сохранять инициативу и внимательно следить за содержанием работ.

## Влияние оценки сложности работы на коммуникации в организации в целом

Проблема с оценкой сложности работы состоит в том, что эта мера практически необратима. В этом смысле введение оценки сложности служит водоразделом в жизни любой организации. Если в систему введена логика, нет пути назад, ее нельзя вернуть в хаотическое состояние по желанию начальства. Только дальнейшие оценки могут изменить структуру заработной платы, основанную на оценке сложности. Именно эта необратимость заставляет руководство относиться к методу с уважением.

Оценка делает размер заработка индивида известным всей организации. Если организация привыкла к секретности, оценка сложности работы принесет с собой изменения, которые могут понизить секретность и в других сферах жизни организации. Даже если индивидуальные заработки остаются конфиденциальными, разряды и диапазон заработ-

ков по разрядам придется огласить. Работники будут знать не только свой разряд и заработок, но и сослуживцев. Именно по этой причине «осознание» чужого заработка есть предпосылка оценки сложности работы. Сам метод даст людям это осознание и, если оно еще не появилось, результат может оказаться тяжелым. Оценка работает на грани провокации и оказывает глубокое влияние на всю систему коммуникаций. Она трансформирует отношения между индивидами, между подразделениями и между организацией и ее служащими. Это влияние, вероятно, будет иметь долгосрочные последствия, и в этом случае коммуникационная система надолго изменит форму и вид.

## Система оценки сложности работы

Прежде всего необходимо понять, что не существует системы, идеально подходящей для нужд конкретной организации. После некоторой грубой оценки проблем, с которыми придется столкнуться, всегда выбирается «наиболее подходящая» система. Существует три базовых подхода к оценке сложности работ, и каждый предлагает по нескольку систем.

1 Чисто качественные суждения:
- ранжирование (сравнение работ в целом);
- классификация работ.

2 Измерение качественных суждений:
- балльная система;
- факторные сравнения.

3 Сравнение различий в принятии решений:
- метод Кастеллиона (см. ниже);
- промежуток времени;
- профили.

Ниже следует краткое описание основных технических приемов, используемых в практике. В этом обзоре не делается попытка охватить все, читателю рекомендуется дальнейшее изучение вопроса. Отбор приемов основан на их популярности и на том, что они формируют основу многих других применяемых приемов.

### *Ранжирование работ*

Это простейший метод оценки рабочих задач, при котором осуществляется сравнение работ в целом. Иными словами, работы сравниваются по их полноте, без выделения отдельных факторов или специфических критериев. Применяются только общие концепции, такие, как ценность для организации. Главное достоинство приема — в его простоте, но его главная слабость — расплывчатость, вызванная отсутствием специфических критериев, что оставляет результат открытым для разных интерпретаций и, следовательно, пререканий.

**Первый этап.** Оценочная группа изучает утвержденные описания работ и прикидочно их распределяет.

**Второй этап.** Каждая работа сравнивается с каждой другой, работы объединяются в группы, выстраивается иерархия.

**Третий этап** (не обязательный). К иерархии применяются числовые парные сравнения. Для этого работе присуждаются 2 очка, если она ценнее другой работы, 1 очко, если она оценивается как равная, и 0, если другая работа ценится выше. Таким образом, наиболее ценные работы получают:

$$2 \times \text{число работ} - 1.$$

Самая малоценная работа получает 0, поскольку все остальные ценнее ее. Для примера в табл 18.1 ранжировано 10 работ.

**Таблица 18.1**

| *Работа* | | *Баллы* | * |
|---|---|---|---|
| A | 222222222 | 18 | 18 |
| B | 12222222 | 15 | 14 |
| C | 12222222 | 15 | 14 |
| D | 111222 | 9 | 6 |
| E | 111222 | 9 | 6 |
| F | 111222 | 9 | 6 |
| G | 111222 | 9 | 6 |
| H | 22 | 4 | 4 |
| I | 2 | 2 | 2 |
| J | | 0 | 0 |

*Заметьте, что при использовании 0 различия становятся больше. Это альтернативный метод.

**Четвертый этап.** Очки, полученные из парных сравнений каждого оценщика, суммируются.

**Пятый этап.** Формируются группы работ, которые можно отнести к одному разряду. В нашем примере возникают четыре группы.

| | |
|---|---|
| A | 18 |
| BC | 15 |
| DEFG | 9 |
| HIJ | 4—0 |

**Шестой этап.** Теперь оценка работ закончена (кроме работы с апелляциями). Необходимо результаты преобразовать в структуру заработной платы. Очень важно отметить, что парное сравнение не измеряет «дистанции» между работами, оно только их группирует. Поэтому мы можем сказать, что работы B и C более ценны, чем DEFG, но *не можем сказать в какой степени*. Если структура заработной платы и оправданна по очкам, она пока не имеет обоснования.

**Комментарий.** Главное преимущество метода ранжирования работ заключается в его простоте и в том, что его можно применять к боль-

шому числу работ. Однако для успеха требуется доброжелательность участников. Кроме того, результаты непереводимы в структуру ставок заработной платы, поскольку «дистанция» между работами не измеряется. Кроме того, ранжирование имеет тенденцию отражать существующую структуру власти, иными словами, оно очень консервативно.

### *Балльная система*

Возможно, при оценке сложности работы это самый обычный метод. Его основная привлекательность связана с его гибкостью и с использованием специфических критериев, которые частично оправдывают конечный результат. Но метод не лишен недостатков. Во-первых, используя специфические критерии, трудно применить метод к широкому кругу работ. Во-вторых, трудно подобрать критерии, которые равно подходили бы в начале процесса и позднее, когда апелляции и новые работы уже поступили на оценку.

**Первый этап.** Критически важный этап этого метода — выбор критериев, рубрик, под которыми суждения будут применяться. При выборе критериев необходимо руководствоваться двумя практическими соображениями: во-первых, необходимо свести их число к минимуму и, во-вторых, критерии должны быть применимы к возможно большему числу работ. Примеры факторов: квалификация, усилия, ответственность, условия работы и часы работы.

**Второй этап.** Каждому из выбранных факторов нужно дать недвусмысленное определение, чтобы все оценщики использовали одни и те же понятия. «Ответственность», например, есть фактор, который нужно строго определить, прежде чем его применять. Это не мелкие семантические вопросы. Если оценщики не придают одного и того же значения данному слову, результатом будут несправедливость и проволочки.

**Третий этап.** Раз определения согласованы, необходимо разбить каждый фактор по степеням. Иными словами, нужно создать шкалу применимости для каждого фактора; например, нормальное рабочее время, несоциальное рабочее время и т.д.

**Четвертый этап.** После того как факторы выбраны и каждому из них присвоена степень, остается взвесить каждый фактор и назначить баллы, например:

| | | |
|---|---|---|
| Ответственность | 120 баллов | (6 степеней) |
| Квалификация | 100 баллов | (5 степеней) |
| Условия работы | 60 баллов | (6 степеней) |
| Часы | 100 баллов | (5 степеней) |

**Пятый этап.** Все предыдущие этапы — подготовительные в оценке каждой работы. Оценка выражается в баллах, определяющих место данной работы в иерархии, которая, в свою очередь, образует основу структуры заработной платы.

**Шестой этап.** Различия между балльным методом и ранжированием заключается в том, что балльный метод позволяет измерять «дистанцию» между работами и поэтому легче преобразуется в структуру заработной платы. *Это никогда не бывает легкой задачей*, но, приписав каждому баллу некую денежную сумму, вы можете начертить кривую заработной платы для всей организации.

Разнеся оплату по баллам, разделенным на равные части, можно увидеть, как работы группируются и какова между ними дистанция. Сделав это, необходимо образовать разряды, памятуя, что для этого не существует научного способа — группы и дистанции между ними дают только общие указания. Заметьте, что разряды перекрывают друг друга. Это нормально, поскольку позволяет структуре ставок включить в себя результаты принятой системы оплаты.

### *Метод Кастеллиона* (Castellion)

Это вариант балльного метода, использующий в качестве единицы для сравнений принятие решений. Применяется главным образом для оценки работы менеджеров.

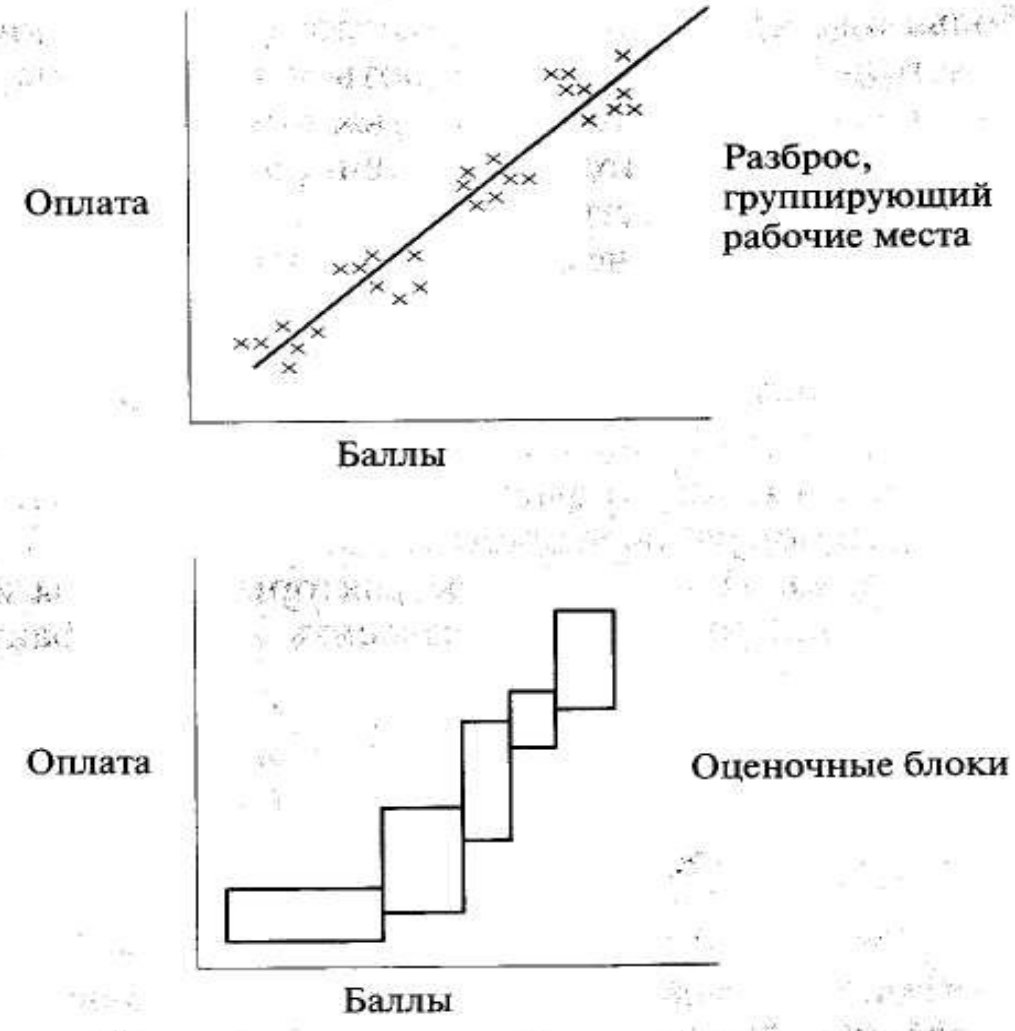



**Рисунок 18.1**

Используются следующие факторы:

a) сложность принятия решения;
b) коэффициент влияния работы (a × b);
c) числовые расчеты;
d) общие способности;
e) бдительность;
f) последствия ошибок;
g) образование;
h) опыт.

Каждому фактору приписываются степени, как и в балльном методе. Произведение коэффициентов a × b означает, что полнота решения зависит не только от его внутренней трудности, но и от времени, потраченного на его принятие.

| | |
|---|---|
| a) Сложность решения: | |
| просто требует широкой оценки | 60 баллов |
| b) Коэффициент влияния работы: | |
| мало решений принимаются без спешки | 1,10 баллов |
| a × b | 66 баллов |

Далее, как в балльном методе.

**Ключевые или образцовые работы.** Многие практики, чтобы сэкономить время, рекомендуют заранее отбирать некоторые виды работ для сравнения при оценке сложности работы. Хотя эти работы отбираются тщательно и осторожно, принцип остается опасным, особенно там, где сложность работ оценивается впервые. Подобным же образом для ускорения оценки новых работ применяются образцовые работы. Новая или привлекательная работа сравнивается с образцовой для того конкретного разряда, на который оцениваемая работа претендует. И снова здесь большая опасность связана с постоянно меняющимся содержанием работ. Если вы используете образцовые работы, их содержание следует постоянно проверять.

Чрезвычайно важно письменно фиксировать каждую стадию процесса оценки, чтобы основные правила, касающиеся отбора оценщиков, фактических данных, определения факторов, можно было передавать тем, кто будет оценку продолжать. Использование нового критерия или нового правила может обесценить все усилия.

**Обзор.** Быть может, самая важная выгода оценки сложности работы состоит в том, что она дает руководству инструмент управления структурой заработной платы. Акцент на содержании работы означает, что руководство будет вынуждено постоянно анализировать содержание работ и изменения в нем. Это может только способствовать здоровью организации. Далее, делая структуру заработной платы логичной и в определенной степени справедливой, оценка сложности смягчает проблему разницы в оплате, вызывающую среди сотрудни-

ков недовольство и трения. Кроме того, оценка работ обычно способствует большей открытости коммуникаций, поскольку для достижения ее целей результаты должны быть известны всем. Таковы выгоды оценки сложности работы.

Однако все это предполагает успешность оценки, т.е. то, что результатами довольны все. Эта зависимость приемлемости результатов от успеха составляет главную слабость оценки, фактически ее метод квазинаучен: измерения в нем совершенно субъективны (анализ рабочего времени также в некоторой степени субъективен). Ценности, приписываемые работам, и дистанция между ними — понятия абстрактные. Они становятся «реальными», только если вы готовы в них поверить. Вот почему вера в систему и доверие к оценщикам имеют такую важность для успеха любой схемы. Впрочем, это не обесценивает методов.

Более серьезная критика оценки сложности работы вытекает из более общей критики истинной важности структур заработной платы. Один из главных факторов, влияющих на структуру заработной платы, — это рынок труда, но есть ли доказательства того, что логичная структура менее подвержена давлению, чем уникальная? Крупные сдвиги на рынке труда могут исказить логичную структуру заработной платы так же, как и любую другую, но важно то, что сама логика систематизированных структур может затруднять реакцию на давление рынка. Менее «заорганизованная» схема может легче приспосабливаться к изменениям. При базовой необратимости оценки сложности работ такая жесткость может оказаться недостатком. Проще говоря, ценность, которую схема приписывает конкретной работе, может не совпадать с ее ценностью на рынке труда, и рано или поздно эти две ценности окажутся в конфликте.

## Давление на содержание работ: опасность и проблема для оценки сложности работ

*Что меняется?*

- Цели;
- приемы и методы;
- количество;
- качество;
- приоритетность задач;
- степень свободы действий.

*Как происходят изменения?*

- Меняется рыночный спрос;
- меняется рынок труда;

- исполнитель, должностное лицо — способности, мотивация, предпочтения тех или иных задач;
- супервизоры — способности, мотивация, степень свободы действий;
- отношения между властными структурами в организации.

*Возможные последствия*

- Неправильно направленные усилия;
- ползучая неэффективность;
- руководство теряет контроль;
- меняется содержание других работ.

# Структура заработной платы и системы оплаты

Поскольку оценка сложности работ связана с их содержанием, для нее не важно их выполнение. Но именно забота об эффективности исполнения вынуждает установить связь между разрядной структурой заработной платы, полученной в результате оценки сложности работ, и системой оплаты. Разряды заработной платы должны отчасти перекрывать друг друга, позволяя вводить надбавки за выслугу лет или за особые заслуги. Все организации нуждаются в том, чтобы некоторые работники оставались на своих постах, и это можно обеспечить с помощью дополнительных выплат за выслугу лет. Поскольку каждый человек выполняет одну и ту же работу, заработную плату нельзя повышать по новым разрядам, поэтому верхний ее предел по конкретному разряду должен перекрывать нижний предел более высокого разряда. Аналогично, разница в заслугах не должна стираться нижним пределом следующего разряда. Заслуги могут проявляться и при отсутствии возможности повысить разряд, поэтому надбавкам за заслуги нужно позволить превышать нижний предел следующего разряда. Чем больше разряды перекрывают друг друга, тем больший вес придается исполнителю по сравнению с ценностью содержания работы.

# Исследование оплаты

Менеджеров нередко приводят в тупик результаты исследования оплаты, которое они сами же и предприняли. Сложные обследования требуют статистического опыта и экспертной интерпретации. Однако ситуация часто требует менее сложных форм. С самого начала нужно помнить, что исследование рынка труда есть самый трудный вид исследований.

## Что именно измеряют при исследовании оплаты?

Измеряют различия в оплате по профессиям, занятиям и организациям в определенном сегменте рынка труда в следующих терминах:

- абсолютная величина оплаты;
- прирост или снижение ее во времени;
- темп прироста или снижения.

Очевидно, первой задачей будет установить, сколько платят за работы, которые вас интересуют, другие фирмы. Однако это не так просто, как кажется. Дальнейшей задачей будет сбор данных такими методами, чтобы вы могли понять результаты и увидеть нужные соотношения. Вы ищете данные, касающиеся конкуренции; их можно прочитать по соотношениям между цифрами, которые вы нашли, но только тогда, когда информация собирается со всей тщательностью.

Существует три основных типа исследования оплаты, имеющих разные возможности.

### *1 Фотография*

Самая распространенная форма обследования — «фотография»: данные собираются только один раз и для особой цели.

В этом типе исследования обычно собираются следующие данные:

a) абсолютная величина оплаты по специальностям и фирмам;
b) разница в оплате по специальностям и фирмам.

### *2 Повторное исследование*

Если исследование повторяется с определенными временными интервалами, оно может добавить новые измерения.

Повторные обследования могут показать:

a) абсолютную величину оплаты по специальностям и фирмам;
b) разницу в оплате по специальностям и фирмам;
c) абсолютную величину прироста или снижения оплаты за данный период времени по специальностям и фирмам;
d) изменения в различиях по специальностям и фирмам;
e) «темпы» прироста или снижения оплаты;
f) различия в «темпах» прироста или снижения.

### *3 Повторные обследования с индексированием*

Преимущество индексирования состоит в том, что оно показывает направление и темп изменений яснее, чем абсолютные величины. Обычно принимают *один год за базовый* (=100), и данные за все другие годы выражают в процентах к базовому году. Можно также при-

нять за базу одну специальность (=100) и выражать другие данные по оплате в процентах к базовой.

**Пример 1**

Базовый год 1990 = 100

| | *1990* | *1991* | *1992* | *1993* | *1994* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Специальность* | 110 | 120 | 120 | 145 | 160 |
| *Индекс* | 100 | 109 | 118 | 132 | 145 |

**Пример 2**

Базовое занятие x = 100

**Индекс**

Специальность x = 110 = 100
Специальность y = 150 = 136
Специальность z = 170 = 154

Нетрудно заметить, что эти типы индексирования можно с пользой объединить. Реальная ценность индексирования проявляется тогда, когда исследователя более интересуют темпы изменений, чем сравнение абсолютных величин.

## Некоторые проблемы, связанные с исследованием оплаты

### *Определение рынка труда, который вы пытаетесь измерить*

Если это местный рынок труда, важно знать географические параметры. Обычно они выражаются *в затратах времени и денег на дорогу до работы и обратно.* Чтобы избежать лишней траты сил, полезно заранее выяснить, какие ключевые фирмы относятся к вашим конкурентам. Если конкретная фирма известна как «лидирующая» в оплате труда, ее нужно включить в выборку.

### *Подобное с подобным!*

Ценность исследования связана с тем, что подобное сравнивается с подобным. Если сравнивается оплата специалистов, то *специальности должны быть эквивалентны.* Одинакового названия специальности недостаточно. Эквивалентность обеспечивается соблюдением любого из двух условий:

1) при исследовании необходимо использовать *классификацию специальностей*;
2) исследователь должен достаточно хорошо знать существенные различия между специальностями, чтобы интерпретировать данные без ошибок.

Существенна также эквивалентность единиц измерения: базовая заработная плата = базовой заработной плате, суммарный заработок = = суммарному заработку. Но что же измеряется при исследовании: начальная заработная плата или заработная плата в какой-то момент времени?

### *Понимание систем рабочей силы*

Исследователь должен знать специальности, которые некоторым образом связаны. Связи могут возникать по разным причинам, например, специальности могут «конкурировать» за одних и тех же людей или специальность может быть этапом при обучении другой специальности.

Разницу в оплате связанных специальностей можно объяснить характером связей и в некоторых обстоятельствах ожидают, что оплата связанных специальностей изменится одновременно.

### *Учет совпадений во времени*

Для интерпретации результатов вам понадобятся некоторые дополнительные данные:

- срок последнего повышения оплаты;
- срок установления уровней оплаты;
- частота пересмотров оплаты.

## Интерпретация

Если ваше исследование проведено должным образом и указанная выше эквивалентность в определении специальностей и доходов гарантирована, можно приступить к интерпретации результатов. Разницу в величине и приросте увидеть легко, а их интерпретация зависит от обстоятельств. Ответы на вопросы: «Плачу я слишком много или слишком мало?» или «Насколько больше я должен платить?» должны выводиться из цифр. Труднее, однако, исходя из данных исследования, интерпретировать состояние конкурентной среды. Ключевым индикатором служит распространенность или диапазон оплаты, предлагаемой работникам *одной и той же* специальности.

# Часть IV

# Дополнительные проблемы

# 19 Оплата и часы работы: законное принуждение

Несмотря на описанную в гл. 14 картину достаточно открытого рынка труда, менеджерам приходится считаться с правовыми ограничениями продолжительности рабочего времени и минимальными уровнями оплаты. Правовая среда возникает из ряда взаимосвязанных источников, главным образом из европейской социальной политики и британских законов о труде. Хотя законы меняются, недавнее законодательство о максимальной продолжительности рабочего дня и минимальном уровне оплаты представляет собой радикальную и долгосрочную перемену. Эта совокупность законов сосредоточена на следующих факторах:

- ограничении рабочего дня;
- защите от необходимости работать в сверхурочное время;
- гарантированном оплачиваемом отпуске;
- гарантированных перерывах на отдых;
- гарантированном минимуме оплаты.

Стоит отметить, что главный документ, касающийся продолжительности рабочего дня, Working Time Directive (WTD), был введен в области здравоохранения и безопасности труда, а не в области занятости. В этом выражено стремление к здоровью и благополучию в рабочей обстановке. В очень реальном смысле это меры по предотвращению усталости и стрессов.

## Краткое содержание WTD

### *Ограничение максимального рабочего времени*

Согласно WTD, рабочее время не должно превышать 48 часов в неделю на протяжении в среднем 17-недельного периода. Базовый период может быть преобразован в 26- или 52-недельный по соглашению между нанимателями и представителями служащих. Период четырехнедельного оплачиваемого отпуска исключен из расчетов среднего рабочего времени. Работники моложе 18 лет исключены из общего 48-часового правила.

### *Увеличение максимального рабочего времени*

Наниматель может увеличить 48-часовой лимит, если работник на это согласен. Условие состоит в том, что о сверхурочных часах должны

вестись подробные записи, доступные для контроля. Четырехнедельный оплачиваемый отпуск, периоды отпусков по болезни, по беременности и родам исключены из расчета средних рабочих часов.

### *Право на еженедельный отдых*

Рабочий имеет право на отдых в течение 11 часов подряд, следовательно, максимальный рабочий день не должен превышать 13 часов. Работник имеет право на отдых не менее 24 часов подряд в неделю. Это не обязательно должно быть воскресенье. Расчет отдыха должен исходить из базового периода не менее чем в 14 дней, и этот расчет не должен включать минимальный отдых 24 часа в неделю.

### *Право на ежегодный отпуск*

Все работники имеют право на четырехнедельный оплачиваемый отпуск в год.

### *Ночные смены*

Ночные смены не должны превышать 8 часов в сутки.

### *Исключения*

Существует сложная система исключений, но если отрасль не подпадает под исключения (отели и туризм не подпадают), то возможные исключения не включают базовый 48-часовой лимит и право на четырехнедельный оплачиваемый отпуск.

### *Коротко о минимальной заработной плате*

Недавно введенная национальная минимальная заработная плата есть единая почасовая ставка, предписанная министром. Она открыта для изменений по решению правительства и применяется ко всем работникам Соединенного Королевства старше школьного возраста. WTD требует от нанимателей аккуратного ведения документации об оплате, открытой для инспекции.

### *Следствия ужесточения трудового законодательства*

В отрасли много лет царила законодательно очень слабо отрегулированная трудовая обстановка и, возможно, наниматели привыкли относиться к труду как к гибкому ресурсу, но рынок труда и отношения занятости явно становятся более отрегулированными. Расширение регулирования могло бы привести к повышению производительности труда и расширению ее возможностей по увеличению продаж. С оперативной точки зрения, однако, расширение регулирования означает усиление планирования. Даже мелкий бизнес будет вынужден серьезно заниматься прогнозированием и связывать использование труда с прогнозами спроса.

# 20 Разработка трудовых стратегий

## Трудовая стратегия и бизнес

В главе 9 мы говорили о том, как соотнести численность работников, занятых на предприятии, с колебаниями спроса на рынке. Мы стремились подчеркнуть, что стратегия использования труда зависит в основном от стратегии бизнеса. Стратегия бизнеса предписывает трудовой стратегии следующее:

- необходимую численность работников;
- пропорцию занятых постоянно и временно;
- долю добавленной стоимости на заработную плату;
- тип людей, в которых нуждается ваш бизнес;
- тип квалификаций, в которых нуждается ваш бизнес.

В отношениях между стратегией бизнеса и трудовой стратегией доминируют два фактора:

1) структура покупательского спроса;
2) технологические изменения.

Однако несмотря на эту связь трудовая стратегия живет собственной жизнью, совершенно отличной от деловой жизни. Вы не меняете свих работников каждый раз, когда меняется стратегия вашего бизнеса, не перестраиваете вашу организацию с каждым изменением планов. Иными словами, труд обычно более постоянен, чем деловые планы, и именно поэтому проблемы привлечения, сохранения, устойчивости и мотивации нуждаются в рассмотрении сами по себе, независимо от других проблем.

## Что такое стратегия?

Слово «стратегия» обычно ассоциируется со словом «планирование». Это правильно, но стратегия означает нечто большее, чем построение программы действий на будущее. Такие программы требуют целей — откуда эти цели берутся? Для бизнеса цели могут возникать из альтернатив, основанных на рыночной информации.

Но здесь стратегия возникает из преследования целей. В случае трудовой стратегии это не так. В ней нас заботит преемственность и изменения; в этом отношении трудовая стратегия носит более «архитектурный» характер. Центральный элемент всей стратегии, предшествующий процессу планирования, — создание видения, представления о будущем. Проще говоря, «как моя организация должна выглядеть в будущем?»

Создание видения — всегда дело нелегкое. На пути стоят здравый смысл и «реальность», но мы движемся к тому, что мы можем видеть. Поэтому все плановые процессы требуют модели, к которой нужно стремиться. Только когда модель встала на свое место, вы можете увидеть, что нужно изменить. В случае трудовой стратегии нас заботят люди, квалификации, мотивации, знания, желательная организация работы, контроль и власть. Это кирпичи, из которых строится любая организация. Как в любом здании, их количество и качество взаимосвязано и взаимозависимо, поэтому в любом видении и вытекающем из него проекте должны исследоваться внутренние связи между всеми частями организации. Более того, организации живут на рынке труда, поэтому ваше видение должно охватывать отношения между организацией и этими рынками. Чтобы найти путь через этот запутанный лабиринт, требуется особый технический прием, который в простейшей форме допускает, что цели вашей трудовой стратегии вытекают из ответов на следующие вопросы:

- чего я хочу?
- почему я хочу этого?
- какие в этом содержатся допущения, касающиеся технологий, рынков труда и поведения людей?
- что мы должны изменить в существующей ситуации?

Эти вопросы должны охватить весь диапазон организационных проблем.

## Стратегия и взаимосвязанность

В главе 2 мы рассматривали сложный вопрос: что мотивирует людей. Он будет стоять вечно и на него очень трудно ответить. Один достаточно безопасный подход состоит в том, чтобы обойти все проблемы мотивации и сказать себе, что все, что вы делаете для мотивации ваших сотрудников, имеет шансы на успех только в том случае, если это имеет смысл для конкретного работника. Ес-

ли ваша трудовая стратегия внутренне последовательна и связна, индивидуум быстрее «почувствует», что вы делаете, чем в том случае, когда стратегия пытается двигаться в двух направлениях сразу. Если, например, человек поставлен в условия строгого надзора, но от него ожидают проявления инициативы, либо если он находится под постоянной угрозой увольнения, но от него ждут преданности целям организации — это стратегия, лишенная связности. Такие противоречия нередко очевидны только для тех, кого они затрагивают, но они подрывают все попытки менеджеров мотивировать людей. Важность связности трудовых стратегий состоит в том, что со временем сотрудник ее почувствует и сможет понять, чего от него ожидают. Иными словами, все, что вы делаете, сработает скорее, если все ваши меры будут иметь один и тот же смысл. Это и дает критерий, по которому мы можем судить о трудовой стратегии, — критерий связности.

# Процесс разработки трудовых стратегий

В разработке трудовых стратегий есть три основные стадии. Первые две непосредственно связаны со стратегией бизнеса, но третья посвящена типу организации, который будет удовлетворять нуждам стратегии бизнеса. Эти стадии следующие.

### *1 Обзор структуры спроса*

Эта стадия включает обзор структуры спроса на продукт или услугу в условиях постоянного и переменного предложения рабочей силы.

### *2 Обзор структуры технологических изменений*

Важно выяснить, что понимается в данном случае под словом «технологические». Это слово использовано здесь для описания любого рабочего процесса, не обязательно выполняемого машиной. Переход обслуживания в ресторане от разноски блюд официантами к буфету самообслуживания есть изменение трудового процесса и как таковое оно настолько же «технологическое», как замена ручного труда машиной.

Технологическая оценка, предшествующая разработке трудовой стратегии, содержит три компонента, каждый из которых имеет свое специфическое значение для стратегии.

### Технологические изменения

- Какие темпы и типы изменений вы предвидите, глядя в будущее?
- Стабильное состояние (отсутствие изменений).
- Постепенные изменения, строящиеся на существующих квалификациях.
- Постепенные изменения, опирающиеся на новые квалификации.
- Скачкообразные изменения, строящиеся на существующих квалификациях.
- Скачкообразные изменения, опирающиеся на новые квалификации.
- Революционные изменения.

Примером скачкообразных изменений могут служить компьютерные системы резервирования номеров в отелях или микроволновые печи. Эти изменения влияют не просто на число занятых этими задачами, но и на тип и глубину требуемой квалификации.

### Технология и рынок труда

Как было показано в гл. 11, характер трудовых задач определяет их характеристики на рынке труда, поэтому оценивать следует природу работ, которые нужно выполнять, поскольку такая оценка прежде всего остального оказывает влияние на будущую политику найма.

Для каждой категории работ следует оценить:

- степень ее специфичности для организации;
- уровень подготовки, образования и опыта;
- значение личностных характеристик;
- возможность замены знаний и умений информацией.

### Технология и контроль

В главе 1 мы рассматривали, как характер работы влияет на применение контроля со стороны менеджеров. Оценка здесь связана с тем, насколько можно измерить стандарты выполнения и насколько руководство ценит самостоятельность и инициативу служащего.

## 3 Развитие стратегий организационного поведения: привлечение, поддержка и мотивация рабочей силы

В основе этого подхода по развитию стратегий заложена анкетная концепция, или концепция опроса. Эта концепция создана таким образом, что стратегии начинаются с вопроса, чего я хочу. Такой подход подчеркивает важность менеджерского «хочу» в стратегии. Также утверждается, что отправная точка — видение того, какой должна быть организация в будущем. Акцент при этом переносится на стоимости и первоочередные цели. На рис. 20.1 показана последовательность ответов и вопросов. Обратите внимание также

на то, что процесс планирования в обычном смысле начинается с 5-го пункта, и эти «средства» переходят на следующий этап. Средствами могут быть конструкции, системы, специальные назначения, принципы политики и т.д.




**Рис. 20.1**

Вы помните, что эта анкетная концепция представляет собой просто последовательность вопросов, но о чем эти вопросы? С чего вы начинаете? Попробуйте создать основные принципы, а затем исследовать ваше положение с точки зрения этих основных принципов организационного проекта. Всего их шесть:

1) *стабильность* касается текучести рабочей силы и взаимоотношений между организацией и рынками рабочей силы;
2) *стимул* — касается вопроса вознаграждений (привлечения, мотивации и удержания);
3) *контроль* — касается стиля власти и вопросов независимости работы;
4) *порядок* — касается различий любого типа между работниками;

5) *средства связи* — касаются степени открытости и распределения знаний;
6) *место расположения* — касается значения места, которое занимает данная организация в местном сообществе.

Все это определяет, как найти ответы на важные вопросы. Рекомендованный здесь метод состоит в том, чтобы взять для каждой области *крайние варианты политики* (EPO, extreme policy options). Примером таких вариантов могла бы быть политика высокой гарантированности работы, или, например, руководство рынком оплаты, или большая автономия работника, или статус отдельной личности. При выборе варианта политики вы можете проверить, какое впечатление у вас возникает в каждой области. Здесь уместно было бы привести пример.

## Пример: Крайнее положение в стабильности

### *Исходные цели и ценности*

Мне нужна устойчивая организация с постоянной рабочей силой и минимальными потерями трудовых ресурсов. Для этого требуется стратегия гарантии работы для рабочей силы.

### *Объяснение исходных целей и ценностей*

**Почему я хочу стабильность?**

- Я не ожидаю колебаний спроса.
- Я ожидаю регулярных технологических изменений.
- Мне нужно увеличить стоимость и ценность человеческого капитала, потому что новая технология развивается на основе существующего знания.
- Существующие навыки и квалификации очень специфичны для данной организации.
- Я стремлюсь избежать проблем рынка труда и больших издержек, связанных с наймом.
- Я стремлюсь избежать высоких издержек, связанных с обучением персонала.
- Я хочу от персонала лояльности и причастности.
- Я полагаю, что смогу сосредоточить основное внимание на качестве услуг, если я предложу безопасность.
- Я хочу, чтобы мои работники были гибкими и адаптируемыми.

### *Предположения*

Какие предположения возникают из желания стабильности и связанной с ней политикой обеспечения безопасности работы?

**О людях:**

- то, к чему привели инвестиции в повышение уровня квалификации, не препятствует обучению, или, если даже предположить, что препятствует, результаты обеспечения надежности работы все перекроют;
- безусловно, люди будут готовы пройти обучение, чтобы перейти с одного уровня квалификации на другой. И опять повторим, что взаимосвязь между их собственным вкладом и политикой обеспечения надежности работы — важнейший фактор;
- при выборе обучающихся людей нужно учитывать готовность отказаться от прежней квалификации ради приобретения новой.
- ощущение безопасности приведет к большей причастности к работе и к фирме. Другими словами, надежность мотивирует;
- в долгосрочной перспективе каждый найдет свой собственный образ действия, и, следовательно, детальная спецификация конечных результатов труда (качество и количество) будет, вероятно, лучше, чем жесткий контроль за средствами;
- есть опасность возникновения зависимости, которая имеет значение, если технология предоставляет работникам определенный уровень автономии;
- люди оценят долгосрочные личные отношения с сослуживцами;
- культура и ценность рабочих мест будут непрерывно повышаться, и, следовательно, будут становиться более вескими;
- сознательно или несознательно, но люди будут отказываться от власти рынка труда, что приведет к его ослаблению, взамен обеспечения надежности и безопасности.

**О рынке труда:**

- вы не сможете найти нужную вам квалификацию по той цене, которую вы готовы заплатить;
- на те рабочие места, которые у вас есть, вы не сможете просто определить других работников с другой квалификацией;
- через некоторое время ваша фирма станет «невидима» на рынке;
- вы отказываетесь от принципа привлечения «свежего воздуха»;
- вы сможете привлечь достаточно людей в том месте, которое вы заранее запланировали. Если это место — объект жесткой рыночной конкуренции, может возникнуть опасность создания сильного внутреннего рынка труда;
- обучение внутри фирмы создает лучший уровень квалификации, чем открытый рынок.

**О технологии:**

- типом, характером и скоростью изменений можно управлять при помощи рабочей силы;
- вам не нужны никакие революционные изменения.

**Что я должен сделать?**

- Гарантировать, что у меня есть возможности переобучения.
- Гарантировать, что производительность последовательно улучшается.
- Применять те уровни оплаты труда, которые предотвратят искушение уйти с данной работы. (Хочу ли я стать лидером на рынке?)
- Предложить такие работу и оплату, которые бы обеспечили качество выполнения работы.
- Обеспечить контроль менеджеров за повышением квалификации.
- Обеспечить продвижение по службе внутри фирмы.
- Сократить число новых рабочих мест до минимума.
- Заключать гибкие соглашения.
- Понизить численность персонала.
- По возможности создать буферную зону с частичной занятостью, чтобы реагировать на колебания спроса.
- Предоставлять определенную автономию контроля результатов труда.
- Развивать стиль контроля, соответствующий долгосрочным отношениям.
- Развивать коммуникационную политику, предполагающую заинтересованность и вовлеченность персонала.

Полный обзор стратегии требует, чтобы этот процесс соответствовал принципам построения организации и в каждом случае — приемлемым ЕРО. На рис. 20.2 показана возможность использования некоторых ключевых вопросов и ЕРО. *Существует еще множество вопросов, которые можно было бы задать.*

Посмотрим, как обеспечить логическую связь и последовательность в применении ваших стратегий управления рабочей силой. Крайние случаи ценны в двух смыслах. Во-первых, они дают сведения об основных предположениях, касающихся поведения, чтобы вы могли сравнить эти предположения и убедиться в том, что они не противоречат друг другу. Во-вторых, вы корректируете свою позицию, уходя к крайней, но поступаете так, зная смысл всего этого. В приведенном примере вы можете на самом деле и не захотеть проводить политику обеспечения высокой надежности работы, а пойдете на более умеренный вариант, но теперь вам по крайней мере ясно, почему вы хотите действовать так, а не иначе, и что лежит в подоплеке.

| Вопросы, позволяющие раскрыть исходные ценности и цели | Возможный ЕРО |
|---|---|
| *Стабильность*<br>Какие ожидаются колебания спроса?<br>Какие ожидаются изменения в технологии?<br>Можно ли осуществить технологические изменения с имеющимся штатом?<br>Насколько действительно специфичны квалификации, которые мне нужны?<br>Насколько мне нужны работники, чтобы обеспечить необходимую гибкость?<br>Каковы возможности для обучения в данной фирме? | Надежность работы, высокие потери, ядро и периферия |
| *Контроль и управление*<br>Насколько я могу количественно оценить стандарты исполнения работы?<br>Насколько я могу оценить личные заслуги?<br>Какую роль играют личные качества и характеристики в данной работе?<br>Какой стиль контроля супервизоров наиболее подходит для моей технологии? | Бюрократический контроль, структурированное участие, информационный и выборочный контроль |
| *Порядок*<br>Как я распределяю вознаграждения?<br>Следует ли основное внимание в осуществляемой политике направлять на отдельного человека, на группу сотрудников, на рабочую силу в целом?<br>Будет выгодна конкуренция в пределах одной группы или между группами?<br>Каковы преимущества однородных групп?<br>Насколько независимы работники и группы, в которых они работают?<br>Возможно ли распределить рабочую силу по статусу занятости, по полу, возрасту и квалификации? | Важен статус индивидуума, выше ценится квалификация заказчика, выше ценятся технические навыки и квалификация, ядро и периферия |
| *Стимулы и движущие силы*<br>В какой степени я могу количественно оценить исполнение работы?<br>Насколько продуктивность зависит от мотивации?<br>Повышают ли стимулы размер рынка трудовых резервов?<br>Могу ли я купить лояльность?<br>Приводит ли лояльность к гибкости? | Лидерство на рынке, PBR, все преимущества по выбору |
| *Коммуникации*<br>Насколько работникам необходимо знать, как выполнять свою работу?<br>Может ли информация усилить власть руководства?<br>Может ли информация предотвратить конфликт или, напротив, будет способствовать его развитию?<br>В какой степени знание может быть заменено информированностью? | Участие работника в принятии всех решений, открытость заработной платы для всех работников |

**Рисунок 20.2**

В реальных условиях у вас, вероятно, будут стратегии в таких областях, как наем рабочей силы, оплата, статус, продвижение по службе, отбор персонала и обучение. Хотя они имеют право на существование сами по себе, эти стратегии должны быть основаны на фундаментальном анализе. И на этом пути они должны быть последовательны и взаимосвязанны.

## Что можно сказать по поводу средств?

Как только вы решили, чего вы хотите и почему, и стали ясны пути к достижению целей, возникает одно дополнительное соображение: при помощи каких средств эти цели могут быть достигнуты? Очевидно, фактически используемые средства будут зависеть от поставленных целей, но, вообще говоря, стратегии обращения с трудовыми ресурсами могут быть реализованы самыми разными путями:

- применением политики, процедур, систем и планов;
- изменением организационной структуры;
- назначением определенных людей, чтобы добиться цели;
- тактическими вмешательствами, но без изменений в политике или структуре.

Обдумать проблему — это одно, но как только вы доходите до рассмотрения средств, вам приходится решать, как это связать со стратегией. Мы уже говорили в гл. 1, что поведение менеджеров связано с коммуникациями. Опасность заключается в том, что стратегия — процесс долговременный и подверженный изменениям, дающий работникам больше времени на то, чтобы неправильно ее истолковывать. Другими словами, безотносительно того, какая стратегия реализуется, обмен информацией по поводу стратегии, как преднамеренный, так и непреднамеренный, должен быть серьезно продуман. До сих пор единственным критерием, по которому можно судить о стратегии управления трудовыми ресурсами, служила взаимосвязь и последовательность, но поскольку все зависит от власти руководства, это также должно быть минимальным требованием, предъявляемым к любой стратегии — поскольку укрепляет власть руководства.

# Вера в то, что вы делаете

Здесь мы не защищаем какую-либо конкретную стратегию управления трудовыми ресурсами, наша цель состоит в том, чтобы указать развитие обсуждаемого процесса. Однако весь процесс строится на предположении, что осуществляется целостная процедура, где все касающееся работы и рабочих мест учтено. Философия данного процесса состоит в том, что просто стратегия наиболее вероятно будет работать, если вы

верите в нее и считаете свои суждения убедительными. Процесс, который мы здесь защищаем, рассчитан на то, чтобы помочь вам продумать все с ним связанное и соотнести с вашими убеждениями.

## Направление на будущее

Можно вспомнить, что в самом начале этой книги мы много говорили о таком качестве данной отрасли, как «немедленность» предоставления услуг — здесь и сейчас. Сейчас мы завершаем разговор о стратегии. Фактически здесь нет ничего противоречивого или несовместимого. Действительно, стратегия обычно связана с долгосрочной работой, но *всегда связана с немедленностью*. Думать о стратегии в долгосрочной перспективе и в широком смысле — большой недостаток. Реальное стратегическое мышление и планирование начинаются с того места, где вы находитесь в данный момент, а проекты разрабатываются, когда известно, к чему вы хотите прийти. Если можно критически рассмотреть то, чего необходимо добиться при помощи управления трудовыми ресурсами, касается ли это внешнего вида менеджеров по управлению персоналом, отношений между предпринимателями и работниками, планирования трудовых ресурсов или чего бы то ни было, то добиться полноты и законченности невозможно. Невозможно — обдумывать и осуществлять детальное планирование. В некотором смысле ответ на не имеющие ответа вопросы (что служит мотивацией и что требуется промышленности в условиях особых требований к рабочей силе), предохраняет менеджмент от попыток делать все что угодно и для всего обеспечить связь и последовательность. Если работникам предоставляются прекрасная новая столовая, множество возможностей в работе, четкое наблюдение и контроль — но при низкой оплате, это уже другое дело: как ни хороши оплата, автономия и независимость, но условия плохи и контроль жесток. Нельзя получить все! Хотя, возможно, поставив на всех лошадей сразу, вы по крайней мере будете участвовать в скачках с препятствиями! Созданная мотивация в будущем может посулить определенную занятость и «мотивационные пакеты», что о многом говорит работникам. Без сомнения, в будущем это позволит увидеть, каково отношение служащего. Если главный фактор, влияющий на решении работать в фирме, занимающейся услугами для досуга, — удобство для работника, то «мотивационные пакеты» будут построены в соответствии с тем, как люди живут, и с тем, что они делают на работе. Индустрия ценит частичную занятость, потому что она удобна для экономики найма, но такие работники должны быть оценены не только за это. Такие работники находятся на острие производительности. Время и усилия, потраченные на мотивацию, в данном случае были израсходованы не зря. Возможно, в будущем будут организованы

различные пакеты занятости для полностью занятых квалифицированных работников, для неквалифицированных работников с полной занятостью и для неквалифицированных с частичной занятостью, независимо от того, какую работу они выполняют.

Для некоторых опытных нанимателей модель гл. 16, касающаяся того, что гостиницы и предприятия общественного питания всегда существуют на избыточном рынке труда, может вызвать несогласие. Когда люди находятся в условиях текучести рабочей силы, это еще «не ощущается» как избыточный (или дополнительный) рынок труда. Но все же это он и есть. Рынок труда достаточно же́сток, при этом не становясь еще более жестким конкретно для вас, когда вы связаны со стереотипом того, чего вы хотите. Поиск хороших людей означает, что необходимо постоянно анализировать содержание работы. Это касается не только конкретного человека, который должен соответствовать предложенной работе, сама работа должна быть такой, чтобы позволить человеку добиться максимальной эффективности. Если на рынке труда существует подлинный дефицит, то вы будете вынуждены рассматривать содержание работы, но современный подход к управлению людскими ресурсами охватывает и этот аспект так же естественно, как и процедуры отбора специалиста. Когда дело доходит до оценки компетентности и эффективности, центр внимания так или иначе фокусируется на содержании работы в большей мере, чем на личных качествах кандидата. Почему бы не сделать это центральным аспектом при найме и отборе персонала? Один из наиболее сложных вопросов в индустрии и профессионально-техническом образовании — являются ли навыки и квалификации более важным фактором, чем знание работы в гостинице и на предприятиях общественного питания. Этот вопрос бессмыслен, потому что на самом деле необходимо и то и другое. Когда внимание уделяется навыкам управления, это дает преимущество, при котором на первый план выходит не только техническое знание, но также и умение выполнять определенные функции (маркетинг, работа с персоналом, финансы и т.д.). Хорошая практика в управлении людскими ресурсами предполагает, что каждый, кто справляется с такой работой, обладает навыками, позволяющими ее выполнять. Управление людскими ресурсами вносит свой вклад в эти навыки, изобретая методы, позволяющие каким-то образом измерить компетентность. Этот вопрос процесс связан с управлением поставленными целями, но будущее придет вне зависимости от поставленных целей, измеренной компетентности и определения того, «каким образом» все намеченные цели могут быть достигнуты. Еще раз повторим: мы видим, что детальное обдумывание приходит на помощь эффективности. Это никак не связано с возвращением к «костюму и галстуку», — нет, это просто баланс между исследовательскими методами достижения целей в менеджменте и в поощрении менеджеров в том, чтобы они проявляли инициативу и искали любые наилучшие пути. Одно понятно: при имеющейся структуре данной отрасли *ничего нельзя добиться в стратегии управления людскими ресурсами без стабильно*

*работающих, мотивированных и квалифицированных менеджеров, работающих в подразделениях.*

Несомненно, все усилия по управлению людскими ресурсами представляют собой вполне заметную тенденцию к тому, чтобы на протяжении больших сроков добиваться причастности работников, обеспечивая внушающую оптимизм гибкость и в целом хорошее качество работы. Не считая, что гостиницы и предприятия общественного питания в некотором отношении уникальны, не считаем ли мы, что они находятся за пределами этого процесса?

Ответ — нет! Потому что управление людскими ресурсами само по себе, в известной степени, является реакцией на усилия рынка труда — это подтверждает опыт в области бизнеса по управлению гостиницами и предприятиями общественного питания. В табл. 20.1 суммированы сведения, отражающие то направление, в котором управление людскими ресурсами будет двигаться в будущем.

**Таблица 20.1**

| *Сфера деятельности* | *От* | *До* |
|---|---|---|
| Временные перспективы | Кратковременные перспективы | Долговременные перспективы |
| Планирование | Реагирующее | Профилактическое |
| Психологические взаимоотношения менеджера и работника | Соответствие | Причастность |
| Критерий оценки | Сведение затрат к минимуму | Максимальное использование рабочей силы |
| Мотивация | Что мотивирует | Делает всю работу (пакет занятости) |
| Перспективные работники | Группы, из которых появляются индивидуальности (у нас есть официант, который мог бы сделать из X хорошего работника?) | Индивидуальности и их особенности в условиях группы, в которую они входят (X будет работать хорошо, будет счастлив и будет расти в той группе) |
| Выбор людей | Поиск хороших людей (мы знаем тот тип людей, который нам нужен) | Проверка содержания работы, поиск хороших людей (сначала создадим нужную работу, а затем определим, кто нам нужен) |
| Функционализм | Ясные границы | Интегрированность в работу |
| Коммуникации | Выход на работу, оценка моральных качеств | Анализ отношений |
| Квалификации менеджеров | Оценка компетентности | Исследование и рекомендация «как действовать» |

# Рекомендованная литература

Этот список позволит углубленно изучить тему по другим источникам. Рекомендованные книги частично касаются того материала, который обсуждался в этой книге, дают информацию по общему менеджменту и более подробно обсуждают некоторые конкретные темы.


**Люди на работе**

Furnham, A. 1992. *Personality at Work,* London, Routledge.

Hogg, M.A., Vaughan, G.M. 1995. *Social Psychology; an introduction,* London, Prentice-Hall.

Furnham, A., Argyle, M. 1998. *The Psychology of Money,* London, Routledge.

**Некоторые полезные методы**

Eder, R.W., Ferris, G.R. 1989. *The Employment Interview; Theory, Research and Practice,* London, Sage.

**Менеджмент стоимости рабочей силы**

Chapman, P.G. 1993. *The Economics of Training,* London, Harvester Wheatsheaf.

**Дополнительные темы для обсуждения**

Hoecklin, L. 1995. *Managing Cultural Differences — Strategies for Competitive Advantage,* Wokingham, Economist Intelligence Unit, Addison-Wesley.

**Туризм и гостиничный бизнес**

Wood, R.C. 1992. *Working in Hotels and Catering,* London, Routledge.

Wood, R.C. 1994. *Organizational Behaviour for Hospitality Management,* Oxford, Butterworrh-Heinemann.

Clark, M., Riley, M., Wilkie, E., Wood, R. 1998. *Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism,* London, International Thomson Business Press.

**Менеджмент людских ресурсов**

Hendry, C. 1995. *Human Resource Management — a Strategic Approach to Employment,* Oxford, Butterworth-Heinemann.

Hales, C. 1993. *Managing through Organisation,* London, Rouledge.

В оформлении обложки использован фрагмент картины Э. Мане (1832—1883) «Бар в Фоли-Бержер»

*Переводное издание*

**Райли Майкл**

# Управление персоналом в гостеприимстве

***Редактор Т.М. Дубович***
Корректор *В.А. Елетина*
Оригинал-макет *Н.М. Белоусова*
Оформление художника *А.В. Лебедева*

Лицензия серии ИД № 03562 от 19.12.2000 г.

Подписано в печать 04.03.2005. Формат 60x90 1/16
Усл. печ. л. 12,0. Уч.-изд. л. 9,8
Тираж 5000 экз. Заказ 1305

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА»
Генеральный директор *В.Н. Закаидзе*

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1
Тел./Факс: (095) 194-00-14
www.unity-dana.ru E-mail: unity@unity-dana.ru

Отпечатано в ФГУП ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, Ульяновск, ул. Гончарова, 14

10710

HOSPITALITY

**Майкл Райли** — специалист по организационному поведению, профессор кафедры изучения менеджмента в сервисе, Университет Суррея (Великобритания).

В учебнике отражен практический подход к самым современным технологиям менеджмента. Это прекрасный источник знаний и навыков для специалистов, занимающихся вопросами управления персоналом в компаниях любого размера в гостеприимстве, туризме и общественном питании. Освещены вопросы, напрямую связанные с навыками управления персоналом в этой области: затраты на рабочую силу, поведение и тенденции рынка рабочей силы, оплата труда работников. Рассмотрены современные идеи, касающиеся мотивации и повышения производительности труда персонала, а также его лояльности по отношению к своей компании. Примеры из практики делают материал легким для понимания.

Оригинальное издание
**Managing People**
Перевод с английского
опубликован по соглашению
с **Elsevier**



ISBN 5-238-00873-2

