

## Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства

Данное девятое издание «Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства» полностью обновлено: предоставлена новая правовая информация, данные, статистические сведения и примеры. Используемый в книге "технологический" подход позволяет читателю ознакомиться с существенным пониманием цели, политики и процессов, связанных с управлением кадровым потенциалом на предприятии в рамках действующего бизнеса и социальной среды. Поскольку в восьмом издании этой книги было описано много важных событий в этой области, данное девятое издание было полностью пересмотрено и обновлено следующим образом:

- Содержание было всесторонне обновлено с целью отражения недавних проблем и тенденций, в том числе: рынки труда и структуры промышленности, воздействия информационных технологий и социальных сетей, рост международных расположенных в нескольких местах брендов, роли создания репутации работодателя, управление кадровым потенциалом и равных возможностей, а также вопросы многообразия.

Исследование было проведено исключительно в рамках индустрии гостеприимства.

- В книге исследованы ключевые вопросы и показаны реальные применения управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства; представлена информация об авторских исследовательских проектах в рамках компаний Mitchells & Butlers Plc, Pizza Express, Marriott Hotels и Café Rouge.

- Расширенный анализ примеров из опыта авторов, работающих с Forte and Co., Centre Hotels, Choice Hotels and Bass, Price Waterhouse и Grant Thornton.

- Представлены новые онлайн ресурсы лекторов и студентов на сайте <http://www.routledge.com/books/details/9780415632546/>.

Текст написан при активной поддержке со стороны Института гостеприимства в удобном для читателя стиле, каждая глава включает в себя международные примеры, маркированные списки, руководства для дальнейшего чтения и упражнения для проверки знаний.

**Майкл Дж. Боэлла** - сотрудник факультета Университета Брайтона, специализируется в области преподавания управления человеческими ресурсами и права.

**Стивен Госс-Тернер** – руководитель деятельности Школы спорта и управления услугами в Университете Брайтона.

# Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства

Руководство по практике

Девятое издание

Майкл Дж. Боэлла и Стивен Госс-Гернер



LONDON AND NEW YORK

Первое издание было опубликовано в 1974 году под названием «*Управление персоналом в гостиничном хозяйстве и ресторанном деле*», издательство «Барри и Дженкинс»

Восьмое издание было опубликовано в 2005 году под названием «*Управление человеческим ресурсами в индустрии гостеприимства*», издательство «Элсевир Баттерворс-Хайнемэн»

Девятое издание было опубликовано в 2013 году, издательство «Рутледж»

2 Park Square, Milton Park, Абингдон, Оксфордшир OX14 4RN

Опубликован в то же время в США и Канаде под авторством Рутледжа

711 Third Avenue, Нью-Йорк, NY 10017

«Рутледж» является подразделением компании «Taylor & Francis Group»

© 2013 Майкл Дж. Боэлла и Стивен Госс-Тернер

Право Майклу Дж. Боэлла и Стивену Госс -Тернеру быть признанными в качестве авторов этой работы утверждается ими в соответствии с пунктами 77 и 78 Закона о защите авторских и патентных прав, а также прав в области конструкторских изобретений 1988 года.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть перепечатана, воспроизведена или использована в любой форме или любыми электронными, механическими или иными средствами, известных в настоящее время или в будущем изобретенных, включая фотокопирование и запись, или на любой носитель информации или систему поиска информации, без письменного разрешения от издателей.

*Информация по торговому знаку:* Наименования товара или организации могут быть торговыми марками или зарегистрированными товарными знаками, и используются только для определения и объяснения без намерения нарушить права.

Библиографические записи Британской библиотеки  
Каталогизационная запись данной книги доступна в Британской библиотеке

Библиографические записи Библиотеки Конгресса США  
Каталогизационная запись данной книги была запрошена

ISBN: 978-0-415-63253-9 (рук.)

ISBN: 978-0-415-63254-6 (бум.кн.)

ISBN: 978-0-203-09558-4 (эл.кн.)

Набор шрифтом Sabon и Frutiger  
Издательство «Интэгра Софтвэр Сервисес», Пондичерри, Индия

## Содержание

Об авторах.....	9
Предисловие от Филиппа Росситера.....	10
Предисловие от Майкла Херста .....	12
Введение .....	15
Часть 1 Общая информация об УЧР в индустрии гостеприимства	
1.Общая информация о рабочем персонале в индустрии .....	18
2.Управление человеческими ресурсами (УЧР).....	40
Часть 2 Эффективное выделение ресурсов на организацию гостеприимства	
3.Планирование рабочего процесса .....	81
4.Набор персонала .....	107
5.Отбор.....	131
6.Назначение на должность и вводный инструктаж.....	156
Часть 3 Развитие человеческих ресурсов	
7.Управление качеством работ.....	175
8.Подготовка персонала.....	198
9.Повышение квалификации руководящего состава .....	225
Часть 4 Премии и вознаграждение	
10.Система вознаграждений .....	247
11.Оценка работы.....	263
12.Меры поощрения .....	280
13.Дополнительные выплаты сотрудникам.....	291
Часть 5 Трудовые правоотношения	
14.Текучесть кадров и стабильность персонала .....	305
15.Взаимоотношения внутри коллектива .....	327
16.Трудовое законодательство .....	347

17. Планирование человеческих ресурсов и информационных систем	368
18. Производительность и заработная плата	385

#### Часть 6 УЧР и гостеприимство: актуальные проблемы

19. Организация человеческих ресурсов	399
20. Управление персоналом	414
21. Управление в международном контексте	438
22. УЧР и многообъектная работа по гостеприимству	460
23. Создание репутации работодателя	476
24. Обслуживания клиентов и качество	489
25. Этика деловых отношений	498

Приложение 1 Подтверждение Института гостеприимства для высшего обслуживания в бизнесе	513
--	-----

Приложение 2 План обеспечения непрерывной деятельности Института гостеприимства	519
---	-----

Приложение 3 Выдержка из этического кодекса Института гостеприимства	526
--	-----

Приложение 4 Подготовка рабочего персонала	528
--	-----

Приложение 5 Люкс-отели: анализ примеров управления человеческими ресурсами в международном контексте	553
---	-----

Алфавитный указатель	564
----------------------	-----





## Об авторах

**Д-р Стивен Госс-Тернер** руководитель деятельности Школы спорта и управления услугами в Университете Брайтона. Он имеет степени университета Стратклайда и Портсмутского университета и получил степень доктора философии в Университете Брайтона в 2010 году по программе исследования под названием "Взаимосвязь между корпоративной культурой и текучестью кадров", включавшая в себя существенные полевые исследования в рамках индустрии гостеприимства. До прихода в Университет Брайтона в 1992 году, он 16 лет проработал с Trusthouse Forte Hotels, в том числе работая в качестве регионального директора по человеческим ресурсам для Лондонского и международного филиалов. Он является автором ряда книг и статей, в частности, ориентированных в частности на аспекты в сфере услуг, связанных с культурой трудовых отношений, текучести рабочей силы и кадровую стратегию в расположенных в разных местах филиалах.

**Майкл Дж. Боэлла** имеет степень магистра в области занятости исследований из Университета Сассекса. Он является сотрудником факультета Университета Брайтона, специализируется в области преподавания управления человеческими ресурсами и права. Он был приглашенным профессором в университете Перпиньяна во Франции и регулярно преподает в Университете прикладных наук в Бонне и в Бизнес школе Anngle во Фрейбурге. Кроме того, он регулярно преподавал в Лозаннской школе гостиничного менеджмента. Майкл работал в Forte и Co Ltd and Bass в качестве менеджера по управлению персоналом, а также в Price Waterhouse в качестве консультанта по вопросам управления. Майкл на протяжении более двадцати лет был редактором нескольких публикаций Stoner, а также является соавтором Принципов закона гостеприимства.

Майкл за свою работу получил несколько наград: Награда за особые достижения Ассоциации гостиничного и ресторанного персонала, Почетный сотрудник Университета Брайтона, Премия за выдающиеся достижения в Университете прикладных наук в Бонне и почетное разрешение на Сабраж - открытие шампанского саблей.

## Предисловие

**Филипп Росситер, MBA, FTS, AIL**

**Член Федерации гостиничного хозяйства, сотрудник Дипломированного института управления, член Королевского географического общества, член Британского научного Королевского общества**

*Главный исполнительный директор*

*Институт Гостеприимства*

*Январь, 2013*

О многом говорит качество и ценность публикации этой книги, поскольку это уже девятое издание. На протяжении уже многих лет *«Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства»* сохраняет за собой роль необходимой для чтения книги, оставаясь актуальной для широкой аудитории. Успех этой книги заключается в содержании многочисленных обзоров, при этом нужно отдать должное той научно-исследовательской работе, которую провели авторы книги - Майкл Дж. Боэлла и Стивен Госс-Тернер. Данное последнее издание в очередной раз свидетельствует об их усердной работе, а также о том, что было уделено особое внимание к деталям и тщательному анализу темы в контексте современной ситуации.

В данном девятом издании, которое содержит большое количество подробно описанных примеров и рекомендаций, была обновлена тема своевременным и надлежащим образом. Хотя основные принципы, регулирующие вопросы управления кадрами, остаются неизменными, обстоятельства, при которых они действуют, продолжают развиваться с постоянно растущей скоростью. Например, стремительный прогресс в области развития технологий с момента предыдущего издания свидетельствует о том, что социальные сети имеют мощную силу в нашей жизни. Уже одно это явление в настоящее время требуют менеджеров и предприятий по-новому оценить свои отношения с сотрудниками, многие из которых «выросли» с этими технологическими достижениями. Более того, налаживание отношений этих новых участников рынка в нашей отрасли со сферой труда проходит при

помощи различного свода культурных норм для менеджеров, представляя собой новый комплекс задач для обеих сторон.

По этим причинам *«Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства»* остается крайне важной книгой для всех, кто стремится к руководящей должности в данной отрасли. В качестве профессионального органа, Институт Гостеприимства преследует важные цели такие как содействие наилучшей практики и развитие образования в области управления гостиничным и ресторанным бизнесом. Вот почему я рад видеть, что в последнем издании было найдено широкое подтверждение этой двойной задачи, а авторов следует поздравить с тем, что в книге они сохранили новизну, актуальность и широко осветили ключевые моменты «арсенала» навыков всех менеджеров и начинающих менеджеров во всей индустрии гостеприимства.

## Предисловие

**Майкл Херст, ОВЕ**

*Бывший председатель и главный исполнительный директор*

*Hilton International*

*Январь, 2013*

Эта книга, в настоящее время будучи в рамках девятого издания, предлагает подробнейшее описание рациональных методов управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства. Эффективное управление трудовыми ресурсами является, пожалуй, самым важным вопросом в предоставлении первоклассного обслуживания, который лежит в основе работы гостиницы, ее репутации и прибыльности.

В течение более 40 лет, я упорно продолжал работать в международной гостиничной индустрии. Сначала я был выпускником школы гостиничного бизнеса, затем работал стажером почти в каждом отделе, прежде чем подняться по карьерной лестнице руководящих должностей гостиничных компаний Великобритании и взять на себя самую высокую должность в одной из ведущих международных гостиничных сетей - Hilton Hotels. На протяжении всего этого пути я понял, что важность хороших, хорошо квалифицированных и полных энтузиазма людей имеет первостепенное значение, помогая мне достичь корпоративных целей.

Оглядываясь назад, я не думаю, что принципы рационального управления людьми или проблемами разработки идейной рабочей силы в гостиничной индустрии действительно изменились с того времени, когда я впервые начал работать в этой сфере. Конечно, трудовое законодательство и нормативные акты усилились, по мере того как политики и представители работников стремились предложить больше гарантий занятости, льгот и пособий.

На международном уровне, родные страны гостиничного персонала, особенно руководителей, кардинально изменились. Раньше компании чтобы сохранить целостность своего бренда в новых странах, как правило, назначали квалифицированный персонал из своих уже успешных филиалов. Во многих странах, однако, миграционные прави-

ла изменились с целью сохранить местный рынок труда, заверяя при этом, что у местных сотрудников есть приоритет в трудоустройстве. Кроме того, все больше международных компаний теперь могут рассчитывать на более богатый источник местных квалифицированных сотрудников на внутреннем рынке за счет местных инициатив в области образования и профессиональной подготовки. Тем не менее, ограничения на въезд старших или квалифицированных руководителей, представляют проблемы для компании, поскольку они работают в целях сохранения целостности своего бренда.

Аутсорсинг в свою очередь изменил систему управления во многих гостиницах. Первоначальное обслуживание, например как прачечные услуги, выполняется сторонними организациями. Это касается также уборки номеров и работы ресторанной службы. Сегодня знаменитые шефы владеют ресторанами, при этом присоединяясь к ряду оперативных механизмов и механизмам обеспечения занятости, а также различного рода трудностей как в рамках одной гостиницы, так и в пределах всей компании.

Мне всегда казалось, что эффективное управление гостиничным бизнесом требует практического подхода, сильных коммуникативных и лидерских навыков. Тем не менее, сегодня на рынке мы наблюдаем нескончаемое появление брендов новых отелей, работающих практически по определенному стандарту, которые изложены в многочисленных руководствах и перечнях правил по управлению человеческими ресурсами, не уделяя особого внимания обязанностям, ответственности и осмотрительности управляющего гостиницей.

Нет никаких сомнений, что гостиничные бренды, работающие согласно управленческим контрактам или франшизе стали способом роста на всех континентах мира, при этом преемственность крайне необходима. Достижение правильного баланса, однако, имеет крайне необходимое значение. Местная культура и трудовое законодательство играют большую роль в том, каким образом будут задействованы сотрудники, ровно, как и местная культура, отдельно влияет на ожидание гостей и то, что они получают в итоге.

Реальным риском для главных управляющих является то, что некоторая отдаленность работы головного предприятия не предоставляет

возможности работать на свое усмотрение местному управлению в вопросах организации и мотивации рабочего персонала соответственно с определенными обстоятельствами и положением на рынке каждой гостиницы. Это отменяет важнейший компонент главного управляющего и главы управления, т.е. его или ее способность правильно подходить к вопросам и принимать взвешенные решения. Само собой, трудовое законодательство это все равно, что ходить по минному полю, а установленные порядки должны быть приняты и понятны. Это то, как я считаю должна выглядеть работа общего управления человеческими ресурсами, а не наоборот.

«Гостиничное дело это деловые люди» - утверждает широко используемое, но самоочевидное выражение. Имея четкое понимание общих принципов планирования кадров, найма, отбора, вводного инструктажа, обучения, управления качеством работ и развития персонала (или как сейчас называют управление кадровым потенциалом), денежного вознаграждения, оплаты труда и регулирования является необходимой частью руководства этих самых деловых людей.

Все это и многое другое вы найдете в книге Майкла Боэлла и Стивена Госс-Тернера, авторы которой имеют многолетний опыт работы в некоторых крупнейших в мире отелях и гостиничных компаниях.

## Введение

Эта книга всегда представляла собой особую трудность, зная, что ее долгосрочный успех в значительной степени заключался в том, что она была написана с целью быть читаемой и доступной для широкого круга читателей. Эта книга никогда не рассматривалась исключительно для научного сообщества, наоборот она адресована практикующим менеджерам и студентам, намеревающихся быть менеджерами, а также их преподавателям. Более всего мы стремимся показать «передовую практику». Что представляет собой «передовая практика» это вопрос мнения, но мы основываемся на том, как мы рассматриваем данную практику, используя широкий круг источников, включая публикации, исследования и дискуссии со многими менеджерами из многих компаний и стран.

Мы избежали уклонений в сторону связанной отрасли – туризма, поскольку различные секторы гостеприимства представляют собой более 60% гостиничного бизнеса, индустрии досуга, туризма и путешествий (Доклад о положении в стране, 2011) и пока существуют значительные совпадения между различными секторами, мы считаем, что секторы гостеприимства имеют отличительные особенности.

Как мы уже писали в восьмом издании этой книги, оригинальное издание было написано, когда небольшое количество работодателей занимались управлением персонала в индустрии гостеприимства. Даже в этих случаях их работа была ограничена несколькими функциями управления персоналом, такие как набор персонала и обучение. Сегодня, сорок лет спустя, мы можем сказать, что влияние и статус управления человеческими ресурсами (УЧМ) в индустрии гостеприимства выросли по причине большого количества назначений менеджеров по работе с персоналом на исполнительском уровне члена правления. Тем не менее, очевидно, что в такой раздробленной отрасли, когда значительное большинство предприятий нанимают пять или менее сотрудников, предстоит еще многое сделать для того, чтобы развивать положительный имидж отрасли в качестве первого варианта для создания долгосрочной карьеры.

Каждое новое издание было вызвано различными изменениями, которые повлияли на индустрию гостеприимства, в том числе полити-

ческие, правовые, экономические, социальные и технологические изменения, и это издание ничем не отличается. Многие из этих изменений оказали значительное влияние на управление человеческими ресурсами в данной отрасли.

Один из ключевых вопросов, возникший еще с момента последнего издания, является влияние Интернета. В случае подбора персонала наиболее крупные компании в основном отказались от печатных изданий в пользу Интернета. Кроме того, различные Интернет - издания, такие как TripAdvisor, оказывают значительное влияние на маркетинг, который, в свою очередь, влияет на подбор и обучение персонала. В настоящее время наблюдается рост обеспокоенности состоянием окружающей среды и устойчивого развития, во многих случаях это подлинная обеспокоенность, в других случаях это просто «зеленый пиар».

Ключевым экономическим элементом был масштабный рост и охват компаний в сфере гостеприимства, многие из которых на сегодняшний день являются глобальными игроками. Такой рост обуславливается «ненасытным аппетитом» к человеческим ресурсам на всех уровнях, а одним из следствий является многонациональный характер рабочего персонала. На сегодняшний момент сообщается, что почти 40% сотрудников в

ресторанах Великобритании родились не в Великобритании и более чем 30% менеджеров родились за границей. Аналогичные тенденции можно наблюдать во многих других странах.

Вопросы УЧМ для компаний с филиалами расположенными в разных местах и в рамках международного контекста были разработаны в большей степени в этом издании, во многом благодаря исследованиям Стивена Гросса-Тернера в данной сфере.

Наряду с тенденцией глобализации, необходимость отвечать ожиданиям акционеров оказывает давление, которое зачастую приводит к изменениям в управлении человеческими ресурсами предприятий. Такие изменения могут включать не только более гибкий, но также ориентированный и размещенный на расстоянии рабочий персонал; также включает аутсорсинг крупных отраслей предпринимательской деятельности, зависимость от сотрудников учреждений и кратко-



срочных контрактов. Как сообщается, в Великобритании 70% предприятий зависят от частично занятых сотрудников. Все это создает чисто экономические отношения, где лояльности уделено мало внимания. Другим последствием таких экономических давлений является упрощенная организационная структура с более ответственным или способным персоналом, но зачастую с меньшим внутренним продвижением и личными перспективами развития.

В то же время, многие работодатели, которые осознают эти тенденции, улучшают собственную практику управления человеческими ресурсами посредством участия в различных программах, таких как «Ответственная кадровая политика», программа Британской ассоциации гостеприимства «Совершенство через людей» и в программах гарантии гостеприимства от Института гостеприимства.

Такие тенденции и изменения создают огромные противоречия для современных менеджеров гостеприимства. В то время как многие компании хотят признать потребности всех заинтересованных сторон, они также должны оставаться конкурентоспособными на мировом рынке.

Мы благодарны всем тем, кто помог нам в написании данного издания и более ранних версий, включая многие компании и ассоциации, которые позволили нам использовать их материал. К ним относятся Британская ассоциация гостеприимства, Дипломированный институт персонала и кадрового развития, Джанин Миллс из Института Гостеприимства и Мэтью Рак из Marriott Hotels.

И, наконец, мы очень благодарны Филиппу Росситеру из Института гостеприимства и Майклу Херсту, ранее главный исполнительный директор Hilton International.

Также спасибо Джульетт Боэлла за всю ее работу над этим девятым изданием и за то, что она работала над каждым изданием с момента первой публикации.

## **Часть 1**

### **Общая информация об УЧР в индустрии гостеприимства**

## Подготовка рабочего персонала

Разрастание конкурирующих брендов, краткосрочность предприятий и жизненного цикла продукции вместе со многими различными бизнес моделями делают более сложной и трудной мировую бизнес среду.

Индустрия гостеприимства не является исключением. Даже в периоды экономического спада, например как в 2008 году, в индустрии гостеприимства были заметны значительные изменения в некоторых развивающихся отраслях, такие как рестораны, кофейни и гостиницы эконом-класса, но в то же время было заметно и резкое снижение, например как в случае с тавернами (лицензированный бар).

Если говорить о гостиницах, то мы заметили продолжающийся рост сектора гостиниц эконом-класса, а также стабильный рост бутик-отелей, при котором полные энтузиазма операторы гостиниц эконом-класса сохранили за собой значительное место в международной цепочке. На международном уровне мы также видим быстрое расширение международных гостиничных брендов, таких как Hilton, в связи с ростом среднего класса во многих странах, включая страны БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай), к которым добавлены некоторые африканские экономики.

У гостиниц и гостиничных компаний постоянно меняются владельцы, поэтому мы наблюдаем так называемое «штампование» многих гостиничных объектов. Некоторые знаменитые бренды были неоднократно куплены и проданы в течение нескольких лет. Многие из них исчезли.

Различные формы бизнес моделей стали обычным явлением. Помимо объектов, управляемых только владельцами, другие формы деятельности включают в себя контракты на управление (или соглашения), франшизу, сети закупочных организаций (или консорциумы), совместные предприятия, брендированные услуги по бронированию и комбинации двух или более из перечисленного. Кроме того, субподряд, аутсорсинг и офшоринг значительно изменяют традиционные бизнес модели.

На социальном уровне мы наблюдаем важные события. С отрицательной стороны мы наблюдаем значительное увеличение проблем связанных с алкоголем и ожирением. С положительной стороны заметен рост обеспокоенности, касающийся окружающей среды, устойчивого развития, защиты животных, здоровья и здорового питания. Все это прямо или косвенно влияет на отрасль. На технологическом уровне наблюдается резкое преобразование в доступе клиентов к этим услугам.

В прошлом, клиенты могли полагаться на системы классификации или бренды за «обещанием» качества. Сегодня социальные сети стали частью бизнес среды. Такие сайты как TripAdvisor играют значимую роль в поведении клиента. В докладе, опубликованном на Ehotelier.com (декабрь 2011 г.) говорилось, что 60% гостей используют одну или несколько социальных сетей во время их поиска или покупок. В то время как бренды играют крайне важную роль, они стоят перед необходимостью предоставить свои «обещания» в социальных сетях.

Кроме того, в то время как операторы в сфере гостеприимства работали с основными формами «управления доходами» на протяжении многих лет, принятие и развитие компьютерных систем управления доходами в сфере гостеприимства привели к необходимости новых навыков и, во многих случаях, модифицированных организационных структур.

Все эти события оказывают существенное влияние на человеческие ресурсы предприятия. Краткосрочные предприятия и жизненный цикл продукции, упрощенные организационные структуры и «штампованные» объекты – все это означает, что сложнее столкнуться с карьерой, продолжающейся в течение всей жизни, или с умеренно продолжающейся карьерой от одного работодателя, поскольку такие места были заменены и теперь предоставляется возможность для набора рабочих позиций. (т.е. одновременно работать на одной или нескольких работах неполный рабочий день).

С точки зрения индустрии гостеприимства, есть много сопровождающих изменений в обществе с большим значением для операторов отрасли. К ним относятся более простые и дешевые способы путешествия и, как следствие улучшения образа жизни и медицинских услуг,

увеличение продолжительности жизни, что приводит к увеличению населения и демографической реструктуризации. Наряду с этим, средства массовой информации в их различных формах информируют и формируют поведения людей, как никогда раньше.

Вклады, сделанные в индустрию гостеприимства для такого общего повышения уровня жизни значительны и разнообразны, и предоставляют необходимые продукты и услуги, услуги в сфере досуга, массовую занятость и накопление капитала. Туризм, в котором индустрия гостеприимства является основным элементом, рассматривается как наиболее быстро растущая индустрия в мире, а также одним из ведущих источников дохода иностранной валюты.

Согласно оценкам, общая стоимость туризма в Великобритании в 2009 году составила 86 млрд фунтов, с учетом зарубежных посетителей - 12 млрд фунтов исходя из суммы в иностранной валюте (данные People 1st, 2011). Значение валового внутреннего продукта страны (ВВП) в 2009 году отдельно отрасли гостеприимства и связанных с ней услуг оценивалось на уровне 4,9%.

За последние годы был отмечен значительный рост в индустрия гостеприимства Великобритании наряду с постоянно развивающимся ассортиментом продукции и услуг. В 2010 и 2011 годах, по данным Британской ассоциации гостеприимства, были построены 276 новые гостиницы, тем самым добавилось 35000 номеров в гостиничных акциях. Главные улицы городов заполнены фирменными ресторанами и кофейнями. Несмотря на то, что произошли существенные технические усовершенствования, а условия в отрасли, возможно, улучшились в отличие от тех, что были в прошлом, относительный статус отрасли как работодателя, по сравнению с другими, существенно не улучшился. Общеизвестно, что на верхней ступени располагаются некоторые высококвалифицированные работники, такие как шеф-повара, которых недостаточно на рынке, и они могут принести очень высокие доходы, но на нижней ступени, кухонные работники и уборщики, например, могли бы заработать значительно более высокую зарплату в целом за аналогичную работу в других секторах занятости. Это, несмотря на усилия, предпринимаемые некоторыми крупными компаниями в отрасли для улучшения условий.

Среди причин, должен признаваться тот факт, что большинство сотрудников приносят для работодателя от 42 фунтов до 81 фунта в час по сравнению со многими другими отраслями, в которых сотрудники могут приносить во много раз больше для своего работодателя. Из них от 10 до 40% будут рассмотрена в качестве затрат на оплату труда, остальное идет к материальным затратам, затратам на объект, постоянных затрат и прибылей. Для сравнения, в игорном секторе один работник приносит около 120 фунтов в час (данные People1st, 2011). За некоторыми исключениями, услуги общественного питания не легко поддаются существенной механизации. В результате, индустрия в значительной степени трудоемкая и затраты на рабочую силу опережают счета прибылей и убытков.

Причины относительно медленных темпов улучшения условий в отрасли занятости значительны и включают понятное нежелание со стороны многих собственников и менеджеров быть в числе первых, кто установит более высокие цены на свои услуги, особенно, когда Великобритания, согласно сообщениям, является одним из самых дорогих туристических направлений. Во-вторых, промышленность также состоит из множества мелких работодателей (46% с менее чем десятью сотрудниками). Третья причина, связанная с предыдущей причиной, что существует несколько препятствий для выхода на рынок и требования к ограниченному уровню капитала. Одним из следствий этого является то, что многим выходящим на рынок предприятиям не хватает знаний и опыта в отрасли и поэтому количество отказов является достаточно высоким. Четвертая причина заключается в том, что профсоюзное движение не оказывает никакого влияния в большинстве секторов индустрии в отличие от некоторых других стран. Пятая причина заключается в том, что рабочая сила в отрасли состоит в основном из людей, взятых из вторичного рынка труда, т.е. те, которые не подходят индустрии на долгосрочной основе (например, студенты, выпускники школ, домохозяйки). По этим причинам, отрасль имеет свои собственные менее очевидные, но дорогостоящие трудовые проблемы, включая высокий уровень текучести кадров, официально оформленные расхищения и низкий уровень обслуживания во многих учреждениях.

По причине природы индустрии гостеприимства (т.е. многие предприятия малого бизнеса принимают наличные деньги), индустрия владеет значительной частью теневой экономики. Данный вопрос детально рассмотрен в главе 16 «Трудовое законодательство». Тем не менее, на Европейском уровне в 2005 году теневая экономика оценивалась в 15% от общего дохода отрасли (Шнайдер, 2005). Согласно налоговым органам Великобритании (МНТС) предполагается, что ее теневая экономика составляет порядка от 6 до 8% от ВВП и, вероятно, эти значения выше в индустрии гостеприимства.

Конечно же, этого следовало ожидать, что некоторые аспекты работы в индустрии гостеприимства могут быть непривлекательными по сравнению с другими секторами. Существуют внутренние и в основном неизбежные проблемы, например как необходимость оставаться на работе по вечерам, выходить в выходные и праздничные дни. Тем не менее другие проблемы, безусловно, могут быть уменьшены или решены путем целенаправленных действий в управлении. Эти проблемы включают в себя прерывистый график работы, непредвиденные рабочие часы, сотрудников, полагающихся на чаевые, незнание методов расчета заработной платы и распределения платы за услуги, а также нежелание руководства привлекать сотрудников в вопросах, затрагивающих их трудовые жизни. Ряд докладов подчеркивают эти трудности, которые, наряду с некоторыми подходами и практикой управления, несомненно, вызывают большую часть проблем с человеческими ресурсами в данной индустрии. Даже сегодня, к примеру, многие работодатели и менеджеры нанимают всех работников, независимо от их положения и ставки на заработную плату, за их профессиональное рвение к своей работе и за готовность пожертвовать свободным временем за оплату, которая не является высокой согласно общим экономическим стандартам. Эти же работодатели и менеджеры не в состоянии признать, что их собственная мотивация к работе, как правило, совершенно отличается от мотивации своих сотрудников, и что по разным причинам в обществе становятся все меньше ориентированных на работу людей. Работодателям в индустрии приходится мириться с тем, что большинство потенциальных сотрудников менее склонны к профессиональной приверженности за исключением использования ими путей и средств, что и представляет собой,

по утверждениям некоторых исследователей, естественную мотивацию к работе.

Этот вопрос обсуждался в аналитическом центре Международной ассоциации ресторанный и гостиничный хозяйства в Нидерландах в 1999 году и был сделан вывод о том, что все-таки должно быть различие между понятиями «лояльность» и «приверженность». Лояльность - это двусторонние долгосрочные доверительные отношения между работодателем и работником, в то время как приверженность воспринимается как более краткосрочные профессиональные/экономические отношения, длящиеся до тех пор, пока каждый из них зависит от другого (см. главу 2). Аналогичный вопрос был рассмотрен в государственном отчете Маклауда, в котором говорилось о проблемах с привлечением сотрудников с примерами из индустрии гостеприимства (MacLeod and Clarke, 2010).

### Индустрия гостеприимства Великобритании, рабочий персонал и экономика Великобритании

Ранее уже было подчеркнута ценность гостеприимства и туризма в экономике Великобритании, и это повлияло на решение правительства принять во внимание вопросы, с которыми сталкивается данная отрасль. Например, вспышка ящура (эпизоотический стоматит) в 2001 и 2007 годах оказала разрушительное воздействие на многие туристические и гостиничные предприятия.

Согласно выборочному обследованию рабочей силы Великобритании 2010 года, рабочий персонал отраслей гостеприимства, сферы досуга, путешествия и туризма насчитывал около 2 150 000 человек, увеличившись на 14% по сравнению с 2005 годом. Таким образом, рабочий персонал составляет около 7,2% от общего числа рабочей силы Великобритании.

### Индустрия туризма и путешествий

Высокий спрос на туризм и услуг международного туризма наблюдается во всем мире и это является следствием является интернационализации многих ведущих компаний в индустрии гостеприимства. Ре-

зультатом этого для работодателей британской индустрии гостеприимства является то, что многие потенциальные работники теперь ищут варианты трудоустройства в других странах. В то же время многие иностранцы приезжают в Великобританию, чаще всего, чтобы выучить английский язык.

## Социальные и демографические изменения

Конечно, отрасль реагирует на основные изменения со стороны спроса отрасли, то есть со стороны потребителя. Сами по себе демографические изменения, как например увеличение доли и числа пожилых людей, способствовали спросу для большего количества услуг на обслуживание питанием, а сокращение числа молодых людей создает как спрос, так и проблемы на рынке труда. Изменения в особенностях питания среди молодого населения – например, переход к употреблению более «зеленой» пищи – способствовали обвинениям в сторону предприятий быстрого питания в росте проблем с ожирением по всему миру. На переходе к здоровому питанию также лежит ответственность за целый ряд новой продукции, а также за рост популярности вегетарианства по сравнению с ростом проблем с ожирением среди населения многих стран.

Вероятно имеет значение и спад традиционного социально-экономического использования различных услуг в сфере гостеприимства. Некоторые услуги уже не используются исключительно социально-экономическими группами. Вместо этого, наблюдается частое пользование услуг обслуживания питанием, например как заказы на изысканную кухню, нежели чем это наблюдалось ранее и зависело от конкретного случая (т.е. зависело от поведения клиента), а не от социально-экономической группы.

## Непрерывность работы

Одной из важнейших особенностей современной жизни является то, что предприятия и организации могут подвергаться неконтролируемым событиям, в том числе стихийные бедствия, такие как штормы и наводнения, и техногенных явления, например терроризм. По причи-



не потенциального влияния таких событий на работу самой организации и ее сотрудников, единственное, что современные организации должны делать в таких ситуациях - это иметь планы обеспечения непрерывной деятельности на рабочем месте. (см. Приложение 2, «План обеспечения непрерывной деятельности», Методические рекомендации Института Гостеприимства).

## Изменения в индустрии гостеприимства

В самой индустрии гостеприимства произошли важные изменения с долгосрочными последствиями для самой отрасли. Во-первых, поскольку многие предприятия гостеприимства расширяются (т.е. работают больше учреждений), а также отдельные учреждения стали более крупными и комплексными, в 1980-е годы произошло расширение в руководствах младшего и среднего звена, особенно в функциях нелинейного подразделения. Однако в конце 1980-х и 1990-х годах, экономическое давление привело к уменьшению и «упразднению» таких ролей. Это тема описывается далее в этой книге.

Одним из самых больших изменений в индустрии стало возникновение и развитие множества брендов, начиная от мировых брендов с многотысячными представительствами до небольших местных брендов с всего лишь несколькими представительствами. Вместе с этим гостиничные организации стали более ориентированными на рынок. Это привело к увеличению сегментации рынка и многих крупных компаний, устанавливающих специализированные дочерние компании, которые направлены на предоставление узкоспециализированных услуг, таких как бутик-отелей и апарт-отелей.

Такое расширение брендов произошло по причине наличия различных бизнес моделей, включающих предприятия, управляемые только владельцами, соглашений или контракты об управлении, консорциумы (сети закупочных организаций), маркетинговые группы, совместные предприятия, официальные соглашения и, возможно, самое главное, франшизу.

Понятие франшизы известно многим на протяжении уже многих лет, хотя само слово «франшиза» используется редко. Пивоваренные заводы и их предложения для аренды были одними из основных форм,

позволяющих людям войти в бизнес при относительно небольших затратах и при поддержке крупного бренда, в результате чего арендаторы (получатели франшизы) управляют пабами компании, во многих случаях в пределах относительно гибкого соглашения, т.е. паб торговал продукцией только одной компании, при этом большинство пабов отличались от других и были безалкогольными.

Однако и другие бренды сектора гостеприимства развивались. В Великобритании одним из самых ранних брендов фаст-фуда был бар «the Wimpy», и несколько лет спустя на рынок вышли американские лидеры фаст-фуда - McDonald`s, KFC и Burger King. Эти бренды на самом деле озаменовали появление так называемых «гигантов», предлагающие постоянство и надежность, которые многие другие бренды не в состоянии предоставить. В течение многих лет эти «гиганты» навязывали свое представление потребительского спроса клиентам. Такая работа компаний фаст-фуда представляет собой относительно простое и недорогое пространство для выхода на рынок, но успех требует опыта и маркетинговых усилий, которые все больше выходят за рамки возможностей независимой компании. В результате, франшизы в индустрии гостеприимства растут вместе с франшизами в целом.

В гостиничном секторе, аналогичные события проявляются во время роста консорциума, как в случае с Best Western. С помощью этого отдельные предприятия отеля могут сотрудничать с другими аналогичными учреждениями, с тем чтобы эффективно конкурировать против крупных национальных и международных компаний, особенно в сферах маркетинга и в системах глобального распределения и бронирования.

В то время как производство сформировало свое значение с экономической точки зрения, то можно было бы надеяться, что те, кто работает в этой отрасли будут получать награды, подтверждающие это высокое значение. Во многих случаях это вполне может быть и так, например с ключевыми людьми, такими как шеф-повара и официанты в ведущих ресторанах и хороших менеджеров, получающие высокие награды.

Тем не менее, как уже сообщалось выше, у индустрии действительно все еще есть не самая лучшая репутация за низкую заработную плату

(эта тема также описана в этой книге), потому что это не такой простой вопрос как по всей видимости может показаться со стороны. Чаевые, питание, проживание, услуги прачечной, экономия топлива и тарифы - все должно быть принято во внимание: любой, кто проживает на территории места работы, избегает некоторых ежедневных транспортных расходов и расходов на проживание. Кроме того, следует иметь в виду, что большая часть рабочего персонала в данной отрасли из вторичного рынка труда. Поэтому, многие работники не могут предложить ценных навыков, или как альтернативу, свою мотивы к прибавке (место, время, семья), для которых они жертвуют свои более высокие доходы.

На самом деле, ранние исследования Университета Бата, опубликованные в 1999 году, показали, что «работники общественного питания составляют половину населения, наиболее довольных своей работой, несмотря на низкую зарплату и представление о самой работе».

Воспитатели оказались самыми удовлетворенным от своей работы, оценка удовлетворенности – 60%. Наименьший показатель был у металлургов - 20%. Профессор Майкл Роуз из Университета Бата пришел к выводу, что «женщины, работающие неполный рабочий день, были более удовлетворены, чем те, кто работает полный день и мужчины, занимающие те же должности ... и удовлетворенность персонала, как правило, падает при улучшении навыков и более широкого доступа к альтернативным рабочим местам» (Caterer and Hotelkeeper, 16 Сентября, 1999). Лукас в целом поддерживает выводы университета, приводя доказательства Обследования отношений на рабочих местах 1998 года, заявив, что многие сотрудники сферы гостеприимства довольны своими рабочими местами, чем многие в более высокооплачиваемых секторах.

Должность	Уровень удовлетворенности (%)
Менеджеры ресторанов и обслуживания питанием	55
Персонал бара	50
Повара	47
Помощники по обслуживанию питанием и бухгалтера	44
Официанты	40
Кухонные работники	40
Владельцы баров, хозяева гостиниц, владельцы лицензии	40

**Рис 1.1** Уровень удовлетворения работой  
*Источник:* Университет Бата, 1999

Воспитатели оказались самыми удовлетворенным от своей работы, оценка удовлетворенности – 60%. Наименьший показатель был у металлургов - 20%. Профессор Майкл Роуз из Университета Бата пришел к выводу, что «женщины, работающие неполный рабочий день, были более удовлетворены, чем те, кто работает полный день и мужчины, занимающие те же должности ... и удовлетворенность персонала, как правило, падает при улучшении навыков и более широкого доступа к альтернативным рабочим местам» (Caterer and Hotelkeeper, 16 Сентября, 1999). Лукас в целом поддерживает выводы университета, приводя доказательства Обследования отношений на рабочих местах 1998 года, заявив, что многие сотрудники сферы гостеприимства довольны своими рабочими местами, чем многие в более высокооплачиваемых секторах.

Несомненно, низкая заработная плата в отрасли существует, но это не то, что можно исправить в одночасье. Уже сообщалось, что гостиницы и рестораны Великобритании являются одними из самых дорогих в мире, поэтому увеличение тарифов не будет ответом на это решение. Напротив, тщательное переоценка предлагаемых услуг, последующее количество персонала и подготовки кадров может привести к повышению производительности. В этом плане были достигнуты успехи; капитальные вложения были произведены для замены наиболее простых и однообразных работ, также были предприняты усилия по повышению уровня подготовки. Тем не менее, повышение производительности в сфере услуг не так легко достичь, как и во многих дру-

гих отраслях, не делая радикальных изменений внутри самой службы. В какой-то степени это происходит, в частности, за счет увеличения количества участия клиента, является ли это шведским столом на завтрак или автоматическая регистрация заезда и отъезда, например как разработки Formule 1, бюджетного подразделения French Assor Group.

Кажется, что большую часть улучшений и усилий которые необходимо сделать находятся на вершине айсберга, в основном среди крупных компаний. Гораздо большее количественное соотношение промышленности состоит из более мелких работодателей, каждый из которых нанимает только несколько сотрудников и по разным причинам не могут или не готовы оценивать свои собственные бизнес методы так строго, насколько это требуется в современных агрессивных условиях бизнеса. Одним из следствий этого является рост крупных компаний за счет небольших компаний, и это представляет собой явление заключенное не только в индустрии гостеприимства, но общее явление консолидации индустриальных обществ.

По сути, таким образом, основные структурные изменения происходят в составе рабочего персонала, а также в методах и организации работы. Их можно суммировать следующим образом:

1. Занятость в производстве сокращается по мере улучшения производительности за счет автоматизации и передачи в другие (с низкой заработной платой) страны.
2. Рост занятости в персональных услугах.
3. Будет наблюдаться рост на вторичном рынке труда и снижение на первичном рынке труда.
4. Будет увеличение занятости белых воротничков.
5. Будет наблюдаться снижение в физическом труде.
6. Будет наблюдаться снижение в работе с долгосрочной перспективой и полной занятости; сотрудники будут производить более, чем одну работу, в том числе среди специалистов, гонящихся за так называемым "портфелем" карьеры и роста "временного" управления.
7. Будет наблюдаться снижение безопасности труда.
8. Технологические изменения и экономическое давление вызывает перераспределение и реорганизацию работы, о чем свидетельству-

ет аутсорсинг в другие страны, такие как Индия, для обработки большого количества рутинной информации и работы Call-центра.

Чарльз Хэнди ожидал эти тенденции несколько лет назад (глава 2). Он писал, что общество полной занятости становится обществом частичной занятости и также, что карьера в одной организации встречалась все реже и что гендерные стереотипное представление на работе уже не такое суровое.

Стоит добавить, что такие изменения в рабочей модели не все введены работодателями. Во многих случаях это сторона предложения на рынке труда, работники, которые требуют условия, включающие более гибкую трудовую деятельность и политику работодателя ориентированную на семейные ценности, вызванные в основном за счет социальных изменений, таких как увеличение числа неполных семей. Сегодня об этом свидетельствуют вопросы работодателей, будут ли потенциальные сотрудники доступны для работы вместо традиционных настаиваний на графике работы. Тенденция к сокращению количества штатных рабочих мест было поддержано Обзором рынка труда 2003 года (Hospitality Training Foundation, 2004), в котором сообщалось, что только 48,1% рабочего персонала сферы гостеприимства работают полный рабочий день. В 2011 году 63% работодателей предоставили свободный график труда, которые включали распределение работы, сокращение часов и гибкий график (People 1st, 2011).

### Текучесть кадров и занятость

Данная отрасль, на протяжении многих лет, имела репутацию очень высокого уровня текучности кадров. Двадцать лет назад Учебный совет гостиничного хозяйства и ресторанного дела (HCITB) опубликовал свой отчет Движения рабочей силы в гостиничном хозяйстве и ресторанном деле. Были установлены следующие общие показатели текучности кадров: менеджеры – 19%, супервайзеры 94%, квалифицированные работники 55% и производственный персонал 65%. Кафе и пабы имели самые высокие проценты потери, по причине того, что в основном молодые люди, которые составляют рабочий персонал в данных отраслях, устраиваются на работу на определенное время ме-

жду школой или колледжем и работой с полным рабочим днем. Данные за 2011 год представлены на рисунке 1.2.

Пабы, бары, ночные клубы - 31%	рестораны - 26%
Гостиницы - 25%	
Питание и обслуживание - 9%	
Мероприятия - 31%	
Достопримечательности - 29%	
Игровой бизнес - 11%	
Услуги туризма и путешествий - 16%	
Самообслуживание, парки отдыха, хостелы - 12%	

**Рис.1.2** Показатели текучести кадров по секторам  
*Источник: People 1st, 2011.*

Хотя текучесть кадров может оказаться относительно высокой среди некоторых секторов и некоторых работодателей, крайне необходимо провести соответствующие сравнения, а также признать, что не вся текучесть кадров является следствием плохой занятости. Многие мелкие работодатели не могут предложить возможности для начала карьеры или карьерного роста, поэтому сотрудники естественно будут переходить от одного работодателя к другому, но они все равно остаются в отрасли. Их можно описать как «переходные сотрудники». Переходные сотрудники являются наиболее распространенными среди персонала обслуживания клиентов (13-14% сотрудников) и персонала по работе с клиентами (16-19% сотрудников) (People 1st, 2011). Некоторые называют это «обращением», а не «оборотом», поскольку заинтересованные сотрудники не потеряны для этой отрасли. В других случаях, многие работодатели нанимают людей непосредственно из вторичного рынка труда, то есть работников, которые не были задействованы в конкретной отрасли. Многие работники, такие как выпускники школ, студенты и «долгосрочные туристы» ищут краткосрочную занятость, иногда просто для того, чтобы заработать деньги на выходные или выучить язык, прежде чем начать обучение или вернуться домой. Среди некоторых работодателей, особенно в секторе быстрого питания, существует очень высокий уровень текучести кадров. На такие работы часто привлекают кандидатов без опыта работы, но текучесть кадров, в любом случае ожидается, и может управляться должным образом.

Некоторые ключевые особенности рабочего персонала индустрии гостеприимства включают в себя (People 1st, 2011):

- Высокий процент неполного рабочего дня; 67% гостиничного бизнеса приходится сотрудников, работающих неполный рабочий день, чтобы управлять колебаниями спроса.
- Высокий процент женщин; начиная от 65% в области продаж и обслуживания клиентов до 44% в управлении .
- Высокая доля молодых людей; рабочий персонал на 44% состоит из людей до 30 лет (в Великобритании общее число составляет 24%).
- Высокая доля переходных сотрудников; до 19% среди персонала по работе с клиентами.
- Оплата

Пока известны множество примеров высоких ставок заработной платы в данной отрасли – у руководителей она шестизначная - в этом отношении картина не очень хорошая. В некоторых секторах надежда на чаевые до сих пор существует в большей степени, чем некоторые того желают. Практика выплаты работникам основной или почти основной заработной платы, а также упоминания в меню и прайс-листах, что оплата за обслуживание включена имел эффект отвода чаевых от клиентов в доход компании. Во многих случаях эта практика оказывает негативное влияние на чистую прибыль. Во-первых, все платы за обслуживание не могут распространяться на сотрудников, а во-вторых, доход от такого источника облагается налогом (НДС и налог на прибыль), что не делалось ранее.

В таких условиях, при низкой заработной плате и существующем недоверии к оплате труда работодателем, следует ожидать, что будут происходить хищения в значительном масштабе. Согласно докладу, основанном на примере Открытого университета, «Место для реформы», хищение оказалась узаконенной частью переговоров о заработной плате в гостиницах. Управление часто признается, что это является способом повышения несоответствующей оплаты труда (см. Mars and Mitchell,, 1979).



Сегодня, мошенничество (кража) включает в себя непосредственно обман клиентов для приобретения себе необходимых предметов таких как чистящие средства, туалетная бумага, лампочки, посуда, столовые приборы и даже полотенца и другое белье. Некоторые кражи довольно изощренны и происходят на довольно высоком уровне. Были известны такие случаи, когда менеджеры делали ремонт в своих домах за счет своего работодателя, либо просили менеджера вычитать «стоимость стрижки травы» из мелкой наличных денег отеля или договаривались, чтобы фермеры платили менеджеру за сено, взятое из того же земельного участка. В ходе регулярных обзоров, ни один студент не был свидетелем хищения.

Такая практика, однако, должна рассматриваться в должной перспективе, то есть с пониманием того, что некоторые другие отрасли промышленности, специальностей и профессий предоставляют гораздо более выгодные возможности, чем те, которые представлены в индустрии гостеприимства.

#### Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства

(Этот раздел необходимо рассматривать вместе со 2 главой). До начала 1960-х годов, управление персоналом как функция специалиста в области гостиничного и ресторанного бизнеса почти не существовала. Там, где она все-таки встречалась, она была посвящена малым элементам управления персоналом, таких как набор персонала и обучение. Так было до введения законодательства о занятости, например Закон о занятости 1964 года, и до создания Учебного совета гостиничного хозяйства и ресторанного дела в 1960-е годы, тогда в индустрии стали появляться менеджеры по персоналу в любых количествах. Сегодня все крупные компании нанимают специалистов по человеческим ресурсам, с целым рядом различных названий для этой должности, включая менеджер по персоналу, менеджер или директор по человеческим ресурсам, директор по персоналу или менеджер по приобретениям человеческих ресурсов. Тем не менее, работодатели уделяют слишком мало внимания данной должности. Менеджеры по персоналу это чаще всего младшие менеджеры, прошедшие обучение

за счет персонала. Важным фактором в определении степени, в которой управление человеческими ресурсами (УЧР) может стать профессией во всей отрасли также является тот факт, что многие из предприятий данного сектора являются единоличными предприятием или относятся к микро бизнесу.

- 24% составляют индивидуальные предпринимательства
- 46% предприятий нанимают менее пяти человек
- 74% учреждений в секторе нанимают менее 49 сотрудников (People 1st, 2011).

В крупных компаниях индустрии гостеприимства к УЧР относятся более серьезно. Даже в этом случае, определяющий фактор зависит от отношения к вопросам человеческих ресурсов, а не от размера самого предприятия. Там, где нанимаются специалисты по человеческим ресурсам или по персонале, управление персоналом становится более комплексным.

Подтверждения растущей сложности человеческих ресурсов, можно найти в некоторых научных исследованиях (см главу 2). Более того, другими подтверждениями могут послужить ежегодные премии Ассоциации обучения сотрудников гостиничного и ресторанного бизнеса (НСРТА) за достижения в управлении человеческими ресурсами. Ежегодно гостиничные компании для получения этой награды предоставляют на рассмотрение деятельность человеческих ресурсов. Многие из предоставленных идей показывают значительную обеспокоенность работодателей человеческими ресурсами, начиная от отличительного брендинга работы отдела кадров как отдельного вида деятельности внутри компании посредством целого ряда учебных инициатив до плана по уходу за бывшими работниками компании, которые находятся на пенсии. О росте профессионализма УЧР в гостиничном секторе было написано в исследованиях и трудах Келлехера и Джонсона (1997), Хока (2000) и Лукаса (2004).

Два из наиболее влиятельных органов в отрасли положили начало для важных инициатив, у которых, как предполагается, будет долгосрочный эффект для рабочей силы в отрасли.

## Совершенство через людей – Британская ассоциация гостеприимства

В 1998 году Британская ассоциация гостеприимства (БАГ) начала свою программу «Совершенство через людей» («Excellence through People»). Отчасти это было ответным действием на доклад Департамента национального наследия (1996), в котором был перечислен уже знакомый ряд жалоб по поводу занятости в отрасли, в том числе низкой заработной платы, долгие часы работы и высокой текучести кадров. В отчете утверждалось, что «туризм и индустрия гостеприимства сталкивается с угрозой бесконечного порочного круга, который наносит вред прибыльности и конкурентоспособности...Негативный образ многих рабочих мест в отрасли - низкая заработная плата, работа с низкой квалификацией, низкий статус - отпугивает многих людей от присоединения к данной отрасли, тем самым возвращая нас к началу порочного круга». На рисунок 1.3 изображен кодекс «Совершенства через людей» Британской ассоциацией гостеприимства состоящий из 10 пунктов.

## Гарантия гостеприимства – Институт гостеприимства

Институт гостеприимства работает по схеме Гарантии гостеприимства, при поддержке БАГ. В схеме установлены факторы для признания и вознаграждения высоких стандартов

обслуживания клиентов в индустрии гостеприимства. Для достижения Гарантии гостеприимства проводится исследование среди клиентов и их обратной связи, а также оценивается работа по стандартам обслуживания и делового совершенства, где первостепенное значение уделяется таким аспектам, как выполнение обещаний, данные клиентам, бизнес планированию, нормативному показателю работы, оказанию услуг, обучению и развитию. См Приложение 1.

«Совершенство через людей» базируется на кодексе, состоящем из 10 пунктов рекомендуемой практики найма. Данный кодекс обязывает работодателей:

Внимательно нанимать и выбирать

(так, чтобы вы могли способствовать положительному имиджу и привлечь квалифицированных сотрудников)

1. Равные возможности
2. Подбор кадров

Хороший работодатель привлекает, выбирает и нанимает качественных сотрудников, неважно на полный или на неполный рабочий день; нанимают также и временных работников, у которых есть законное право на работу в Великобритании.

Предлагать конкурентные условия найма

(так, чтобы нанимаемый вами персонал знал чего ожидать и получал хорошее обеспечение)

3. Договор занятости

4. Охрана здоровья и труда

Хороший работодатель следит за тем, чтобы сотрудники полностью понимали свои сроки и условия найма и получили их в письменном виде, а также обеспечивает здоровую и безопасную рабочую среду.

Улучшать навыки и показатели работы

(так, чтобы возможно было улучшить стандарты обслуживания клиентов и производительность)

5. Планирование работы

6. Обучение и повышение квалификации

Хороший работодатель постоянно стремится к повышению производительности, эффективности работы и обслуживания клиентов за счет повышения компетентности персонала, мотивации, эффективности и удовлетворения от условий труда.

Общаться эффективно

(так, чтобы вы и ваши сотрудники работали над одними целями)

7. Коммуникация

8. Жалобы и дисциплинарные взыскания

Хороший работодатель следит за тем, чтобы сотрудники знали, что от них ожидают, держит их в курсе производительности и имеет меры урегулирования для решения вопросов по дисциплинарным взысканиям и жалобам.

Отмечать успехи и вознаграждать

(так, чтобы вы могли сохранить высокую мотивацию у сотрудников)

9. Обзор эффективности работы

10. Премии и признание заслуг

Хороший работодатель принимает меры с целью сохранить и мотивировать квалифицированных сотрудников, справедливо вознаграждая их при помощи пакета вознаграждения.

Рис. 1.3 Десятибалльный принцип

Источник: British Hospitality Association.

## Инвесторы в людей

Работа агентства «Инвесторы в людей» была начата с целью «повышения эффективности

14

### Общая информация о рабочем персонале в индустрии

работы и обеспечения конкурентоспособности. План их работы состоит из четырех основных принципов:

- Обязательство - инвестировать в людей для достижения бизнес-целей.
- Планирование - как распланировать работу отдельных лиц и групп для достижения этих целей.
- Действие - развивать и использовать необходимые навыки в программе непосредственно связанной с бизнес-целями.
- Оценка – контроль прогресса для достижения целей.

### Дополнительная литература и ссылки

Department of National Heritage (1996) *Competing with the Best: People Working in Tourism and Hospitality*, London: Department of National Heritage.

Ernst and Young (2012) *Global Hospitality Insights, Top Thoughts for 2012*, London: Ernst and Young.

HCITB (1978) *Manpower in the Hotel and Catering Industry*, London: HCITB.

HCITB (1984) *Manpower Flows in the Hotel and Catering Industry*, London: HCITB.

Hoque, K. (1999) 'New approaches to HRM in the UK hotel industry', *Human Resource Management Journal*, 9(2): 64–76.

Hoque, K. (2000) *Human Resource Management in the Hotel Industry*, London: Routledge.

Hospitality Industry Congress (1996) *Hospitality into the 21st Century*, Henley: Henley Centre.

Hospitality Training Foundation (2004) *Labour Market Review (Hospitality) 2003*, London: HTF and VT Plus Training.

Hotel and Catering Training Company (1994) *Catering and Hospitality Industry 1994*, London: HCTC. Hotel and Catering Training Company (1994) *Employment Flows in the Catering and Hospitality Industry*, London: HCTC.

Kelliher, C. and Johnson, K. (1987) 'Personnel management in hotels – some empirical observations', *International Journal of Hospitality Management*, 6(2): 103–108.

Kelliher, C. and Johnson, K. (1997) 'Personnel management in hotels – an update', *Progress in Hospitality and Tourism Research*, 3(4): 321–331.

Kelliher, C. and Perrett, G. (2001), 'Business strategy and approaches to HRM – a case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry', *Personnel Review*, 30(4): 421–437.

Lucas, R. (2004) *Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries*, London: Routledge.

MacLeod, D. and Clarke, N. (2010) *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, London: Department for Business, Innovation and Skills.

Mars, G. and Mitchell, P. (1979) *Manpower Problems in the Hotel and Catering Industry*, London: Heinemann.

People 1st (2011) *State of the Nation Report 2011, Analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality, leisure, travel and tourism industries*, London: People 1st.

PricewaterhouseCoopers (2010) *UK Hotels Forecast 2010*, London: PricewaterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers (2011) *European Cities Hotels Forecast 2011 and 2012*, London: PricewaterhouseCoopers.

Schneider, Friedrich (2005) 'A. T. Kearney analysis', Johannes Kepler University of Linz, Austria.

Для тех, кто заинтересован в более ранней информацией об индустрии, предыдущие издания этой книги содержат некоторые детали.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

### Вопросы

Эти вопросы были разработаны таким образом, что для ответа на первый вопрос после каждого примера можно ответить, используя материал описанный в главе. Для ответа на последующие вопросы, возможно, потребуется обратиться к материалам и ссылкам, которые содержатся в списке для дополнительного чтения. Последний вопрос, в большинстве случаев, требует знаний и опыта работы в индустрии, приобретенный, например, с помощью обычной занятости, работы в выходные дни или производственной практики.

- 1 Индустрия гостеприимства состоит из нескольких различных и отдельных секторов. Обсудите эти секторы, определяя ключевые особенности отдельных секторов (например, семейные рестораны, рестораны с изысканной кухни, сектор фаст-фуда, гостиницы) и как эти особенности влияют на характер рабочего персонала отдельных секторов
- 2 Какие факторы в будущем могут оказывать влияние на рабочий персонал индустрии гостеприимства?
- 3 Обсудите ключевые особенности рабочего персонала работодателя, с которым вы знакомы и факторы, которые влияют на состав рабочего персонала.

# Управление человеческими ресурсами УЧР

### Введение

Большое значение рабочего персонала - человеческих ресурсов (HR) - в обеспечении коммерческого успеха индустрии гостеприимства и ее отдельных направлений может быть кратко суммировано. На финансовом уровне, расходы на персонал чаще всего являются единственным по величине элементом затрат и измеряются в процентах от затрат на заработную плату к продажам. С точки зрения сферы услуг, человеческие ресурсы, как правило, является первым «пунктом» межличностного контакта между гостиничным предприятием и его клиентами. В этом и заключается источник наиболее важных дилемм и проблем, с которыми сталкивается данная отрасль: чтобы сдерживать и контролировать затраты труда при максимальном качестве обслуживания клиентов, что и является основной направленностью бизнеса. Эффективное управление этими человеческими ресурсами имеет крайне важное значение для процветания предприятия, будь это малый бизнес под управлением линейного менеджера и владельца, или как часть ответственности специалистов HR-менеджеров в крупных сетях.

Индустрия гостеприимства национального и международного экономического значения, которое было описано в главе 1, является весьма конкурентоспособным и трудоемкими. Не удивительно, что в последние годы как практики, так и ученые все чаще стремятся решать ключевые проблемы, с которыми сталкивается сектор, с целым рядом инициатив по УЧР и научно обоснованных предложений. Многие гостиничные предприятия начали широкие кампании по набору персонала, используя все более современные средства привлечения внимания со стороны потенциальных работников, в том числе при помощи Интернета и социальных сетей. Существуют примеры крупных учебных программ, проходящие за границей, а также примеры созда-



ния центральных учебных академий в качестве координационных центров для развития управления. Обратимся к основной литературе по УЧР. Например Стори (2007:4) отмечает, что как и с другими сервисными организациями, сфера гостеприимства была предметом все большего числа публикаций и отраслевых специализированных исследований человеческих ресурсов. Наблюдался выпуск публикаций, посвященных индустрии гостеприимства, где часто поднимались вопросы рабочего персонала (например, Бразертон, 2000; Хок, 2000; Лукас, 2004; Никсон, 2007). Индустрию гостеприимства регулярно критикуют за практику управления неадекватными людьми, хотя в значительной степени все это зависит от производительности, приверженности и межличностного поведения между сотрудниками (Прайс, 1994; Огбонна и Харрис, 2002; Ритцер, 2007). В частности, данная индустрия и ее образ характеризуется своим пагубным процентным соотношением текучести кадров (Дири и Шоу, 1999; Лешли и Роусон, 2000), причины чего часто приписывают к плохому управлению и подготовке всех важных трудовых ресурсов, а негативные последствия увеличивают затраты на оплату труда и непостоянное обслуживание клиентов (Дэвидсон и др., 2010).

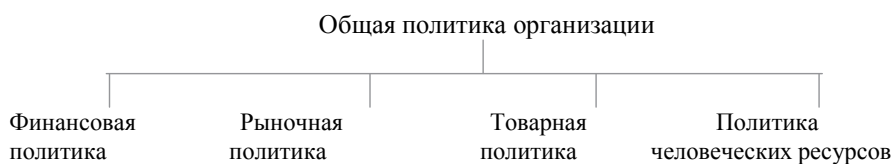


Рис. 2.1 Компоненты политики организации

В современную эпоху конкуренции и превалирования сферы услуг, кадровая политика занимает важное место в рамках общей деловой политики и планирования современной организации, поскольку практически каждое управленческое решение затрагивает в большей или меньшей степени людей, работающих в том или ином предприятии. Большинство стратегических решений принимаются в рамках политики организации (см рисунок 2.1), представляющие задачи (миссии), цели, принципы и намерения организации. Эти указанные типы поли-

тик обеспечивают управление со стратегическими рамками, в которых принимаются свои решения, а также стратегия и практика HR все чаще становятся критически важными компонентами этой структуры для трудоемких предприятий сферы услуг в глобальной конкурентной среде за последние несколько десятилетий. Индустрия гостеприимства, с ее высокой зависимостью от рабочего персонала, которые способны предоставить качественную продукцию и услуги, должна придерживаться принципов, лежащих в основе концепции управления человеческими ресурсами.

### **УЧР: Современное явление**

За последние три десятилетия термин «управление человеческими ресурсами» (HRM/УЧР) постепенно вошел в язык и дискурс повседневной деловой жизни. Сотрудники обращаются к своему отделу «HR», или отдел кадров, при необходимости решить проблему занятости; многие организации поддались тенденции и переименовали свои ранее называемые «отделы по вопросам ЛС» и стали использовать «HR». Названия должностей также были радикально изменены с целью отразить современный подход (Легг, 2005; Стори, 2007).

Обзор списков должностей в последних 15 изданиях People Management (публикации CIPD – Дипломированного института персонала и кадрового развития) показывает рост в сторону специализированных ролей в рамках дисциплины, в том числе руководящие должности HR, где требуются сотрудник специализирующиеся на вознаграждениях и признании, трудовых отношениях, обучении, развитии и управлении культурными изменениями. Распространение влияния УЧР в более стратегических вопросах бизнес-политики и общей эффективности работы организации является моделью «бизнес-партнерства» разработанной Ульрихом и Брокбэнком (2005). Следовательно, современное представление УЧР составляется некоторыми организационно "встроенных" менеджерами по персоналу, работающих вместе с линейными менеджерами. УЧР состоит из множества узкоспециализированных услуг тесно связанных с бизнес-стратегиями и планированием, т.е. УЧР выполняет далеко не чисто административную роль отдела управления персоналом прошлых лет.

Джон Стори дает определение УЧР, которое в краткой форме интерпретирует многие из составляющих факторов современного понятия УЧР:

Отличительный подход к управлению занятости, направленный на достижение конкурентоспособности за счет стратегического развертывания весьма целеустремленного и способного рабочего персонала, используя множество культурных, структурных и кадровых техник.

(Стори, 2001:6)

Стори указывает на стратегические качества УЧР, и на всю большую интеграцию кадровой политики с бизнес-стратегиями. Эта идея «соответствия» между бизнесом и политикой HR будет рассмотрена в этой главе. При условии, что УЧР соответствует или зависит от внешней среды и внутренней среды ориентирования на сервис в индустрии гостеприимства, то более высокая производительность приведет к определенным результатам и конкурентоспособности. Еще одна часть исследования УЧР подчеркивает значение соответствующей организационной культуры, индивидуальной приверженности и взаимных целей и убеждений, как со стороны сотрудника, так и организации. Акцент на элементах, которые формируют культуру организации, является также значимым толчком для определения важности политики и практики управления персоналом, так как большинство из этих элементов, начиная от поведения работника и «ритуалов» на рабочем месте до коммуникаций и систем вознаграждения, могут быть под влиянием людей управляющих делом, особенно если это касается сферы услуг, как к примеру сфера гостеприимства. Следует также признать, что УЧР - объяснение которого указано выше как всестороннего подхода к управлению людьми - это не просто роль, которую выполняют специалисты УЧР, но это роль всех линейных менеджеров и руководителей, и является неотъемлемой частью их повседневной работой по управлению сотрудниками.

Определение Стори также подразумевает, что в рамках УЧР все еще существует требование для набора специалиста и необходимых практик и методов для административного персонала; это может включать технические аспекты планирования работы, рабочие места и спецификации навыков сотрудника, процесс набора и отбора, план подго-

товки, оценки работы и заработной платы, управление записями сотрудников, жалобы и дисциплинарные взыскания и т.д. Во многих фирмах отдел кадров также отвечает за консультации и рекомендации линейным руководителям с целью обеспечить соблюдение трудового законодательства, а также за вопросы по социальному обеспечению персонала; от специалистов по управлению человеческими ресурсами могут потребовать оказать помощь руководителям в поиске решений целого ряда вопросов, связанных с людьми на работе (см Рисунок 2.2). В связи с признанием того, что часть концепции HRM сохраняет применение более оперативного персонала практики и методов, Рисунок 2.3 описывает основные функции и обязанности, которые входят в функции управления персоналом.

Кадровая политика и практика развивается не на пустом месте. Они являются выражением также стиля, культуры организации и ее ценностей. Подходы в области человеческих ресурсов должны быть динамичными, меняя и формируя поведение рабочего персонала в рамках культуры и структуры организации. Таким образом, положение и влияние отдела HR является решающим фактором. Значение отдела может быть оценено и продемонстрировано, учитывая степени риска, с которым встречаются сотрудники HR отдела. Различные уровни риска, начиная от руководства и стратегии для групповой морали и атмосферы (или обстановки), до мотивации отдельного человека на работе, как показано на рисунке 2.4.

Аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Качество и управление человеческими ресурсами</li> <li>Коммуникации</li> <li>Контракт на годовое количество рабочих часов</li> </ul>
Брендинг работодателя	<ul style="list-style-type: none"> <li>Культура и культурные изменения</li> <li>Курение на работе</li> <li>Насилие на работе</li> </ul>
Вопросы этики	<ul style="list-style-type: none"> <li>Неполный рабочий день</li> <li>Оплата, связанная с качеством работы</li> <li>Организационная структура – реструктуризация бизнес-процесса</li> </ul>
Гибкая платежная система	<ul style="list-style-type: none"> <li>Охрана здоровья и безопасность</li> <li>Планирование преемственности</li> <li>Политика ориентирования на семью</li> <li>Постоянное повышение квалификации</li> <li>Прогулы</li> <li>Профессионализм</li> <li>Профсоюзы</li> <li>Притеснения</li> <li>Психологические тесты</li> </ul>
Дискриминация по признаку пола	<ul style="list-style-type: none"> <li>Равные возможности – дискриминация по гендерному признаку, по признаку расы, возраста, неспособности</li> </ul>
Дисциплинарные взыскания	<ul style="list-style-type: none"> <li>Размещение на расстоянии</li> </ul>
Домогательства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Расовая дискриминация</li> <li>Расширение прав и возможностей</li> <li>Реструктуризация</li> </ul>
Жалобы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение уровней структуры</li> <li>Сопоставительный анализ показателей</li> </ul>
Злоупотребление алкоголем	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудовое право</li> </ul>
Злоупотребление наркотиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудоустройство уволенных сотрудников</li> </ul>
Интернационализм	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление развитием сотрудников</li> </ul>
Информационные технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление изменениями</li> </ul>

Рис. 2.2 Некоторые вопросы в области управления человеческими ресурсами

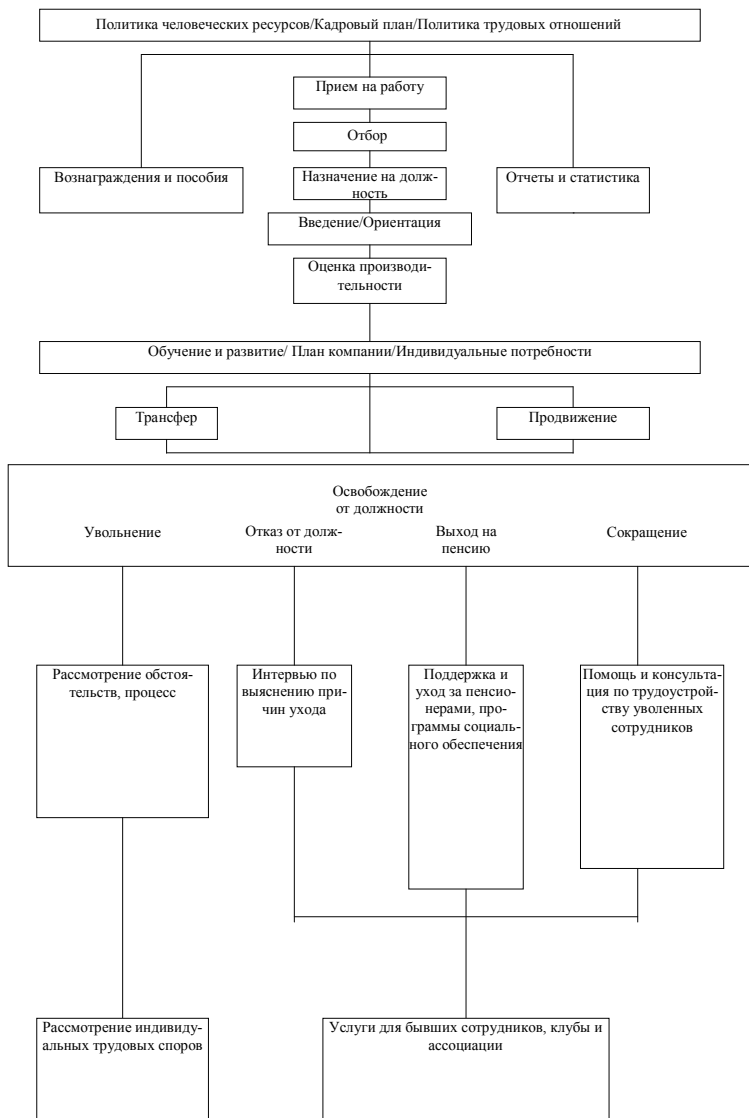


Рис.2.3 Элементы функции управления персоналом

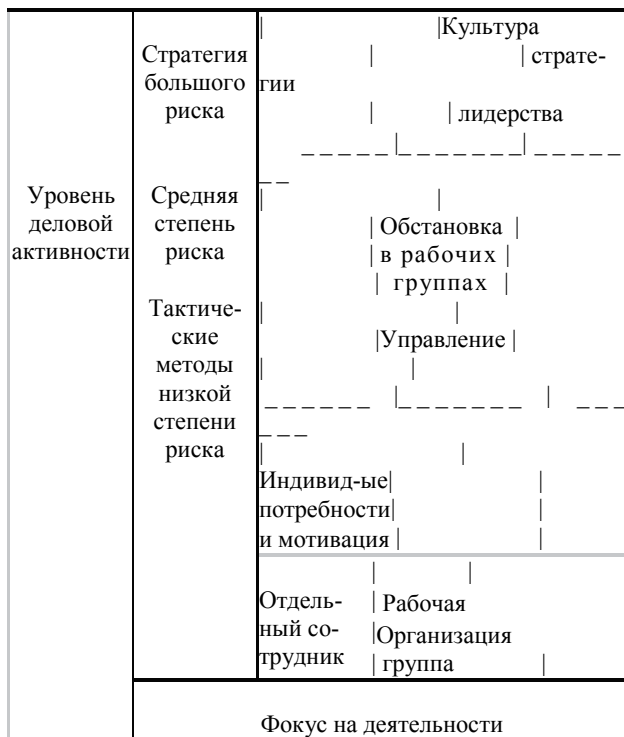


Рис. 2.4 Уровень работы персонала  
 Источник: *Personnel Management*, Febr., 1990.

## Возникновение УЧР: из США в Великобританию

Как говорилось ранее, в конце двадцатого века наблюдался устойчивый рост исследований и публикаций в данной сфере, после того как УЧР стал неотъемлемой частью факторов, которые приносят огромное значение в деловую среду того времени: интегрированные бизнес-стратегии, эффективность бизнеса, высокий показатель работы системы, организационная культура и трудовые отношения. Все чаще УЧР рассматривался практиками и учеными как важнейшее значение

для понимания и потенциального успеха предпринимательских организаций. Более поздние десятилетия послужили фоном для невероятно быстрого и значительного изменения, что было обусловлено экономическими и технологическими разработками, меняющихся рынков товаров и труда, глобальных рынков и конкурентоспособности, а в развитых странах, наблюдалось все большее доминирование сферы услуг (Рэдман и Мэтьюс, 1998; Корчински, 2002; Легг, 2005; Нун и Блайтон, 2007). Внимание экономическое доминирования сферы услуг, в том числе гостеприимства и туризма, в развитых странах сосредоточено на качественном производстве и конкурентного потенциала работников, их поведения и компетентности в ситуациях со всеми этими важными контактами с клиентами.

Споры по поводу смысла и внедрения формирующейся концепции УЧР велись активно, разграничивая противоречия и изменения перспектив теории и практики, рассматривая только сколько в данной концепции риторики и сколько реальных фактов. (Парселл, 1999; Стори, 2007 ; Боксолл и Парселл, 2011). Основные проблемные области как у ученых, так и у практиков были по поводу связи между УЧР и стратегией, между

УЧР и работой высокопроизводительной системой, между УЧР и управлением персонала с высокими обязательствами, а также по поводу ключевой роли УЧР в связи с организационной культурой. Развитие УЧР в качестве стратегического и влиятельного аспекта практики управления происходит прежде всего по причине интеграции корпоративной стратегии и организационной культуры (в частности, интерпретации ее «корпоративной» культуры), а также цели высокой приверженности и производительности (Гест, 1987; Аппельбаум, 2000; Павэ, 2008).

Одним из важнейших факторов в достижении часто поставленных УЧР целей по достижению высокой приверженности и высокой производительности от сотрудников заключается в стабильном рабочем персонале из хорошо подготовленных и мотивированных людей. Стабильность рабочего персонала, как и в эффективных нераздробленных рабочих группах постоянно высокой текучести кадров, создает условия для построения сплоченной и способной команды, и для самих сотрудников в рамках этих групп с целью оптимизации уровня



их эффективности. Индустрия гостеприимства неизменно возглавила национальные «рейтинговые таблицы» CIPD по текучести кадров (CIPD, 2009; People 1st, 2011), и это было статистическим результатом целого ряда вопросов и проблем управления человеческими ресурсами, с которыми сталкивается индустрия гостеприимства, и которые требуют анализа и решения проблем для будущего успеха.

Исследование происхождения и развития моделей управления человеческими ресурсами требует первоначальный обзор писателей и компаний, базирующихся в Соединенных Штатах (см Шулер и Джексон, 2005). На менеджеров и ученых из США повлияли работы ведущих теоретиков, такие как работы Мак-Грегора (1960) и Маслоу (1943/1970). Эти важные исследования мотивации и людей на работе относятся к социальным наукам, которые связаны с изучением взаимосвязи между отдельными лицами, группами лиц и окружающей их обстановки. Полученные знания могут быть использованы двумя основными способами, а именно путем понимания и прогнозирования изменений (т.е. сосредоточиться на «содержание»), а также для осуществления изменений (т.е. сосредоточиться на «процессе»). Эти классические и фундаментальные подходы, некоторые из которых представлены на Рисунке 2.5, помогут нашему пониманию основных и высших потребностей человека, от биологического удовлетворения до социального исполнения. Это последнее понятие проявляется в человеческом стремлении к статусу, безопасности, энергетике и других внешних признаков успеха. Многие люди могут не осознавать этих высших потребностей, которые ведут или мотивируют их. Тем не менее, если руководство может распознать их, они могут принять надлежащие меры для обеспечения того, чтобы эти движущие силы могли быть использованы на благо как отдельного человека, так и организации. Существует очевидная главная роль для управления персоналом и лежащих в его основе концепции оказания помощи работникам в достижении высокой производительности за счет высокой приверженности, и это жизненно важное звено впервые была разработана в Соединенных Штатах.

Быстрое развитие экономики США после Второй мировой войны сопровождалось быстрым развитием в исследовании организаций и управления, где большое внимание уделялось к организационному

поведению и мотивации кадров, подытоженных и критикуемых Бомонтом (1992). Легг (2005: 101) согласен, что термин УЧР, «был изначально отмечен в трудах американских ученых и менеджеров». В качестве первого примера такого влияния, Сэмпсон (1995) ссылается к заявлениям исполнительного директора нефтяной компании Esso в 1950-х и 1960-х годов, который настаивал на том, что организация выполнила долгосрочные планы по повышению квалификации персонала, поскольку сотрудники были важным физическим активом, как и запасы нефти, пробуренные в земле. Сэмпсон (1995: 99) отмечает, что это было «частью тенденции называния людей ‘человеческими ресурсами’».

Одним из главных теоретиков послевоенного периода, чье влияние можно обнаружить в современных моделях УЧР, был Дуглас Макгрегор, публикация которого «Человеческая сторона предприятия» (1960) оказала значительное влияние на более поздние подходы на академическое изучение УЧР в качестве новой дисциплины. Понятия Теории X и Теории Y соединяет разрыв между понятиями раннего научного управления (см. Фредерик Тейлор на рисунке 2.5) и школах по управлению человеческими ресурсами (см. Элтон Мэйо на рисунке 2.5). Теория X, с ее предписанием для строго контролируемых работников, мотивации их усилий, приобретенного денежного вознаграждения, называется «жестким» подходом УЧР. Теория Y акцентирует внимание на внутренние, социальные мотивационные аспекты, такие как групповая работа, саморазвитие и исполнение, и такой подход УЧР называют «мягким». Действительно, как УЧР стало центром научных исследований в бизнес-школах США, «жесткий» подход, основанный на Теории X, стал в большей степени ассоциироваться с университетом штата Мичиган (Фомбрун и др., 1984), в то время как «мягкая» модель, основанная на Теории Y, стала известна также как Гарвардский подход (Бир и др., 1985).

1841-1925	Генри Файол (Франция)	<p>Рассматривается как самый ранний сторонник теоретического анализа управленческой деятельности.</p> <p>Определил управление пятью функциями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прогнозировать</li> <li>• Организовывать</li> <li>• Управлять</li> <li>• Координировать</li> <li>• Контролировать</li> </ul>
1864-1920	Макс Вэббер (Германия)	<p>Ответственный за определение трех типов правильных элементов или критериев, в том числе за четко определенную иерархию и объективный выбор.</p>
1856-1915	Фрэдрик В. Тэйлор (США)	<p>Основатель движения, известного как «Научное управление». Он предложил четыре большие основополагающие принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие истинной науки по данной отрасли</li> <li>• Научный отбор и прогрессивное развитие сотрудника</li> <li>• Соединение науки работы с отбором человека и его обучения с научной точки зрения</li> <li>• Постоянное и близкое сотрудничество руководства и людей.</li> </ul>
1880-1949	Элтон Мэйо (США)	<p>Часто упоминается как основатель «движения» человеческих отношений. Его работа продемонстрировала важность групп, которые влияют на поведение людей на работе. Он является самым известным за исследования the Hawthorn, которые привели к более полному пониманию человеческого фактора на рабочем месте.</p>
1903-1981	Рэнсис Ликерт (США)	<p>Показал, что эффективные руководители и менеджеры, как правило, ориентированы на работников, а не на саму работу. Ликерт выделил четыре системы управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• эксплуататорская / авторитетная</li> <li>• доброжелательная/ авторитетная</li> <li>• консультативная</li> <li>• участие работников</li> </ul>

1906-1964	Дуглас МакГрегор (США)	Известен за Теории X и Y. В Теории X люди, предполагается, не любят работу и нуждаются в руководстве и контроле. В Теории Y, люди, как предполагается, получают удовольствие от работы и внешнего управления не требуется. Предположения менеджеров о своих подчиненных влияет на их поведение.
1923-2000	Фредерик Гецберг (Германия/США)	Известен за то, что продемонстрировал факторы, которые приводят к неудовлетворенности (гигиенических факторов) сильно отличаются от тех, которые приводят к удовлетворению (мотиваторы). Определяющим фактором удовлетворенности работой являются: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Достижение и признание</li> <li>• Рабочие характеристики</li> <li>• Ответственность и продвижение</li> <li>• Политика компании и управление</li> <li>• Зарботная плата и условия труда</li> <li>• Контроль и межличностные отношения</li> </ul>
1908-1970	Абрахам Маслоу (США)	Маслоу видел человеческие потребности в виде иерархии: как один набор потребностей удовлетворяется, то появляется другая. Их порядок следующий: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Физиологические потребности</li> <li>• Потребности в охране и защите</li> <li>• Потребности в принадлежности и принятии</li> <li>• Потребности в уважении</li> <li>• Самореализация</li> </ul>
1909-2005	Питер Друкер (Германия/США)	Известен за разработку концепции «управления по целям» (MbO). Он верил в пять основных принципов управления: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Постановка целей</li> <li>• Организация</li> <li>• Мотивация и отношения</li> <li>• Измерение рабочих характеристик</li> <li>• Развитие навыков у людей</li> </ul>
1928-	Эдгар Шайн (Швейцария/США)	Известен за свою работу по мотивации, где он ввел понятие психологического контракта и карьерного якоря. Его работа так-

1929-	Амитай Этциони (Германия/США)	<p>же включала в себя изучение корпоративной культуры, организационный набор материальных предметов, верований, ценностей и предположений.</p> <p>Разработал классификацию вовлечения менеджеров – «Power and workers». («Власть и сотрудники»)</p>		
		<table> <tr> <td data-bbox="476 373 636 448"> <b>Власть менеджеров</b>            Принуждение            Утилитарный подход            Нормативность         </td> <td data-bbox="703 373 904 448"> <b>Вовлечение сотрудников</b>            Питание            Вычисление            Нравственность         </td> </tr> </table>	<b>Власть менеджеров</b> Принуждение Утилитарный подход Нормативность	<b>Вовлечение сотрудников</b> Питание Вычисление Нравственность
<b>Власть менеджеров</b> Принуждение Утилитарный подход Нормативность	<b>Вовлечение сотрудников</b> Питание Вычисление Нравственность			

Рис.2.5 Одиннадцать теоретиков, которые внесли свой вклад в теорию управления

«Жесткая» и «мягкая» модели имеют несколько ключевых различий в подходе с точки зрения влияния на разработку концепции и идеи УЧР, которые были подытожены Уолтоном (1985) как переход от управления к приверженности сотрудников. Мичиганский подход способствовал разработке занятости стратегической направленности УЧР, спроса на высокую производительность за счет хорошо контролируемых человеческих ресурсов неразрывно связанных с целями организации и на то как она реагирует на рыночные условия. Гарвардская модель подчеркивает человеческие отношения в сфере труда, взаимовыгодную интеграцию организационной и индивидуальной ответственности и взаимного достижения организационных и индивидуальных целей. Данная «мягкая» модель УЧР предполагает связь с развитием концепции корпоративной культуры, подчеркивая такие компоненты, как обязательства, разделение ценностей и достижения взаимовыгодных целей. Эти два подхода совершенно различные, но направлены на одну цель - высокую производительность и высокую самоотдачу на рабочем месте. В критическом аналитическом обзоре американской литературы в области управления человеческими ресурсами, Бомонт (1992) предполагает, что две ведущие темы, повлиявшие на результат США в то время, были корпоративная культура и выравнивание стратегии УЧР с бизнес-стратегией.

В сравнении с опытом США, послевоенная обеспокоенность Великобритании в плане развития УЧР была установлена в контексте про-

мышленного волнения как традиционного производства и отраслей тяжелой промышленности для борьбы за выживание в условиях глобализации рынка наряду с национальной экономикой, все больше и больше сосредоточенной на секторе обслуживания. В 1970-е годы, в частности происходящих бурно развивающихся промышленных отношений на фоне нефтяного кризиса 1973 года, наблюдалось повышение глобальной конкуренции и быстро развивающихся современных технологий, в результате чего появилось противостояние между профсоюзами и правительством, а также между управлением и сотрудниками. Те, кто работал с УЧР в то время в основном выполняли посреднические роли, выполняли условия работы между руководством и профсоюзами, а также обеспечивали организационное соответствие постоянно растущему проценту занятости и законодательству по трудовым отношениям (Лукас, 2004). Объем законодательства о занятости резко увеличился после вступления Великобритании в 1972 году в Европейское экономическое сообщество, в настоящее время Европейский Союз.

В 1980-е годы правительство Великобритании, во главе с Маргарет Тэтчер, испытала дальнейшее промышленное волнение по причине отмены регулирования на рынке труда и постепенной ликвидации процессов добровольных трудовых отношений и институтов (Лукас, 2004). Менеджеры нашли новые силы в условиях перемен и профсоюзных реформ, так как информационные отрасли, основанные на технологиях (иногда называют организации, которые являются носителями знаний) и сервисные фирмы процветали, используя нестандартных сотрудников. Эти сотрудники сферы услуг, особенно в индустрии гостеприимства, в большинстве случаев были женщины, работающий неполный рабочий день или по временным контрактам, и они не являлись членами профсоюза или какой-либо другой деятельности. Членство в профсоюзах резко упало наряду с традиционным производством, а также подавляющее количество мужчины в отрасли снизилось. Миллворд (1994) отмечает новую силу и уверенность в том, что эти события послужили основанием, чтобы вернуться к управлению, в рамках которого принимаются решения о том, как фирма должна быть организована и структурирована, и как улучшить рабочие места в плане гибкости. На последний фактор также

отмена регулирования платежных аппаратов (например, Совет по вопросам о заработной плате труда), и нерегулярна занятость растущего, работающего неполный рабочий день и фрагментарного рабочего персонала, который в большей степени состоял из женщин, в секторе услуг.

Влияние этих изменений на развитие практики управления персоналом в Великобритании было едва различимым, но продолжалось долгое время. Менеджерам по персоналу, названия их должностей постепенно переименовали в менеджеров по человеческими ресурсам, пришлось переоценивать свою роль на новом рабочем месте и экономике, ориентированную на услуги. Им пришлось рассмотреть вопросы о том, как их деятельность будет интегрировать и соответствовать корпоративной стратегии и целям, а также уделить внимание отношению с работниками (нежели производственным отношениям) в постиндустриальную эпоху (Лукас, 2004). Гест и Хок (1996) показали, что в 1980-е годы в результате этой новой эпохи были разработаны четыре различных сценария. В своей типологии «хорошей», «безобразной», «популярной» и «плохой» организации, они описывают четыре ее типа в преимущественно не состоящей из профсоюзов экономики. «Хороший» тип фирмы применял стратегии инициативного УЧР и политики, направленных на «управление высокой вовлеченности» и рабочий персонал с высокими обязательствами. Фирмы «безобразного» типа в полной мере воспользовались отсутствием профсоюзного представительства работника, становясь «эффективно управляемой», с безоговорочным сосредоточением усилий на итоговые результаты, предлагая минимальные ставки заработной платы и минимизацию последствий дорогостоящих трудовых прав. «Популярный» тип бизнеса характеризовался немного последовательной стратегией, но повторялся и применялся последний современный УЧР без какого-либо реального анализа; при таком управлении отказывались от инициативы с тем же уровнем скорости и целостности. И, наконец, лицо «плохого» непрофсоюзного правления всплыло в бизнесе, при котором не принимались какие-либо значимые стратегии управления персоналом, а также отвергались положительные доступные практики УЧР, управление производилось без должного внимания на УЧР.

В ответ на темы американских писателей и специалистов-практиков в условиях концепции УЧР, ориентированной на стратегическое соответствие и корпоративную культуру, некоторые ранние британские комментарии предполагают, что в этом было немного больше сути в переименовании управления персоналом на управление человеческими ресурсами. Эту точку зрения можно сравнить с «популярным» типом компании, описанный выше, и ее поддерживал Гест (1987: 506), отмечающий количество отделов, которые были просто переименованы в HR-отделы, даже академические учебники переименовывались без значительного изменения содержания.

Тем не менее, со своей стороны, Гест (1987: 507) продолжает выражать обеспокоенность в отношении целого ряда концептуальных различий между традиционным управлением персоналом и современным УЧР. Его предпосылка основана на четырех ключевых факторах: на стратегической интеграции, на приверженности работников, нежели обычное соблюдение, на гибкости и качестве. В более позднем кратком описании своих исследований в 1990-е годы, Гест (2001) считает, что УЧР и его акцент на приверженности изменили характер психологического контракта, часто неписаный, неявный набор ожиданий и обязательств между работником и работодателем. Он связывает опыт УЧР практики с более положительным психологическим контрактом и улучшенным уровнем доверия и приверженности. Психологический контракт на основе соответствия указывает на сокращение рабочей силы, при этом присутствует опасность последствий не последующих директив управления в связи с принудительной властью (см. Энциклопедия на рисунке 2.5). Психологический контракт на основе приверженности предлагает сотрудникам надежду морального участия и вовлеченности, преданный идеи рабочий персонал ценит свою роль в выполнении цели организации, и менее вероятны случаи, когда сотрудники оставляют свою работу. Как отмечает Гест:

Наконец, стремление уволится выше среди с работниками с плохим психологическим контрактом, которые сообщают о плохих трудовых отношениях и среди тех, у кого более низкий уровень обязательств.

(Гест, 2001: 108)



Столкнувшись с увеличением национальной и международной конкуренции, многие организации, в том числе крупные организации в сфере гостеприимства, туристические фирмы, ставят все больший упор на потребности клиентов и их обслуживание. В условиях растущей конкуренции в сфере услуг в конце двадцатого века, олицетворявшему глобально марочную индустрию гостеприимства (в лице сети Holiday Inn, многие бренды Accor Group и Intercontinental Hotels), клиент приобрел новую силу, требуя лучшего качества обслуживания на рынке альтернатив и выбора. Менеджеры гостиничного бизнеса были необходимы для обеспечения того, чтобы их стратегические решения были приняты с учетом клиента, в качестве получателя услуг, а также в качестве сотрудников - поставщиков услуг (Рэдман и Мэтьюс, 1998).

К 2003 году рост сферы услуг достиг уровня 80% всех рабочих мест в Великобритании (Lucas, 2004). В рамках фирм услуг на цель увеличения приверженности сотрудников на основе инициатив УЧР также повлияло отличительные особенности работ по обслуживанию и ориентированных на клиента оказание и получение услуг, которые отличают работы по обслуживанию от производственных работ. Эти характеристики включают проблему одновременного производства и потребления продуктов и услуг, которые требуют наличие у сотрудников приверженности как к организации, так и к заказчику (Рэдман и Мэтьюс, 1998; Корчински, 2002; Макдональд и Корчински, 2009). Это особенно актуально для индустрии гостеприимства, где менеджеры стремятся добиться высокой эффективности, а также высокого уровня удовлетворенности клиентов за счет качества обслуживания. Приведем следующий пример. Приемная отеля выполняет одновременно задачу обеспечения эффективной регистрации заезда и регистрацию прибывшего гостя посредством точного использования компьютерной системы службы приема и размещения; при этом встречающий персонал должен быть приветлив и обладать широким спектром человеческих навыков и знаний о всех услугах, начиная от чуткого межличностного поведения и проявления соответствующих эмоций вплоть до развития передовых навыков продаж, нацеленных на то, чтобы максимизировать приобретение клиентом гостиничных услуг.

Прежде чем перейти к конкретным вопросам УЧР, с которыми сталкивается индустрия гостеприимства, важно отметить современный HR и вопрос руководства касательно платежей и пакетов вознаграждений для руководителей высшего звена. В первые годы этого века, и особенно после финансово-экономического кризиса кредитования и краха банковской системы в 2008 году, существовала серьезная обеспокоенность по поводу излишне высокой заработной платы среди совета директоров (см. Доклад по высокой заработной плате в главе 10). Акционеры начали критиковать и иногда отвергать предложения вознаграждений и бонусы для руководителей в таких сферах, как банковское дело, а в некоторых случаях высокие зарплаты были в 100 раз больше среднего заработка работников. В Великобритании и других странах по всему миру, такие как Франция, где правительство предложило, чтобы зарплата руководителей организаций государственного сектора не превышала в 20 раз среднюю заработную плату своих менее оплачиваемых работников (см. правило Дракер в главе 10). Это действительно поставило вопрос, для кого работают топ-менеджеры; для самих себя или для широкого круга заинтересованных сторон в их бизнесе.

Эти вопросы принесли известность работам Роберта Гринлифа и его концепции лидера как слуги (2004). По его мнению само лидерство во многом отражает мнение тех лидеров, которые считают, что они отбывают наказание в рамках общины. Гринлиф определил философию управления с точки зрения ее всеобъемлющего подхода к качеству людей, самой работы и духа сообщества. Он подчеркнул необходимость лидера-слуги, того, кто смотрит на потребности работников, их вопросы и их развитие, так как только люди, которые мотивированы и удовлетворены, будут соответствовать их ожиданиям.

## УЧР и индустрия гостеприимства

Демография разнообразного и нестандартного рабочего персонала индустрии гостеприимства, как описано в главе 1, гарантирует глубокое понимание сектора и характеристик его УЧР, такие как профессиональная нехватка квалифицированных кадров и изменчивых моделей текучести кадров (Макганигал и Джеймсон, 2000; Хок, 2000).

Например, личные профили сотрудников предприятий общественного питания могут состоять из квалифицированных специалистов, работающих полный день; неквалифицированных сотрудников, работающих неполный рабочий день или временных сотрудников; переходных «туристических работников» и студентов высших учебных заведений; или домохозяйек, дополняющие доход семьи (Праттен, 2003: 829). Признание различных демографических особенностей персонала в сфере гостеприимства особенно важны, когда они связаны с необходимостью удовлетворения работой отдельного сотрудника, или для увеличения их мотивации и обязательств, а также степени их лояльности по отношению к организации.

Существуют последствия для такого разнообразного и нестандартного рабочего персонала с точки зрения потребности отрасли в эффективных рабочих командах, т.к. они часто организованы и значатся в реестре в целях совместной работы над постоянными сменами. В результате чего влияние групповой динамики и социального взаимодействия становится потенциально важным фактором в эффективности и результативности в обеспечении высокого качества обслуживания клиентов. Прис и др. (1999) подчеркивают важность командного духа, или культуру команды в рамках лицензированного сектора индивидуальной торговли в индустрии гостеприимства. Они обнаружили, что команда или рабочая группа в пабах имеет решающее значение в принятии и в социализации нового члена команды, и ознакомление нового коллеги с режимом группы и с тем, как взаимодействовать друг с другом, а затем и с заказчиком. Программы введения сотрудника в специальность в сфере гостеприимства приобретают решающее значение по причине того, что новые сотрудники будут в значительной степени под влиянием преобладающих настроений существующих команд и руководителей (Лешли и Роусон, 2000; Сеймур и Сэндифорд, 2005; Янг, 2008).

Введение сотрудника также регулярная и значимая деятельность в индустрии гостеприимства, отчасти из-за высоких темпов текучести, связанных с большим количеством трудовых ресурсов, таких как студенты, либо людей в поисках неполного рабочего дня или временной работы. Фирмы по предоставлению услуг, такие как отели и коммерческие организации зависят полагаются на внешний приход трудовых

ресурсов, но часто страдают от неразвитого внутреннего рынка труда и отсутствия обучения и развития, а также планирования развития карьеры. Сделан вывод, что многие фирмы сферы гостеприимства набирают рабочий персонал, который легко заменить и легко обучить из-за низкого уровня квалификации. Эти факторы влияют на управленческий подход и отношение к принятию высокого процента текучести кадров. В исследовании компаний, состоящих из нескольких отделов, Парселл и Альстранд (1994: 194) ссылаются на «традиционный стиль» управления в таких секторах, как гостиничный и ресторанный бизнес. Их исследование фирм с несколькими отделениями имеет значение для индустрии гостеприимства, также как многие крупные национальные и международные сети, которые служат типичным примером брендовых и высококлассных элементов бизнеса. Тем не менее, они до сих пор отмечают, что «традиционные стили» на работе в гостиницах, ресторанах и фаст-фуд ресторанах, где труд воспринимался как только стоимость, и все усилия были приложены, чтобы минимизировать эти расходы, есть результат административно-управленческого стиля, т.е. «жесткий» подход УЧР. По их словам:

Фирмы с традиционным стилем чаще всего встречаются в трудоемких отраслях с низким уровнем технологии, где требуемый уровень мастерства настолько низок, что сотрудник может быть легко заменен без особой подготовки ... это распространено среди гостиничных и ресторанных фирм.

(Парселл и Альстранд, 1994:194)

Основополагающие факторы и характеристики, описанные выше, оказали значительное влияние на восприятие и имидж индустрии гостеприимства как работодателя, который систематически не может эффективно решить проблемы связанные с управлением человеческих ресурсов.

Проблемы УЧР в индустрии гостеприимства

Анализ современной литературы по управлению рабочим персоналом в индустрии гостеприимства показывает заинтересованность в представлениях о работе в данной отрасли, которые подтверждают некоторое внимание к созданию этой книги. Эти представления включают в себя такие элементы, как низкая заработная плата, длинные и неудобные часы работы, плохие условия занятости, авторитарный стиль управления по причине профсоюзной деятельности, высокая текучесть кадров, отсутствие подготовки, и небольшим акцентом на современных методах управления человеческими ресурсами (Хок 2000; Келлигер и Перретт, 2001; Лукас, 2004; Баум, 2006; Никсон, 2007).

В последнее время наблюдается оживленная дискуссия относительно целесообразности является ли доминирующее восприятие отрасли фактически истинным отражением реальности. Исследования и комментарии в торговых журналах в 1980-х и начале 1990-х годов, как правило, рисуют довольно печальную картину о степени развития политики и практики управления персоналом, рассчитанные на далекую перспективу. Лукас (1995: 14) описывал, что для данной отрасли «характерно специальное управление, отсутствие профсоюзов, и высокая, возможно, неизбежная текучесть кадров». Лукас также отмечает, что наблюдается недостаток эмпирических исследований в практике УЧР данной отрасли. Позже он приходит к выводу, что персонал индустрии гостеприимства «уязвим», и что получение обязательств работника неумовимо:

Рабочая сила достаточно мобильна, чаще всего состоит из людей с краткосрочной ориентацией (на отрасль), создавая при этом высокую текучесть кадров и процент выпускников. Привлечение и удержание особенно проблематичны, особенно для менеджеров, ведь недостаток профессионализма может препятствовать успеху в бизнесе.

(Лукас, 2004: 225)

Появляющиеся проблемы в индустрии с дефицитом квалифицированных кадров, набором и вопросами удержания также освещены в Employer Skill Survey (Департамент образования и занятости, 2000). Макганигал и Джеймсон (2000) считали, что, безусловно, осознание того, что управление в сфере гостеприимства должно стремиться в

получении большей приверженности со стороны своего рабочего персонала, но «найденно мало доказательств современных методов найма и отбора, соизмеримые с этой целью» (2000: 1). Тем не менее, это исследование показало некоторые примеры инноваций в УЧР, в частности, подготовки схем, хотя такие примеры были единичными и выглядят несколько неловко наряду с очень традиционным «управлением персоналом».

Макганигал и Джеймсон (2000) также обнаружили в своем исследовании, который проводился в гостиничной секторе, что прилагаются усилия, требующих больших затрат времени, в отношении набора и отбора кадров, особенно с точки зрения механики кадрового управления. Менеджеры выполняли задачи такие, как обновление описаний должностных функций и записей по технике безопасности, они не двигались в направлении более стратегически ориентированного подхода политики УЧР. Последующее исследование Келлигера и Джонсона в 1997 году, через десять лет после их первого исследования, выявило лишь незначительные улучшения, а также они пришли к выводу, что «из-за высоких уровней текучести рабочей силы, с которыми сталкивается гостиничная индустрия, подбор оказался доминирующим видом деятельности» (1997: 321). В более позднем исследовании по соответствию бизнес-стратегиям и управлению персоналом в ресторанном секторе, Келлигер и Перретт (2001) снова привели некоторые доказательства, что практики управления персоналом находятся на стадии разработки, но также существует отсутствие стратегической связи между бизнесом и деятельностью УЧР, то есть отсутствие последовательного подхода. Основной упор вновь был на наборе и на том, как удержать сотрудников, хотя были примеры более сложных подходов к выбору и к программам обучения. Ссылаясь на работу Рэдмана и Мэтьюса (1998), Келлигер и Перретт пришли к выводу, что «стратегическое соответствие» деловой и кадровой политике и процедуре, безусловно, является трудной задачей как в секторе услуг в целом, так и в гостиничном секторе в частности.

Дебаты среди ученых относительно индустрии гостеприимства и стадии развития УЧР особенно оживились после публикаций Хока (1999, 2000), следом за проведением углубленного исследования практики управления персоналом в гостиничном секторе Великобри-

тании. Выводы Хока, в отличие от большей части предыдущих результатов исследований, были противоречивы, поскольку в исследовании вырисовывалась существенно более яркая картина сектора, охватывающая политику и практику современного УЧР, при этом Хок заявлял, что такие подходы быстро развивались в секторе из-за конкурентной среды, культуры обслуживания и требований к качеству обслуживания. Утверждения Хока вызвали критические отклики со стороны некоторых ученых гостиничного менеджмента, в частности у Никсона и Вуда (2000: 88-90). Они подвергли критике аспекты методов исследования Хока, широкая актуальность исследования ограничена только крупными отелями, а также явным пренебрежением Хока «доминирующей критической традицией» из предыдущих исследований, упомянутых выше. Эти замечания были особенно направлены на статью 1999, и в его более поздней публикации книги в 2000 году. Хок действительно указывает на то, что многие исследования показали малый интерес к УЧР, но и он также находит некоторые из наиболее позитивных аспектов исследований, касающихся УЧР и индустрии гостеприимства. Он указывает на УЧР и инициатив в качестве обслуживания, а также на более консультативный стиль управления и на расширение возможностей и планирования карьеры, уделяя больше внимания на внутренний рынок труда в предприятиях с представительствами. (Хок, 2000: 49).

Большую часть критики отрасли можно понять, если сослаться на одновременные события организационной культуры и концепций УЧР. В частности, уместно провести сравнение с «жесткими» и «мягкими» моделями, как это обсуждалось ранее в этой главе, и направлением в сторону заботы, т.е. введения «мягкого» подхода, тем самым подчеркивая приверженность, в отличие от «жесткого» подхода с упором на контроль и податливости. Для деятельности в сфере услуг, ориентированной на клиентов, таких как высоко конкурентная индустрия гостеприимства, напряжение и стресс на рабочем месте являются постоянными возможностями для того, чтобы руководство стремилось создать «культуру обслуживания», в которой сотрудники должны быть привержены как к обслуживанию клиентов, так и к организационной эффективности, о чем раньше свидетельствовали портье отеля. Исследование Лешли в рамках сети единого национального

паба /ресторана в конце 1990-х раскрыли методы и подходы, которые одновременно отображают «жесткий» и «мягкий» подход. Лешли описывает это следующим образом: «готовность применить жесткую перспективу в контроле затрат на рабочую силу, а также проявлять осторожность в управлении человеческими ресурсами» (Лешли, 1997: 171).

Легг (2005: 126) ссылается на «жесткие» и «мягкие» подходы параллельно с базовой моделью занятости и периферийных работников. Кадровая стратегия индустрии гостеприимства уже давно основывается на группе ключевых или основных работников (например, менеджер ресторана или главный административный работник), дополнительных в соответствии с требованиями группы периферийных или «случайных», временных работников (например, временный обслуживающий персонал или банкетный персонал), которые привлекаются только при необходимости. Легг предлагает ситуацию, где «мягкая» версия УЧР вполне может быть применена к основным рабочим, постоянным ресурсам, которые должны быть приверженным идее, верными, развиваться и оцениваться в взаимовыгодных отношениях с работодателем. Тем не менее, «жесткая» версия вполне может быть применена к временному, обычному работнику, чьи услуги требуются только тогда, когда это необходимо и поэтому он рассматривается гораздо больше, как затраты, которые нужно контролировать.

Остается задача раскрытия потенциальных решений по этим фундаментальным вопросам, присущим повседневной деятельности индустрии гостеприимства, задача, которая определена в работе Корчинского (2002). Он предполагает, что роль УЧР связана с попыткой понять и облегчить эффективное управление персоналом, которые обязаны иметь двойную направленность на эффективность и ориентацию на клиента. Он замечает, что сфера услуг сталкивается с некоторыми проблемами. Например, индустрия гостеприимства представляет собой сочетание рационального стремления к эффективности при необходимости предоставления услуг клиенту, который является одновременно рациональным и иррациональным: рациональным в требовании покупки (например, напитков в баре), чтобы удовлетворить физическую потребность и освежиться, и чаще иррациональным в желании получить удовольствие и чувство собственного достоинства от



ситуации (например, признание имени, осведомленности и чувства короля - «клиент король»). Таким образом, Корчински (2002) ссылается на УЧР и трудности более широкого управления из-за контроля предприятия, в то же время предоставляя сотрудникам степень свободы в их отношениях с клиентами. Решение этой дилеммы требует понимания эмоциональных напряжений и стрессов, испытываемых сотрудниками (часто упоминается как «эмоциональный труд»), а также разработки стратегий с целью помочь сотрудникам справиться с таким стрессом, в том числе давлением, чтобы быть приветливыми и учтивыми в любое время, несмотря на усталость, утомление и неизбежные проблемы, связанные с трудными клиентами.

В таких ситуациях сотрудники нуждаются в сильной и взаимной поддержке со стороны своих руководителей и коллег, а также в эффективном обучении навыкам, как справляться с эмоциями и стрессом на работе и как получить удовольствие и удовлетворение, успешно контролируя эмоции у самих сотрудников, а иногда и у клиентов. Солидарность рабочей группы имеет жизненно важное значение в обеспечении действенного механизма взаимной поддержки, сочувствие и чувство принадлежности среди своих ближайших коллег. Менеджеры также должны гарантировать, что они понимают и показывают свою личную осведомленность о эмоциональных стрессах, с которыми сталкивается персонал, позволяя сотрудникам брать достаточные перерывы, возможно, предоставляя удобные зоны отдыха, даже места, чтобы выпустить пар и свои эмоции (Нун и Блайтон, 2007). Сеймур и Сэндифорд (2005) отметили, что более крупные отельные компании чаще предоставляют формальную, запланированную профессиональную подготовку сотрудников в таких вопросах, как навыки межличностного общения и обслуживания клиентов. Тем не менее, все эти подходы к решению основополагающей проблемы для работников гостиничного бизнеса зависят от политики УЧР и процедур, которые разработаны актуальными и профессиональными в области найма, подготовки и удержания сотрудников, а также как предмета для решений вопросов занятости в сфере гостеприимства, среди которых есть высокая текучесть кадров, и изучение этой темы будет продолжено в главе 14 этой книги.

## УЧР и стили лидерства

Из предыдущего параграфа, мы узнали про управленческий подход относительно помощи сотрудникам отеля справиться с давлением сервисных работ, и отсюда следует, что стиль руководства менеджеров гостиничного бизнеса, будь то специалисты по персоналу или все важные линейные менеджеры и супервайзеры, является крайне важным с точки зрения достижения высокой приверженности и производительности от рабочей силы. В индустрии гостеприимства существует много различных типов и размеров предпринимательства, многие из которых являются малыми и часто управляются собственниками. Все эти обстоятельства являются факторами, в рамках которых принимается возможность анализировать наиболее подходящий стиль руководства. В типологии HR-моделей Геста (1989), можно заметить, что среди некоторых отельных компаний есть те, которые могут отличаться особым подходом. Патерналистская модель / модель благосостояния подразумевает заботу о служащих, если они являются частью более широкой «семьи», полагая, что если к сотрудникам хорошо относятся, они в свою очередь относятся хорошо к клиентам: эта модель вполне может применяться к малым предприятиям, но также заметна связь с философией крупных организаций, где преобладают первооснователь, уже в прошлом, Trusthouse Forte Hotels, основанный покойным лордом Чарльзом Форте. Производственная модель Геста может применяться в производстве, но также может быть применена к крупномасштабному ресторанному бизнесу в более профсоюзных условиях, например, производство пищевых продуктов сборочных заводов, но и обслуживание на борту. Профессиональная модель, безусловно, существует во многих крупных и многонациональных компаниях, где, например, есть полностью укомплектованные отделы УЧР, обеспечивающие политику и процедуру для глобальных учебных программ в масштабе всей компании. Модель человеческих ресурсов в этой типологии является полностью ориентированной на людей с последовательным и тематическим потоком кадровой политики и процедур, которые связывают тесно с бизнес-политикой и взаимность частных лиц и организации. И, наконец, модель «современного тейлоризма» - возможно, теперь это можно

было бы назвать «макдональдизации» после работы Ритцера (1996) - это вариант модели производства прочно основан на принципах научного управления, четко адаптированных к потребностям некоторых сервисных предприятий, таких как работа ресторанов фаст-фуда.

В рамках всеобъемлющей модели управления персоналом, отношения между работником и менеджером являются динамичными: есть ожидания с обеих сторон, и эти ожидания должны быть хорошо согласованы в работе, так как это определяет в значительной степени, получат ли сотрудники удовлетворение от своей работы и будут ли менеджеры достигать свои бизнес-цели и задачи. Традиционно, стили лидерства были обобщены в несколько упрощенные, но соответствующие подходы: авторитарный или авторитарный стиль часто приписывают боссам и их подходам, которые опираются на приказы без необходимости объяснения или обсуждения; демократические руководители считают себя как часть команды, и, таким образом, пытаются вовлечь членов команды в принятие решений и планов, вариация плюрального подхода, признавая стремления и ценности всех сотрудников; в последнее время было много написано о стиле, известном как стиль «расширения прав и возможностей», давая четкое разграничение полномочий / свободу действий сотрудникам в рамках параметров их работы, стиль, где важное внимание уделено взглядам на современную концепцию УЧР в рамках сервисных работ; и все еще может иметь значение в признании стиля управления, известного как стиль невмешательства, т.е. отречение от ответственности за управление, например, когда обязанности менеджера «исчезают», тогда регистратор должен иметь дело с самыми серьезными и эмоционально заряженными жалобами заказчика!

Отношения менеджеров к своим сотрудникам, также могут быть представлены работой Этциони (1980), полезной классификации власти, используемые менеджерами для обеспечения контроля на своих сотрудниками. Три основных направления являются следующими: принудительная сила, в которой страх последствий является основным фактором мотивации; во-вторых, утилитарное использование власти, манипулируя наградами, такие как заработная плата, в целях достижения уровня производства; в-третьих, существует нормативная власть, где уважение и общественное признание являются средством

мотивации сотрудников наряду с внушительными названиями должностей и стратифицированным пакетом льгот и т.п. Опять же, есть четко указанные ссылки с более ранней дискуссии о доминирующих подходах УЧР; некоторые стили и соответствующие им отношения находятся в большей гармонии с «жесткой» концепции управления персоналом, чем «мягким», некоторые более привержены элементами Теории X, чем Теория Y. Существует общий отход от традиционных стилей HR на основе более авторитарных/принудительных средств для работы сотрудников к более плюралистической, т.е. использование возможных средства достижения, расширяющие полномочия. Примером стратегического документа о приверженности сотрудника одной гостиничной компании международного класса приведена на рисунке 2.6 - четкое изложение философии организации и позиции в отношении управления и культуры людей, стремление к приверженности работника и демонстрация обширной заботы об окружающей среде и о сообществе, услуги которому предоставляет компания. Предоставляя эти краткие разграничения некоторых важных моментов в нашем понимании поведения людей на работе в сфере гостиничного бизнеса, необходимо подчеркнуть, что есть много других важных вкладов, которые могут быть изучены, ссылаясь на список дополнительной литературы в конце этой главы. В этой главе мы в основном пытались отметить недавние, развивающиеся и текущие представления относительно смысла и роли современной политики и практики управления персоналом и определить, насколько важной стала эта тема в условиях жесткой конкуренции международного мира сферы гостеприимства. Тем не менее, следует также признать, что в данной индустрии существует много тысяч различных типов и размеров предприятий, от глобальных брендов с более чем 4000 отелей до управляемых самими владельцами гостиниц типа «постель-завтрак», достижения последовательной и прогрессивной политики и практики управления персоналом остается постоянной проблемой.

## **Наши люди**

Pan Pacific Hotels Group является международной гостиничной управленческой компанией с глобальным портфелем, который охватывает более 30 гостиниц, санаториев и обслуживаемых апартаментов в Азии, Океании и Северной Америке.

В наших гостиницах работают более 10 000 партнеров и ежегодно мы обслуживаем более миллиона гостей и клиентов. Мы считаем, что корпоративная ответственность предполагает делать то, что является правильным для заинтересованных сторон.

Как бизнес, это влечет за собой балансирование финансовых приоритетов при обеспечении устойчивых отношений с окружающей средой и людьми, с которыми мы работаем, а также с нашими собственными партнерами.

Такое убеждение является неотъемлемой частью нашей работы - это выходит за рамки нашего Кодекса поведения и этики; это часть наших ценностей, а «глобальный склад ума» мы прививаем всем нашим партнерам.

- Наша культура
- Наше разнообразие рабочего персонала
- Наш кодекс деловой этики
- Наше обязательство по охране окружающей среды
- Наше обязательство перед сообществом

## **Наша культура**

В дальнейшем предложении Pan Pacific Hotels Group «Отличные бренды, отличные отели, отличные люди и отличные отношения» и в исполнении нашего видения «Создавая незабываемые впечатления от пребывания в отеле», крайне важно, чтобы наши партнеры понимали все разнообразие - в культурах, системы ценностей, мнения, опыта и навыков.

Наши ценности обуславливают «правила участия» для членов на-

шей команды и то, как мы контактируем с гостями, деловыми партнерами, владельцами, поставщиками и сообществом.

«Сотрудничать, открыто общаться, признавать и оценивать разнообразие» являются ключевыми аспектами ценностей Pan Pacific Hotels Group и помогают направлять нас в любое время.

### **Наше разнообразие рабочего персонала**

Pan Pacific считает, что обеспечение равных возможностей в области занятости и награждения партнеров должно проходить на основе заслуг, квалификации, компетентности и производительности без дискриминации. Учитывая наше глобальное присутствие, наша кадровая потребность формируются разнообразными командами, состоящих из различных национальностей, возрастов и профессиональных навыков, которые приносят нам более широкие и обогащающие перспективы на рабочем месте.

При формировании наших руководящих команд и кадровой платформы, мы сосредоточились на смешивании кадров. Мы не смешиваем руководящие команды с отдельными лицами с одинаковыми квалификациями, будь то корпоративный опыт или такой аспект, как родная страна сотрудника. Мы ищем разные кадровые потенциалы и мнения, и стараемся работать так, чтобы не были замечены мнения отдельного сотрудника.

Поскольку Pan Pacific Hotels Group растет и расширяется с новыми представительствами, расположениями и партнерами, тем более важно будет для нас возможность охватить и поощрять разнообразие.

"Имея лидеров, которые помогают создавать глобальные менталитет, охватывающий разнообразие и вовлечение имеет решающее значение в индустрии гостеприимства ... имея глобальную перспективу, является ключевым аспектом при выборе управленческой команды, поскольку она оказывает существенное влияние, как на сотрудников, так и на клиентов." - А. Патрик Имбраделли,

президент и главный исполнительный директор Pan Pacific Hotels Group.

### **Наш кодекс деловой этики**

В соответствии с нашим Кодексом деловой этики, Pan Pacific Hotels Group стремится обеспечить равные возможности занятости и вознаграждения для наших партнеров на основе заслуг, квалификации, компетентности и производительности. Вне зависимости от расы, цвета кожи, возраста, религии, пола, национального происхождения, инвалидности, генетической информации, а также сексуальной ориентации или каких-либо условий или статуса, охраняемых законом.

Политика отсутствия дискриминации преобладает во всех аспектах трудовых отношений, включая подбор, отбор, размещение, передача, продвижение по службе, увольнение, прекращения обучения, условий труда, льгот и компенсаций.

Всем сотрудникам и соискателям гарантированы равные возможности занятости. Это означает, что Pan Pacific Hotels Group не будут допускать дискриминацию в отношении любого работника или кандидата на основании каких-либо условий, как это предусмотрено законом. Весь отбор, расстановка кадров и обучение производимое руководством Pan Pacific Hotels Group будет основываться на связанных с работой способностях и соответствие кандидата на должность.

### **Наше обязательство по охране окружающей среды**

Наша компания, имея 22 представительств по миру в своем портфеле, глубоко осознает об экологическом последствии и стремится к ответственным видам природоохранной деятельности. Зеленые комитеты в составе представителей от объектов, команды по специальным работам, закупкам, информационным технологиям и финансам были сформированы в наших отелях в целях защиты и активизации устойчивых усилий нашей компании.

## PanEarth

В Северной Америке, устойчивая программа Pan Pacific Seattle's PanEarth продолжает возглавлять наши усилия по сохранению окружающей среды. Его политика нулевого воздействия предлагает своим гостям возможность низко-углеродное проживание путем покупки кредитов для генерации экологически чистой энергии ветра. Различные матчи в отеле, программа доллар за доллар, все пожертвования гостей на кредиты возобновляемых источников энергии, с 10% от общей выручки идут в качестве льгот на Food Lifeline, местной некоммерческой организации по борьбе с голодом.

Результаты от программы устойчивого развития PanEarth огромны. При установлении критериев для природоохранной деятельности, PanEarth также работает в тесном сотрудничестве с несколькими общественными организациями и вносит свой вклад в решении социальных проблем, начиная от оказания чрезвычайной помощи голодным или больным мышечной дистрофией, до больных аутизмом или СПИДом. Кроме того, организация поддерживает программы для пожилых людей и детей, находящихся в неблагоприятном положении при помощи мобилизации средств и волонтерской деятельности. Наша цель - глобализовать PanEarth и распространять свои инициативы на другие наши отели и курорты по всему миру.

## PARKROYAL на Пикеринге

Долгожданный PARKROYAL в Пикеринге, открытие которого планируется на 2012 год, подчеркивает усилия нашей компании в устойчивости. Развитие включает в себя экологически устойчивые функции, такие как сбор дождевой воды, автоматические датчики для регулирования энергии и воды, а также солнечные батареи для питания ландшафтного освещения. Пышная листва является отличительной особенностью, с впечатляющими высотными садами, зелеными стенами, водопадами и самыми разнообразными растениями, добавляя к биоразнообразию концепцию «отеля в саду».



До начала работы, PARKROYAL на Пикеринге был удостоен сертификата Green Mark Platinum - самой высокой наградой в своей категории от инспекция государственного архитектурно-строительного надзора Сингапура. Вместе с наградами архитекторов WOHA , развитие установило новые ориентиры для количества озеленения и зелени, созданной в городской среде с высокой плотностью.

PARKROYAL на Пикеринге также получил награду Solar Pioneer Award - награда от Управления энергетической инновационной программы, во главе с Советом экономического развития Сингапура и Администрации энергетического рынка. В третий год, премия Solar Pioneer отмечает инновационные солнечные установки в Сингапуре, которые являются инновационными в дизайне системы, размера и установки техники. Стоит отметить, что отель получил высокую оценку за его системы кондиционирования воздуха с низким энергопотреблением; использование устойчивого LED освещения и использование высококачественного ламинированного с двойным остеклением низкоэмиссионного стекла, который заглушает внешний шум и защищает от внешнего тепла.

### **Наше обязательство перед сообществом**

Через благотворительные миссии, волонтерные работы и пожертвования, Pan Pacific Hotels Group и его гостиницы воплотили в жизнь наши ценности путем поощрения заботы и обмена в рамках более широкого сообщества, вселяя большее сострадание к бедственному положению общества, которым повезло меньше.

Группа предприняла многочисленные инициативы, направленные на развитие молодежи, а также семей и детей. Например, была создана Программа развития карьеры среди молодежи (YCDP). Запущенный в Таиланде в сотрудничестве с Детским фондом Организации Объединенных Наций, YCDP предназначен для обеспечения инновационного образования и профессиональной подготовки для

находящихся в неблагоприятном положении молодых людей, которые в противном случае могут быть вовлечены в преступность, проституцию, наркотическую зависимость, эксплуатацию, жестокого обращения или голодания.

За последнее десятилетие, программа успешно облегчила доступ к обучению и возможностям трудоустройства в индустрии гостеприимства для сотни молодых парней и девушек из малообеспеченных семей – льготных граждан фонда Rajarajanukrow Foundation - в основном из северных и северо-восточных провинций Таиланда.

Рис.2.6 Миссия, видение и ценности Pan Pacific Hotels Group  
Источник: Воспроизведено с разрешения Pan Pacific Hotels Group.

### **Дополнительная литература и ссылки**

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. L. (2000) *Manufacturing Advantage*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2012) *Handbook of Human Resource Management Practice*, 12<sup>th</sup> edn, London: Kogan Page.
- Baum, T. (2006) *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure*, London: Thomson Learning.
- Beaumont, P. B. (1992) 'The US human resource management literature', pp. 20–37, in Salaman, G. (ed.) *Human Resource Strategies*, London: Sage Publications.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. and Walton, R. (1985) *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, Glencoe, IL: Free Press
- Boxall, P. and Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management*, 2nd edn, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brotherton, B. (2000) *An Introduction to the UK Hospitality Industry*, Oxford: Butterworth- Heinemann.

## Общая информация об УЧР в индустрии гостеприимства

Chartered Institute of Personnel and Development (2009) *Annual Survey of Employee Turnover and Retention 2008*, London: CIPD Publications.

D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G. A. and Watson, S. (eds) (2002) *Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*, London: Continuum.

Davidson, M., Timo, N. and Wang, Y. (2010) 'How much does labour turnover cost?', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4): 451–466.

Deery, M. A. and Shaw, R. N. (1999) 'An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture', *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(4): 387–400.

Department for Education and Employment (2000) *Employers Skill Survey: Case Study – Hospitality Sector*, London: DfEE Publications.

Etzioni, A. (1980) *Modern Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Fombrun, C., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (eds) (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.

Greenleaf, R. K. (2004) *The Servant Leader Within: A Transformative Path*, Mahwah, NJ: Paulist Press International.

Guest, D. (1987) 'Human resource management and industrial relations', *Journal of Management Studies*, 24(5): 503–521.

Guest, D. (1989) *Personnel Management*, January, London: CIPD Publications.

Guest, D. (2001) 'Industrial relations and human resource management', pp. 96–113, in Storey, J. (ed.)

*Human Resource Management – A Critical Text*, 2nd edn, London: Thomson Learning.

Guest, D. and Hoque, K. (1996) 'The impact of national ownership on human resource management practices and outcomes in UK greenfield sites', *Human Resource Management Journal*, 6(4): 50–74.

Hoque, K. (1999) 'New approaches to HRM in the UK hotel industry', *Human Resource Management Journal*, 9(2): 64–76.

- Hoque, K. (2000) *Human Resource Management in the Hotel Industry*, London: Routledge.
- Kelliher, C. and Johnson, K. (1997) 'Personnel management in hotels – an update', *Progress in Hospitality and Tourism Research*, 3(4): 321–331.
- Kelliher, C. and Perrett, G. (2001) 'Business strategy and approaches to HRM – a case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry', *Personnel Review*, 30(4): 421–437.
- Korczynski, M. (2002) *Human Resource Management in Service Work*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lashley, C. (1997) *Empowering Service Excellence: Beyond the Quick Fix*, London: Cassell.
- Lashley, C. and Rowson, B. (2000) 'Wasted millions: staff turnover in licensed retailing', paper presented to the 9th Annual Research Conference of the Council for Hospitality Management Educators, University of Huddersfield.
- Legge, K. (2005) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, 2nd edn, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lucas, R. (1995) *Managing Employee Relations in the Hotel and Catering Industry*, London: Cassell.
- Lucas, R. (2004) *Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries*, London: Routledge.

38

Управление человеческими ресурсами (УЧР)

- MacDonald, C. and Korczynski, M. (eds) (2009) *Service Work: Critical Perspectives*, Abingdon: Routledge.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- McGunnigle, P. J. and Jameson, S. M. (2000) 'HRM in UK hotels: a focus on commitment', *Employee Relations*, 22(4): 403–422.
- Maslow, A. (1970) *Motivation and Personality*, 2nd edn, New York: Harper Row.
- Millward, N. (1994) *The New Industrial Relations*, London: Policy Studies Institute.

76

- Nickson, D. (2007) *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Nickson, D. and Wood, R. C. (2000) 'HRM in the UK hotel industry: a comment and response', *Human Resource Management Journal*, 10(4): 88–90.
- Noon, M. and Blyton, P. (2007) *The Realities of Work*, 3rd edn, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ogbonna, E. and Harris, L. C. (2002) 'Managing organisational culture: insights from the hospitality industry', *Human Resource Management Journal*, 12(1): 33–53.
- Pauwwe, J. (2008) 'HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects', *Journal of Management Studies*, 46(1): 129–142.
- People 1st (2011) *State of the Nation Report 2011, Analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality, leisure, travel and tourism industries*, London: People 1st.
- Pratten, J. D. (2003) 'The importance of waiting staff in restaurant service', *British Food Journal*, 105(11): 826–834.
- Preece, D., Steven, G. and Steven, V. (1999) *Work, Change and Competition: Managing for Bass*, London: Routledge.
- Price, L. (1994) 'Poor personnel practice in the hotel and catering industry: does it matter?', *Human Resource Management Journal*, 4(4): 44–62.
- Purcell, J. (1999) 'Best practice and best fit: chimera or cul de sac?', *Human Resource Management Review*, 9(3): 26–41.
- Purcell, J. and Ahlstrand, B. (1994) *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*, Oxford: Oxford University Press.
- Redman, T. and Mathews, B. P. (1998) 'Service quality and human resource management', *Personnel Review*, 27(1): 57–77.
- Redman, T. and Wilkinson, A. (2006) *Contemporary Human Resource Management*, 2nd edn, Harlow: Pearson Education.
- Ritzer, G. (1996) *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Life*, Newbury Park, CA: Pine Forge Press.

Ritzer, G. (2007) 'Inhospitable hospitality?', pp. 129–140, in Lashley, C., Lynch, P. and Morrison, A. (eds), *Hospitality: A Social Lens*, Oxford: Elsevier.

Sampson, A. (1995) *Company Man: The Rise and Fall of Corporate Life*, London: Harper Collins.

Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (2005) 'A quarter-century review of human resource management in the US: the growth in importance of the international perspective', *Management Review*, 16(1): 1–23.

Seymour, D. and Sandiford, P. (2005) 'Learning emotion rules in service organizations: socialization and training in the UK public house sector', *Work, Employment & Society*, 19(3): 547–564.

39

Общая информация об УЧР в индустрии гостеприимства

Storey, J. (2001) 'Human resource management today – an assessment', pp. 3–20, in Storey, J. (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*, 2nd edn, London: Thomson Learning.

Storey, J. (ed.) (2007) *Human Resource Management: A Critical Text*, 3rd edn, London: Thomson Learning.

Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008) *Human Resource Management*, 7th edn, Harlow: Financial Times Prentice-Hall.

Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard University Press.

Walton, R. E. (1985) 'From control to commitment in the workplace', *Harvard Business Review*, March–April, 2: 98–106.

Yang, J-T. (2008) 'Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry', *The Service Industries Journal*, 28(4): 429–443.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.

Приложение 5

Какие ключевые факторы, по вашему мнению, будут влиять на разработку стратегии управления человеческими ресурсами?

### Вопросы

1. Что связывает модели Теории X и Теории Y Макгрегора с современными подходами УЧР?
2. Какие существуют критические элементы, характеризующие концепцию УЧР?
3. Какие наиболее яркие различия между производственными и сервисными предприятиями, с точки зрения управления людьми?
4. Какие стили руководства являются наиболее подходящими для прогрессивной политики в области управления персоналом?
5. Какую кадровую политику с точки зрения набора, отбора и обучения вы считаете подходящим для гостиничной фирмы? Рассмотрите на примере фирмы, которую вы хорошо знаете и оцените их подходы.

**Эффективное выделение ресурсов на организацию гостеприимства**



## Планирование рабочего процесса

Несмотря на то, что к термину «менеджмент» (в абстрактном смысле) можно подобрать несколько значений, равно как и к самим менеджерам, в большинстве своем он обозначает умение добиваться необходимых результатов благодаря чужому труду. По мнению Драккера, менеджмент представляет собой больше деятельность, чем наука. В настоящее время ведутся оживленные споры касательно того, что конкретно служит для людей стимулом для достижения требуемых от них результатов. С точки зрения научной школы менеджмента, все что требуется для достижения необходимого эффекта – это правильный выбор людей, предоставление четких указаний и достаточного бюджета. С другой стороны, рассмотрим мнение сторонников школы социальных отношений, которые считали, что организационные задачи достижимы путем полного признания нужд и ожиданий работников. Какая бы сторона не была права, широко известно, что люди добиваются лучших результатов, когда точно знают, что от них требуется. Эдвард Деминг, гуру американского менеджмента однажды сказал: «Люди должны знать, что представляет собой их работа». Из этого следует, для успешного достижения целей предприятием нужно дать работникам четкое определение предполагаемых от них результатов. В письменной или устной форме. Многие считают, что письменное изъяснение задач – наиболее понятливый способ, воспринимающийся эффективнее и более логично, в отличие от устных обращений.

По этой причине становится понятно, почему работникам предоставляют четкое определение их должности. После ясного разъяснения в письменной форме у работников возникает немного вопросов. Хотя, в сфере гостеприимства с ее подразделением на множество небольших структур подобное описание не пользуется большим спросом у работников. Более того, считается, что описание должностей и иерархический порядок препятствуют эффективному общению. Как отметил Том Питерс, единственный способ выиграть этот стремительно развивающийся мир – стереть границы между должностями.

Однако перед предоставлением описание работы, важно понять, что описание вытекает из процесса планирования рабочего процесса (Рис.3.1). Во-первых, планирование рабочего процесса можно рассматривать как процесс, благодаря которому работник оптимизирует результат своего труда (научный подход менеджмента). Для многих это остается единственной задачей. Во-вторых, есть мнение, что для более эффективного продвижения планирования рабочего процесса, необходимо, чтобы вытекающие должности отвечали требованиям многих акционеров.

Этот второй подход признает точку зрения Друкера, что важно понимать различие между результативностью и эффективностью: «Менеджеры должны в конце концов оцениваться по их экономическим показателям, хотя это не обязательно является синонимом максимальной прибыли» (Кеннеди, 2007). Создание рабочих мест для краткосрочной эффективности может привести к отчуждению, в результате чего, например, к прогулам и высокой текучести кадров с падением удовлетворенности клиентов и, следовательно, в долгосрочной эффективности.

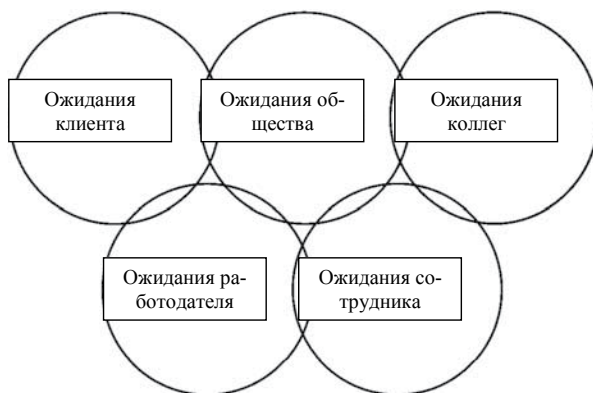


Рис.3.1 Аспекты планирования рабочего процесса

В-третьих, конечно же, планирование рабочего процесса должно приводить к удовлетворенности клиентов. В-четвертых, большинство

людей работают в командах или группах, поэтому ожидания коллег должны быть рассмотрены. И, наконец, работа должна быть спроектирована таким образом, что ожидания общества (например, охрана здоровья и труда, загрязнение окружающей среды) удовлетворены (см. Рис.3.1).

### Подходы к планированию рабочего процесса

Начиная планирование рабочего процесса, важно признать, ожидания всех заинтересованных сторон. Принятый фактический подход будет зависеть от смеси этих наборов ожиданий; например, где клиенты и работодатели хотят получить быстрое обслуживание с минимальным личным контактом, например, во многих ресторанах быстрого питания, в результате работа может проходить быстрее за счет удовлетворенности работой. Следствием этого может быть высокая текучесть кадров, которая вполне может быть приемлема, даже желательна, для работодателя там, где есть стабильная возможность замены труда.

### Рабочая специализация

Такой подход к организации работы используется уже тысячу лет и цивилизация, как мы ее сегодня видим есть результат этого подхода. Тем не менее, подход к организации современного промышленного производства был разработан рядом специалистов-практиков и теоретиков, в том числе при участии Ф. У. Тейлора, основателя научного управления (см. главу 2). Основные принципы, вытекающие из подхода управления являются следующими.

#### *Наука о человеческих факторах труда*

Необходимость научных методов наблюдения, измерения и анализа трудовой деятельности для замены бессистемных подходов.

#### *Стандартизация*

При использовании полученных знаний, для работы могут быть установлены эффективные методы и уровни производительности.

### *Отбор*

Систематические и научные подходы к выбору рабочих с соответствующими качествами и способностями наряду с плановой подготовкой к данной работе. Современные взгляды, что сотрудники должны выбираться относительно их «отношения» к работе. Обучение добавляет необходимые навыки.

### *Специализация*

Руководство и работники должны концентрироваться на конкретных функциональных деятельности с ограниченным кругом задач, для экспертной работы которых потребуются способности и обучение отдельного сотрудника.

Существует два основных последствия применения этих идей. Во-первых, область компетентности, знаний и ответственности стали гораздо более специализированными, особенно в технических и управленческих сферах. Теперь существует гораздо больше специалистов в управлении, чем было пятьдесят лет назад или даже десять лет назад. Во-вторых, в противоположность этому, особенно на уровне работы, во многих отраслях, к примеру рестораны быстрого питания, объем работы упрощается за счет сокращения числа задач и малой результативности, поэтому потребность в мастерстве и обучении сведена к минимуму.

Очевидные экономические выгоды от упрощения работы, однако, сопровождались многими проблемами, такими как производственные конфликты и чувство отчужденности у сотрудников, причины подавляются тем же упрощением работы. В отличие от этого, результаты ученых, изучающих поведенческие проблемы, показывают, что работники не могут рассматриваться как обычные компоненты «машины»: наоборот, они имели ряд потребностей, которые были удовлетворены в ходе их работы. В результате этого, другие подходы к проектированию рабочего процесса стали необходимыми.

### *Ротация работ*

Одним из последствий упрощения рабочего процесса была ротация работ - возможность работникам выполнять различные виды работ. Ротация работ обеспечивает сотрудников различными условиями работы (т.е. где и когда сделана основная работа) или задачами, которые необходимо выполнить в настоящее время. Сами рабочие задачи, тем не менее, остаются простыми; они могут предоставить небольшой стимул, но не могут отвечать потребностям самоуважения.

### Расширение задач

Расширение задач на работе, напротив, расширяет круг выполняемых заданий и направлена на снижение скуки, повышение интереса к работе и рост самооценки. Расширение рабочих задач, однако, приводит к определенным проблемам, которые обычно устраняются при упрощении рабочих задач, например, необходимость повышения знаний и навыков, а также профессиональной подготовки.

### Углубление работы

Расширение должностных обязанностей, как это было описано выше, увеличивает круг обязанностей отдельного сотрудника посредством добавления заданий схожего плана. Однако это не соответствует высоким ожиданиям, таким как необходимость в самостоятельности. Вместо этого, углубление работы увеличивает круг обязанностей посредством расширения ответственности и самостоятельности сотрудника посредством добавления элементов работы, которые могли бы входить в обязанности среднего или управляющего звена, такие как планирование, организация и контроль. Множество лидирующих компаний в индустрии гостеприимства переняли данный подход. К примеру, дополнительные обязанности дали горничным, тем самым снизив количество менеджеров среднего звена.

### Общественно-технические системы

Подобный подход к планированию рабочего процесса направлен на объединение технической системы работодателя (например, здание и

оборудование) и социальную систему, состоящую из работников. Это связано с тем, что научная школа нацелена на максимизацию технической системы, рассматривая людей как составляющие ее части. Для сравнения, теоретики в сфере человеческих отношений фокусировались на максимизации удовлетворения человеческих потребностей. Эти два подхода могут показаться несовместимыми. Необходимо рассматривать компанию как общественно-техническую систему, которая находит компромисс между технической эффективностью и нуждами группы.

Три основных фактора принимаются в расчет в общественно-технической системе планировании рабочего процесса. Первый, признание нужд, удовлетворяемых формальными и неформальными группами; второй, работа поручается тем группам, которые явно могут отождествлять себя с работой; третий, группе дается высокая степень самостоятельности в их работе. Такой подход может быть замечен в росте самостоятельности множества рабочих групп (см. обсуждение расширения прав и обязанностей).

### Кружки качества

Кружки качества (КК) были созданы в пост-военной Японии по причине желания японцев изменить имидж японских товаров как дешевых копий западных товаров. Кружки качества появились как результат роста образованных трудовых ресурсов, способных участвовать в решении проблем. Кружки качества распространились из Японии в США в 1970-е и в Великобританию в конце 1970-х гг.

Принципы КК:

- КК должны вводиться только в добровольном порядке и должны расширяться только тогда, если желание будет присоединяться добровольным.
- КК основаны на концепции рабочих людей Теории Y МакГрегора (см. Главу 2), то есть они хотят и могут участвовать в решении касающихся их проблем.
- КК не должны быть бюрократичными, и требуют только коротких записей действия по каждому собранию.

- КК как и любой другой подход к менеджменту, требуют вовлеченности менеджеров среднего и высшего звена.
- КК фокусируются на решение проблем на этапе их возникновения, и таким образом освобождают время менеджеров среднего и высшего звена.

Кружки качества основываются на рабочей группе. Группы от 4 до 10 добровольцев, работающих на одного и того же руководителя, встречаются около раза в неделю, примерно на час, чтобы обозначить, проанализировать и решить свои проблемы, связанные с работой. Обсуждения должны быть свободны от ограничений иерархии. Члены КК берут под свой личный контроль проблемы подразделения и не рассматривают их как проблемы других людей. Членам кружков качества понадобится некоторая подготовка по соответствующим техникам, таким как мозговой штурм, используемый для того, чтобы находить и предлагать решения. Вдобавок им понадобится подготовка по техникам решения проблем. Иногда может быть задействовано меньшее число работников, в таких случаях такие группы можно иногда называть «пузырьками качества».

Выгоды от КК могут быть по крайней мере тройными: во-первых, находят решения для проблем, во-вторых, разрабатываются позиции, тождественные целям организации и в-третьих, улучшается качество надзора и коммуникаций.

Очевидно можно отметить, что эффективная работа и разработка КК значительно влияет на планирование рабочего процесса. В частности, планирование становится динамичным процессом, с возможностью того, что рабочие места могут постоянно меняться в некоторых моментах.

Родственным подходом является Кайзен (непрерывное улучшение): японская философия бизнеса постоянного совершенствования методов работы, личной эффективности, состоящей из постоянных небольших пошаговых изменений в целях повышения качества и/или эффективности. Кайзен может работать на уровне отдельного сотрудника, через Кайзен - группы или кружки качества.

Планирование работы - это процесс, который устанавливается для того, чтобы использовать энергию человеческих ресурсов для достижения целей организации. В свою очередь, должностные инструкции являются письменными результатами процесса проектирования рабочих мест. В некоторых случаях, особенно в маленьких учреждениях отрасли, письменные описания должностных обязанностей не используются и могут быть слишком формальным и строгими. В одних ситуациях краткие описания могут быть достаточными, в то время как в других востребованы довольно подробные и комплексные документы. Степень детализации, необходимой для описания различных элементов работы, варьируется от одной работы к другой и от организации к организации. Есть, однако, два основных документа: должностные инструкции и квалификационные требования. Они описаны ниже. Кроме того краткое описание управления по целям включено в данную главу, поскольку описание может быть и в виде методического и системного подхода к проектированию или в виде описание рабочих мест, а также постановки целей.

### Расширение прав и возможностей

За последние несколько лет выражение «расширение прав и возможностей» вошло в словарный запас управления. Другие слова также используются, например, «дающий возможность». Французы используют слово *responsabiliser*, что означает возлагать ответственность. Данная концепция воспринимается неоднозначно, отчасти потому, что расширение прав и возможностей было связано с сокращением уровней управления многих организаций.

Данное уменьшение числа уровней управления отчасти является результатом экономического спада, внедрение новых технологий, а также давления со стороны конкурентов. Связанной причиной является разработка, известная многим как «реструктуризация бизнес-процессов» (BPR), с помощью которых многие организации внимательно проанализировали, как они выполняют свои организационные функции. Последствия BPR включали упразднения, т.е. сокращение числа уровней управления; расширение прав и возможностей, т.е. предоставление большей ответственности тем, кто занимает нижние



должности в иерархии; и аутсорсинг, т.е. субподрядные непрофильные виды деятельности.

В своей простейшей форме, расширение прав и возможностей представляет собой философию управления, которая позволяет сотрудникам брать на себя ответственность, что когда-то было прерогативой руководства. Это может включать в себя возложение ответственности на оперативный персонал за качество своей собственной работы или целыми группами сотрудников, ответственных за организацию работы в команде. Примеры включают в себя основные гостиничные сети, которые убрали должность помощника администратора по хозяйственной части и перераспределили обязанность на обслуживающий персонал номеров, которые полностью отвечают за качество работы, которую они делают. В другой компании на команды ресторанный сектора была возложена ответственность за организацию всей деятельности ресторанный сервиса. Роли управления меняются в следующей ситуации; менеджеры становятся тренерами, консультантами и посредниками, а не супервайзерами (см. Эшнесс и Лешли, 1995). Как писали Лешли и Макголдрик (1995): «все большее число фирм рассматривают возможность расширения прав и возможностей сотрудников в рамках своей стратегии в области человеческих ресурсов для конкурентных преимуществ». Тем не менее, они продолжают отмечать, что это не единственная открытая стратегия для работодателей, предполагая, что некоторые из них приняли слишком упрощенное представление прав и возможностей в качестве решения для бизнеса. В 2010 году это стало крупной инициативой рабочей силы (People 1st, 2011; Маклеод и Кларк, 2010) с крупными компаниями гостеприимства, такими как *Malmaison* и *Hotel du Vin*, охватывающим концепцию.

### **Должностные обязанности**

Должностные обязанности являются широким изложением объема, цели, обязанности и ответственности, участвующих в работе (см. рис.3.2). Основные цели заключаются в следующем:

1. Предоставлять сотрудникам понимание о своей работе и о стандартах деятельности.
2. Пояснять обязанности, ответственности и полномочия для того, чтобы разработать структуру организации.
3. Оказывать помощь в оценке результатов деятельности сотрудников.
4. Оказывать помощь в подборе и распределении сотрудников.
5. Оказывать помощь в введении новых сотрудников.
6. Оценивать работу для управления оплатой труда и оценки.
7. Предоставлять информацию для развития обучения и управления.
8. Предоставлять доказательства «должной заботливости» в случаях с юридическими последствиями.

Есть две различные, но одинаково важные части для полного описания должностных обязанностей. Первое - утверждение условий, при которых сотрудники заключают контракт для работы. Шестьдесят лет назад в Великобритании было признано, что определение условий не было в целом адекватным, в результате чего Закон о трудовых договорах был принят в 1963 году. В настоящее время Закон о правах в области занятости 1996 года требует, чтобы определенная минимальная информация об условиях работы, таких как часы работы, должность и продолжительность извещения предоставлялась работникам. Этот вопрос, наряду с другими правовыми основаниями для производства и выдачи комплексных описаний должностей, будут рассмотрены в последующих главах.



Рис.3.2 Должностные обязанности: основа управления персоналом

Вторая часть описания рабочих мест требует предоставления информации для сотрудников, которая определяет ясно, какие результаты ожидаются от них и где указано, как будет измеряться их производительность. Должностные инструкции должны содержать следующие основные элементы:

49

Эффективное выделение ресурсов на организацию гостеприимства

### *Определение работы*

Этот раздел определяет работу по названию, отделу и уровню в иерархии.

### *Объем работы*

В этом разделе приводится краткое описание объема работы.

### *Содержание*

Этот раздел представляет собой подробное описание и обычно включает в себя перечень обязанностей и как они выполняются, и какой уровень производительности требуется.

### *Условия*

В этом разделе описываются какие-либо конкретные условия, которые делают работу более или менее трудной; например, если бар расположен в криминальном районе или на пересеченной местности, это необходимо будет указать.

### *Полномочия*

В этом разделе описываются какие-либо ограничения полномочия сотрудника, такие как денежные ограничения, полномочия на заключение контрактов от имени работодателя, а также полномочий по волевлечению или увольнению подчиненных.

Должность	Шеф-повар
Отдел	Ресторанная служба
Объем работы	Все работы по готовке еды в отеле
Ответственный перед	Менеджер службы питания
Ответственный за	1. Персонал: все работники кухни, включая кухонных разнорабочих 2. Оборудование: все кухонное стационарное и переносное оборудование и кухонная утварь
Сторонние связи	Менеджер ресторана, руководитель службы регистрации, главный администратор по хозяйственной части
Основные обязанности	Планирование, организация и контроль за приготовлением пищи в гостинице, включая: 1. Составление меню согласно

Границы полномочий	<p>установленным и рассчитанным по стоимости рецептам</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Закупка продуктов питания, кухонных материалов и оборудования от поставщиков, назначенных в рамках согласованных уровней бюджета</li> <li>3. Сбор, обработка и удаление отходов</li> <li>4. Управление рабочей силой и другими переменными затратами в рамках уровней бюджета</li> <li>5. Организация списков сотрудников</li> <li>6. Обучение новых сотрудников</li> <li>7. Гигиена и чистота</li> <li>8. Меры пожарной безопасности</li> <li>9. Безопасность всех кухонных принадлежностей, оборудования, посуды и столовых приборов</li> </ol> <p>Вовлечение и приостановление работы всех подчиненных, пока обстоятельства не будут донесены менеджеру службы питания</p> <p>По согласованию с менеджером службы питания</p>
Часы работы	

Рис.3.3 Должностные обязанности шеф-повара

На рисунке 3.3 изображено типичное описание должностных обязанностей шеф-повара. Одним из основных критичных моментов является то, что во многих должностных инструкциях предписываются задачи и обязанности, которые могут работать против общих целей ор-

ганизации. Это крайне важно в сервисных организациях, где сотрудники должны понимать, что их роль заключается в предоставлении услуг, даже если это не входит в их описание работы. Люди все больше и больше не «работают»; они играют «роль», и идут в ногу с новой промышленной революцией, поэтому необходимо отказаться от анализа работы к анализу роли. Примером анализа может послужить то, что сотрудники рассматривают степень удовлетворенности клиентов в качестве одной из своих ролей. Таким образом, персонал может взять на себя (или каждый отдельно на себя) проблемы клиента, а не считать, что проблема не входит в их описание работы и попытаться передать эту проблему и клиента кому-то еще. Описание должностных обязанностей может не включать в себя ожидание того, что обслуживающий персонал будет убирать с пола, но их роль заключается в том, что они будут держать ресторан в чистоте и порядке.

### **Квалификационные требования**

Во многих случаях более подробное описание работы, чем обычное ее краткое содержание, может быть необходимым для осуществления работы и для того, чтобы она отвечала требованиям. Может потребоваться подробный отчет о работе, с указанием точных навыков и знаний, необходимых для выполнения различных задач компонентов рабочего задания. Данная информация может содержаться в документе, который часто называют квалификационным требованием. С другой стороны, информация может содержаться в таких документах, как руководство по эксплуатации, рабочая инструкция, производственные инструкции (SOP) и тому подобное. Выдержки из технического задания для официанта показаны на рисунке 3.4.

В течение последних нескольких лет должностные инструкции и технические характеристики стали более развиты в индустрии гостеприимства. Многие компании используют учебные буклеты, DVD и интернет-издания, которые служат для нескольких важных целей, в том числе предоставление:

- Квалификационные требования
- Программа инструкторов
- Памятные записки тренеров
- Перечень обязанностей
- Перечень задач
- Нормативные показатели
- Опросной лист интервьюера
- Перечень вопросов для подготовки

Мало того, что эти пособия очень полезны для отбора, введения в профессию и учебных целей, они также могут быть полезны для порядка и даже «должной осмотрительности» в случаях обвинения или судебного разбирательства. Если кто-то был обучен делать что-то, и этот факт регистрируется, то можно ожидать определенные стандарты.

Обязанности	Знание	Навыки	Социальные навыки
1. Подготовка 1.3 Подготовка масла, графинов и дополнения для блюд	Правильные дополнения для блюд в меню дня	Работа с нарезкой масла по порциям. Приготовление соусов, например прованской заправки	
3. Обслуживание клиентов 3.3 Прием заказов	1. Процедуры приема заказов вина и еды 2. Содержимое меню и блюд 3. Порядок принятия заявок на кухню, бар и кассиру		1. Оказание помощи клиентам с выбором с целью максимально увеличить объем продаж 2. Информирование клиентов о составе блюд

8. Распределение вина	<p>Знание продукта</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подходящие к блюдам вина в меню</li> <li>2. Подходящие бокалы для разных вин</li> <li>3. Правильная температура для красного, белого и розового вина</li> </ol> <p>Закон о торговле спиртными напитками</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Молодые люди</li> <li>2. Время для питья</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умение подносить бутылку</li> <li>2. Умение открывать бутылку</li> <li>3. Разливать вино</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оказание помощи клиентам с выбором</li> <li>2. Работа с жалобами</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отказ от обслуживания</li> <li>2. Просить людей допить вино</li> </ol>
11. Подготовка к уборке после ухода последних клиентов			
11.3 Уборка столов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Безопасная утилизация содержания пепельницы</li> <li>2. Утилизация столовых приборов, посуды, вещей из льняной ткани и графинов</li> </ol>		

Рис. 3.4 Выдержки из списка требований к исполнению работы официанта



## Анализ работы

Иногда анализ рассматривается, как документ, описывающий всю работу детально, но термин чаще всего используется, когда речь идет о более глубоком изучении работы.

### **Подготовка описаний должностных функций (ролей) и служебных обязанностей**

Некоторые руководители предпочитают подготавливать должностные инструкции и другие подобные документы с заинтересованными сотрудниками и это, безусловно, отличный подход. Однако часто данный принцип может применяться только к контрольному и управленческому обучению, поскольку рабочие места часто настолько четко не определены, и могут лишь внушить надежд и затем разочарование, когда стало бы очевидным, что никакие изменения не произошли. Кроме того, не всегда можно заинтересовать работника, потому что необходимость в должностных инструкциях часто не очевидна, пока человек не принят на работу. Даже так, с развитием участвующих подходов, таких как расширение прав и возможностей, крайне вероятно, что участие оперативных сотрудников в проектировании своих рабочих мест увеличится в индустрии гостеприимства, как и в других отраслях.

Подготовка квалификационных требований, как правило, требует более квалифицированного подхода, чем для подготовки должностных инструкций. Назначение таких документов должно быть, определено тем, кто их готовил; например, если квалификационные требования будут использоваться в учебных целях, они должны быть подготовлены путем обучения специалистов и соответствующих линейных руководителей. С другой стороны, если они будут использованы в качестве основы для измерения работы или классификации/оценки, то специалисты должны работать с линейным руководством.

Однако, независимо от вида описания требуемой работы, нужно избегать неопределенные термины, такие как «удовлетворительная валовая прибыль», и вместо термина фактическое количество или

уровня должно быть заменено на «что должна быть получена «валовая прибыль 65%»».

Рекомендуется также включить бюджеты и прогнозы в квалификационные требования, так как с этим установлены конкретные и количественные целевые показатели. Кроме того, такие документы, как инструкции по эксплуатации или подготовки брошюр могут быть непосредственно связаны с должностными инструкциями.

Из-за важной роли, которую играют должностные инструкции и технические характеристики, особенно в таких вещах, как введение в должность, обучение, оценка работы и аттестации, их подготовка должна контролироваться одним человеком или отделом в целях обеспечения согласованности.

### **Некоторые инструменты планирования рабочего процесса**

Планирование рабочего процесса, как отмечалось выше, может включать в себя ряд различных навыков и техник. Они могут включать следующее:

#### *Исследование труда*

Подразделяется на исследования методов и измерение работы.

#### *Исследование методов*

Часть работы связана с регистрацией и анализом методов и предлагаемых методов работы с разработкой более эффективного способа ведения дел.

#### *Измерение работы*

Методика, используемая для измерения времени опытного работника требуемое для выполнения задачи или задания к установленному стандарту. Измерение может осуществляться путем непосредственного наблюдения, путем отбора образцов или с помощью «синтетического» значения, т. е. время заранее определено для конкретных действий.

#### *Эргономия(изучение трудовых процессов и условий труда)*

Исследование взаимоотношений между работником и его рабочим оборудованием и окружающей средой. В частности, связано именно с применением анатомических, физиологических и психологических знаний в рабочих ситуациях, таких как разработка рабочих мест, стульев и т. д. Целью эргономики является создание безопасного и эффективного оборудования и условий для работы персонала, используя физические и психологические знания.

### **Управление методом оценки эффективности (MbO)**

Управление методом оценки эффективности (и различных аналогичных подходов) - это подход к управлению, который, если их эффективно эксплуатировать, влияет на все уровни и виды деятельности организации (см. Питер Дракер, Глава 2). По концепции это характерно для демократического стиля управления, хотя на практике это часто представлено под прочие виды использования менеджеров. Это, как правило, опирается на специально разработанные должностные инструкции и другие аналогичные документы. Метод стремится интегрировать все основные цели организации с отдельными руководителями собственных устремлений.

Управление методом оценки эффективности предполагает установку задач предприятия и разработку планов для достижения данных целей и методов контроля за прогрессом. В то же время каждый руководитель должен лично участвовать в процессе подготовки личных целей и средств достижения данных целей. Цели не должны быть вынесены от начальника подчиненным, они должны быть согласованными между ними после того, как все факторы были рассмотрены.

Только важные области (ключевые области результата) определены для каждого менеджера по работе, а именно цели, где возможны способы проверки результатов либо выявления препятствий и разработка достижения цели. Планирования и улучшения идут непрерывно путем проведения совещаний между начальниками и подчиненными через равные промежутки времени. Разница между целевым и целеустремленным управлением и управлением метода оценки эффективности заключается в том, что во втором случае цели свобод-

но оговаривается между начальником и подчиненным. Процедура показана на рисунке 3.5 и выдержка из описания работы МвО показана на рисунке 3.6.

Там, где понятия МвО были использованы в работе индустрии гостеприимства по установке стандартов, как правило, стандарты эффективности оперативного персонала являются ориентированным на гостя, т.е. они связаны с выявлением стандартов обслуживания, которые будут предоставлены гостю. Стандарты эффективности руководителей отделов, с другой стороны, являются «ориентированными на прибыль», т.е. они определяют доходы и критерии затрат по производству услуг для гостя. Руководители отделов, однако, несут прямую ответственность за обеспечение того, чтобы оперативные стандарты работы выполнялись сотрудниками отдела таким образом, что их стандарты эффективности могут включать стандарты управления качеством, а также получение стандартов, ориентированных на прибыль.

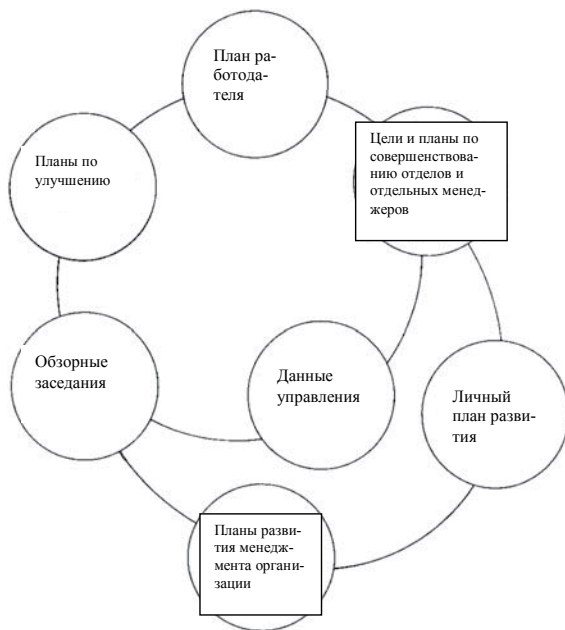


Рис.3.5 Управление методом оценки эффективности (МвО)

Текущие проблемы, с которыми предстоит столкнуться при разработке рабочего процесса

С быстро меняющейся природой рабочей силы и рынка труда, в том числе дефицита квалифицированных кадров и рост ожиданий трудящихся, разработка рабочего процесса теперь рассматривает более широкий круг факторов, чем просто разработка задач или ее содержания. Разработчикам рабочего процесса, т.е. большинству менеджеров, необходимо уделять больше внимания, чем раньше на условия работы, а не только на содержание работы. Такие вопросы будут включать в себя больше политику ориентирования на семей, гибкий график работы, обеспечение поддержки женщин, самостоятельность и т.д.

55

#### Эффективное выделение ресурсов на организацию гостеприимства

в дополнение к устранению задач по черновой механизации и задач, требующих дефицитных навыков. Другие параметры включают необходимость обеспечения того, чтобы формы дискриминации не создавались или не сохранялись, намеренно или ненамеренно, с помощью задания разработки рабочего процесса (см. рисунок 3.1). Важным моментом является выявление повторяющихся задач, не требующих личного взаимодействия и устранения таких задач, за счет использования различных технологий. Мини-бары отеля, а также автоматизированные регистрации являются примерами задач, которые ранее выполнялись сотрудниками.

Менеджер, Ресторан White Hart: цели на следующие шесть месяцев					
Основная область достижения результата	Нормативный показатель	Текущий уровень достижений	Данные управления	Целевое улучшение	План по улучшению
1. Валовая прибыль					Обзор цен за прода-

(а) обслуживание питанием	63%	58%	Ежемесячный переучет	Достичь бюджет	жу и покупке, ввести больше блюд с высоким выходом к 30 апреля
(б) спиртные напитки	60%	58%	Ежемесячный переучет	Достичь бюджет	Изменить ассортимент продукции, ввести пиво по premium-цене, прекратить продажу дешевого разливного пива
2. Объем продаж	60 000£ в месяц	66 000£	Ведомости	Увеличить бюджет до 84 000£	Продвижение новой отдельной комнаты, потратить 2 000£ на продвижение в течение первого квартала.
3. Трудовые ресурсы	23%	26%	Ежемесячные платёжные	Сократить бюджет.	Увеличить персонала только для

	ведомости 23%	заказанных работ, не набирать больше сотрудников за исключением для замены тех, кто уходит.
--	---------------	---

Рис.3.6 Целевое управление: стандарты качества работы и планы по ее улучшению

### **Планирование рабочего процесса в работе гостеприимства**

С одной стороны, планирование рабочего процесса может упростить работу так, что понадобится мало навыков и профессиональной подготовки. Тенденции в этом направлении очень очевидны в нескольких секторах индустрии гостеприимства, включая работу быстрого питания и недорогие гостиницы. Другим примером является использование полуфабрикатов или замороженной еды при приготовлении в различных местах, в том числе в школах, больницах, на банкетных мероприятиях и для питания на борту; такой процесс иногда называют «развязкой». В таких случаях производственные и сервисные элементы полностью отделены - заранее приготовленная пища производится на точке обслуживания. Такие системы в основном касаются «элементов» производства многих продуктов. Тем не менее, из-за значительного элемента «контакта с клиентом», трудно «упростить» многие из тех задач, которые ожидают клиенты в качестве работы, которую сотрудники находят полезной, из-за социального взаимодействия, например как в элитных ресторанах.

## «Строгие» и «мягкие» бренды

Природа самого бренда будет иметь значительное влияние на дизайн рабочего процесса. «Строгие» бренды это те бренды, которые строго определены и должны контролироваться. Такие бренды стремятся обеспечить согласованность, иногда во всем мире, но, как правило, не дают возможности для личной инициативы на оперативном и даже на контрольном уровне. Многие из сетей фаст-фуда, кофейни и бюджетные гостиничные бренды попадают в категорию «строгих» брендов; все, начиная от рецептов до сценариев обслуживания (что сказать, когда) может быть предусмотрено в стандартных операционных процедурах (SOP). «Мягкие» бренды, с другой стороны, обеспечивают меньшую согласованность для клиента, но также предоставляют больше гибкости для владельцев и владельцев франшизы, для их руководства и персонала для работы в более расслабленном формате. Несколько консорциумов, такие как Best Western и французская гостиничная сеть, Logis de France, можно охарактеризовать как «мягкие» бренды.

## Дополнительная литература и ссылки

- Armstrong, M. (2011) *How to Manage People*, London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2012) *A Handbook of Human Resource Management*, 12th edn, London Kogan Page.
- Ashness, D. and Lashley, C. (1995) *Employee Empowerment in Harvester Restaurants*, Human Resource Management in the Hospitality Industry Conference Document, University of Brighton.
- Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004) *Human Resource Management – A Contemporary Approach*, 4th edn, Harlow: Prentice Hall.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B. and Pedersen, T. (2009) ‘Encouraging knowledge sharing among employees: how job design matters’, *Human Resource Management* 48(6): 871–893.
- Goss-Turner, S. (2002) *Managing People in the Hospitality Industry*, 4th edn, Kingston-upon-Thames: Croner Publications.



Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976) 'Motivation through the design of work: test of a theory',

57

Эффективное выделение ресурсов на организацию гостеприимства

*Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250–279.

Herzberg, F. (1968) *Work and the Nature of Man*, London: Staples Press.

Institute of Hospitality (2011) *Performance Management in Hospitality Businesses*, London: Institute of Hospitality.

Kanter, R. M. (1983) *The Change Masters*, London: Simon and Schuster.

Kanter, R. M. (1989) *When Giants Learn to Dance*, London: Simon and Schuster. Kennedy, C. (2007) *Guide to the Management Gurus*, 5th edn, London: Random House.

Lashley, C. and McGoldrick, J. (1995) *The Limits of Empowerment*, Human Resource Management in the Hospitality Industry Conference Document, University of Brighton.

MacLeod, D. and Clarke, N. (2010) *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, London: Department for Business, Innovation and Skills.

Mohr, R. D. and Zoghi, C. (2008) 'High-involvement work design and job satisfaction', *Industrial and Labour Relations Review*, 61(3): 275–296.

People 1st (2011) *State of the Nation Report 2011, Analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality, leisure, travel and tourism industries*, London: People 1st.

Pugh, S. and Hickson, D. (2007) *Writers on Organizations*, 6th edn, London: Penguin Books.

Simons, R. (2005) 'Designing high-performance jobs', *Harvard Business Review*, 83(7): 55–62.

Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper and Brothers.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2011) *Human Resource Management*, 8th edn, Harlow: Pearson Education.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

### Вопросы

1. Опишите различные подходы к планированию рабочего процесса.
2. Обсудите, какие различные влияния и заинтересованные стороны необходимо учитывать при планировании рабочего процесса.
3. Обсудите влияние «строгих» и «мягких» брендов на планирование рабочего процесса.
4. Обсудите, какие будущие факторы вероятно повлияют на планирование рабочего процесса.
5. Обсудите, как может отличаться планирование работы от применения к управленческим и неуправленческим должностям.
6. Оцените подход к планированию рабочего процесса, используемый предпринимателем, которого Вы хорошо знаете.

В этой главе были описаны несколько различных подходов к планированию рабочего процесса. Рассмотрите в частности люкс-отели – относятся ли они к «строгим» или к «мягким» брендам.

Теперь обсудите, какой основной подход или подходы, для сотрудников различных уровней, будут больше подходить к люкс-отелям. Укажите причины своей рекомендации.

### Набор персонала

Кажется, что у индустрии гостеприимства в большинстве стран мира существует проблема набора персонала, в связи с ухудшением имиджа компании в качестве работодателя. На протяжении многих лет на международном уровне данный вопрос был выделен на различных международных конференциях, посвященных индустрии гостеприимства, такие как Международная ассоциация гостиниц и ресторанов (IH&RA) в Израиле в 1995 году и в Голландии в 1999 году. Данная проблема еще более подчеркивается последними данными, как, например, в *Отчете о состоянии нации 2011 года* (People 1st, 2011).

В течение многих лет в многочисленных докладах Великобритании, некоторые данные из них кратко изложены в предыдущих изданиях этой книги, на первый план был выдвинут хронический характер многих проблем, стоящих перед работодателями и работниками. Однако сейчас индустрия гостеприимства в Великобритании привела в значительной степени к тому, что некоторые крупные работодатели и Британская ассоциация гостеприимства, Институт гостеприимства и «People 1st», судя по всему, пытаются решить как проблему имиджа и проблему найма сотруников, в частности, путем «мотивации сотрудников». В настоящее время эту серьезную проблему рассматривают компании и правительство. На мотивацию сотрудников было обращено внимание в 2009 году на уровне национальной промышленности Великобритании в докладе по заказу британского правительства. Задаaniem было «подробно изучить мотивацию работников и докладывать касательно ее потенциальной выгоды для компаний, организаций и отдельных сотрудников». Исследование привело к созданию крупного доклада «*Привлечение успеха*» (Маклауд и Кларк, 2010). Приняли участие несколько ведущих мировых гостиничных компаний.

«Мотивация» в данном докладе определена как:

Подход к рабочему месту, разработанное для того, чтобы сотрудники были привержены целям и ценностям своей организации, стремились внести свой вклад для успеха организации, и, в то же время, укрепляли собственное чувство благополучия.

## **Реклама с приглашением на работу в индустрии гостеприимства**

Качество рекламы набора в индустрии гостеприимства существенно различается. С одной стороны, крупные компании, такие как Hilton, InterContinental, McDonald's и Whitbread, способны привлекать к работе лучших специалистов в области рекламы трудоустройства. С другой стороны, мелкие операторы без опыта с очень ограниченными ресурсами, которые сами должны разработать структуру рекламы, и не удивительно, что во многих случаях они неэффективны. Например, медиа исследования показали, что включение

60

### Набор персонала

доходов в объявлении о наборе персонала увеличивает эффективность рекламы, и все же рекламы в *Caterer and Hotelkeeper* не включают в себя уровень зарплаток в то время, когда в рекламных объявлениях в *People Management*, журнал для кадровых профессионалов об этом упоминается. Интересно, что в некоторых других странах, как например Франция, наблюдается нежелание включать доходы в объявлениях о найме персонала, потому что работодатели хотят провести переговоры с претендентами, а не придерживаться заранее определенных окладов.

Сам по себе хороший набор персонала не может преодолеть проблему высокой текучести кадров. Это должно решаться путем учета всех условий труда под постоянным контролем и путем внесения соответствующих улучшений условий в зависимости от обстоятельств. Однако характер данной индустрии, с большим количеством мелких работодателей, таково, что большинство людей занимающихся управлением или руководящими должностями будут часто сталкиваться с необходимостью нанимать людей для заполнения вакансий. Работодатели должны признать, что они принимают на работу не только от

своих основных рынков, но и от вторичного рынка труда. Кроме того к набору персонала необходимо обратиться и к «пассивным» соискателям, т. е. к лицам, которые не так активно ищут работу (а также те, кто влияет на них, такие как родители, друзья и учителя), а не только к активным.

Кроме того, работодатели, даже во время экономического спада, работают на рынке покупателей (т.е. многие потенциальные работники имеют целый ряд возможностей, в том числе социальное обеспечение). Стоит только взглянуть на бланки заявлений от некоторых ведущих работодателей, чтобы увидеть, что они доступны для работы, и это сильно отличается от тех времен, когда работодатели диктовали часы работы основе либо ты согласен, либо нет. Крупный ресторан в США, «Lettuce Entertain You», сообщил, что когда они набирали персонал одним из первых, что они сделали, это определи, в какие часы хочет работать сотрудник, а также какую зарплату хотел бы получать. Поскольку доходы были в основном за счет чаевых, на основе этой информации они были способны соответствовать фактическим изменениям с предложениями работников и ожиданиями относительно прибыли.

## **Рынок труда**

Для того, чтобы набор персонала был успешным, важно иметь представление о рынках труда, точно так же, как и о продвижении товаров и услуг, где крайне необходимо знать характер целевых рынков.

Рынки труда имеют целый ряд характеристик, в том числе размер, технологическую сложность, эластичность, уровень оплаты труда, географическое распределение и статус (например, первичный или вторичный). В соответствии с целями и задачами данной книги первичный и вторичный рынки будут обсуждаться далее более подробно.

## **Первичный рынок труда**

Первичный рынок труда состоит из тех людей, которые посредством образования, профессиональной подготовки и опыта привержены индустрии, иногда даже к сектору индустрии. К индустрии гостеприим-

ства относятся менеджеры, повара, администраторы гостиниц, портье в отелях, швейцары и персонал по коктейль-бару. Такие люди намерены развивать свою карьеру в индустрии и в большинстве случаев рассматривают свои возможности на национальном уровне, даже на международном уровне. В результате многие из этих людей являются мобильными, как географически, так и организационно.

### **Вторичный рынок труда**

Вторичный рынок труда состоит из людей, которые имеют навыки пользования для работодателей, но не стремятся к карьере в определенной отрасли. Они, вероятно, придадут больше значения географической области, чем к карьере. Как правило, во вторичный рынок труда входят женщины с семейными обязанностями, студенты и неквалифицированные рабочие, которые предпочитают работать в той или иной отрасли для того чтобы заработать на жизнь, а не из-за обязательности к данной отрасли. Вторичный рынок труда также включает в себя людей с навыками, которые могут быть общими для многих отраслей промышленности, такие как секретари, группа технического обслуживания, бухгалтера.

### **Международный рынок труда**

С расширением Европейского Союза в 2004 году, и добавлением рынков труда новых государств-членов, появилась возможность для работодателей найти работников из расширенного рынка труда. Государственный комитет статистики Великобритании сообщил, что в 2009-2010 гг. более чем на 35 % сотрудников ресторанного сектора были рабочие-мигранты. В гостиницах цифра составила 25 % (People 1st, 2011).

Получить первенство за лучший персонал достаточно сложно, так как многие отрасли страдают от значительных навыков и нехватки количества и также по причине того, что наблюдается снижение доли молодежи среди населения. Индустрия гостеприимства в значительной степени зависит от молодых людей; 77 процентов официанты в возрасте до 30 лет. В целом, 44 % рабочего персонала составляют люди возраста до 30 лет (см. там же).

## **Дискриминация**

Индустрия гостеприимства в Великобритании всегда имела очень высокую долю рабочих-мигрантов, сконцентрированных в определенных секторах, так что вопрос дискриминации очень значим. В 2011 году около 12 % всей рабочей силы были рабочие-мигранты. В ресторанах это достигло максимума на уровне почти 40 %. Женщины составляют 58 % рабочей силы. Только 6 % работников старше 60 лет (см. там же). Ознакомьтесь с главой 16 для соответствующего знания о законе касательно дискриминации. В сущности дискриминации на рабочем месте является незаконным во многих странах, таких, как Европейский союз, США, Австралии и Новой Зеландии. Тем не менее, в некоторых странах дискриминация практикуется, либо незаконно или законно. Например, в Индии в объявлениях о наборе персонала можно указывать пол. С другой стороны, некоторые компании настаивают на равноправии, независимо от пола или культуры. Заявления одной компании о «ценностях» показаны на рисунке 4.1.

## **Процесс набора персонала**

Отбора персонала - это процесс, используемый для привлечения подходящих кандидатов, из которых наиболее подходящий человек может быть выбран для конкретной работы. Это зависит от наличия соответствующей информации, включая работу или описание функции работника (см. главу 3), спецификация, персонала и знание рынков труда. Процесс начинается с производства кадровой спецификации, на основе описания работы или работы спецификации, и заканчивается после назначения успешного кандидата.

## **Требования к персоналу**

Из должностных обязанностей «Требования к персоналу» (или спец. лицо) – это описание типа человека, наиболее вероятно, имеющего возможность выполнять работу, описанную в должностной инструкции, ранее подготовленной. Точный характер кадровой спецификации персонала будет зависеть от степени сложности или иной организации. На рисунок 4.2 приведен пример. Из описания работы в рисунке 3.3, может быть составлен и выглядеть примерно, как показано на рисунке 4.3. Если считается необходимым или полезным, различия

могут быть сделаны между "существенными" и "желательными" параметрами.

Выдержка из Внутреннего распорядка, стр.2

## **НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ**

Внизу представлены разработанные сотрудниками нормы поведения, которые распространяются на всех вне зависимости от занимаемого поста. Приведенные примеры не охватывают все положения. Руководство Хилтон оставляет за собой право определять, является ли конкретное поведение неприемлемым.

### **Личная ответственность**

Сотрудники должны вести себя в соответствии со Стандартами гостеприимства и такими ценностями отеля, как достоинство, добросовестность, лидерство, командная работа и ответственность, а также принципу «Здесь и сейчас». Каждый день любое действие сотрудника может оказать непосредственное влияние на дальнейшую репутацию компании. Наш успех зависит от осознания каждым сотрудником своей личной обязанности всегда вести себя подобающим образом и

### **Поддержание доброжелательной обстановки на рабочем месте**

Компания Хилтон стремится обеспечить располагающей рабочей средой, исключая любых форм притеснений по каким-либо признакам, защищенным законодательством. Любые действия, ведущие к созданию некомфортной и враждебной или какой-либо другой обстановки, препятствующей благоприятной трудовой деятельности работников, строго запрещены.

Притеснения могут принимать различные формы, включая:

- Оскорбления или угрозы в письменной или устной форме
- Недоброжелательные замечания, шутки, обращения или насмешки дискриминационного характера
- Розыгрыши, оскорбляющие сотрудника или ставящие его в



отвечать за свои действия и их последствия. Сотрудники должны избегать и не допускать действий, которые могут причинить вред своим коллегам, нашим гостям и деловым партнерам, окружающему населению или репутации компании.

**Занимая ведущее место в гостиничной индустрии, мы понимаем важность правильного отношения ко всем людям, а не только к нашим гостям.**

Личная ответственность подразумевает также сообщение о возникающих вопросах и затруднениях. В случае такой необходимости вы имеете право обратиться в офис или позвонить непосредственно старшему руководителю, менеджеру отдела или местному отделу кадров. При добросовестном сообщении сотрудником о нарушениях наложение ответных мер пресекается и считается недопустимым.

Каждый работник нашей компании заслуживает достойного отношения, и должен в свою очередь подобающе и с уважением относиться к окружающим.

**Уважение своеобразия и цен-**

неловкое положение

- Открытое игнорирование, неприятие или изолирование человека
- Размещение в открытый доступ или на рабочей платформе материалов дискриминационного характера
- Нежелательный физический контакт

Любой сотрудник, считающий себя жертвой притеснения, должен предпринять немедленные меры и сообщить своему старшему руководителю или отделу кадров о данных действиях. Все сообщения о дискриминации будут рассмотрены должным образом. Компания ручается за расследования случаев в абсолютной конфиденциальности. Хилтон не допускает применения враждебных мер по отношению к работникам, добровольно доложивших о дискриминации и оказывающих содействие при расследованиях.

## **ностей**

Мы поощряем и ценим культурное многообразие рабочей среды и верим в успех за счет уважения культурного многообразия наших сотрудников, гостей, поставщиков и партнеров. Проявляя уважение к культурам в нашей международной организации мы отвечаем требованиям местных сообществ и народа, в котором мы живем и служим.

Поэтому, мы не потерпим любое проявление дискриминации, притеснения или агрессии в отношении лиц на основе их гендерной, расовой, религиозной или культурной принадлежности, или других признаков, защищенных законом. Мы ищем и нанимаем наиболее квалифицированных работников и предоставляем равные возможности всем в зависимости от их заслуг, навыков, квалификаций, стараний и способностей выполнять свои должностные обязанности.

Рис. 4.1 Ценностная политика Hilton Worldwide  
*Источник:* С разрешения of Hilton Worldwide.

### **ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТУ**

*(заполнить графу с описанием должности перед осуществлением подбора)*

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ.....  
..... МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЕ.....  
.....

#### **Внешние данные и здоровье**

Общее состояние здоровья  
Физические возможности  
Внешние вид  
Речь  
Дополнительно

#### **Навыки**

Образование  
Место прохождения стажировки  
Опыт работы  
Дополнительно

#### **Определенные профессиональные навыки**

Моторика рук  
Цифровая компетентность  
Навыки общения  
Владение иностранными языками:  
Дополнительно

#### **Личностные качества**

Самостоятельность  
Выдержка  
Уверенность  
Решительность/Лидерские способности  
Темперамент  
Приветливость/Доброжелательность  
Дополнительно

#### **Финансовое положение**

Семейные обязательства  
Жилье  
Возможность командировок  
Средство передвижения

ЗАПОЛНЕНО .....  
ДАТА.....  
СОГЛАСОВАНО.....  
ДАТА.....

Рис. 4.2 Пример формы требования к кандидату

Наименование должности:	Шеф-повар
<b>ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ</b>	
Образовательные Технические	Нет формальных требований Город или Гильдии Лондона 706/1/2 или формальные места обучения, NVQ Уровень 3
Необходимый опыт	(a) Опыт во всех кухонных подразделениях (b) Опыт управления группой не менее 5 человек (c) Недавний опыт работы в ресторане (200 столов в день)
Личностные качества:	(a) Способность управлять группой из смешанных национальностей (Английской, Европейской, Азиатской) (b) Предоставление сведений о трудовом стаже (смена не более 3 мест работы за последние 10 лет)
Индивидуальные обстоятельства	(a) Способность работать допоздна (11 вечера) 3 раза в неделю (b) Готовность к частым переездам (c) Профессиональный инструктор

Рис. 4.3 Требования к шеф-повару

В зависимости от информации, указанной в описании должности и требованиям к кандидатам, можно разработать дальнейшие шаги в процессе подбора кадров.

## Внутренний набор персонала

Первым этапом при наборе персонала является рассмотрение возможного повышения или перевода уже действующих работников. Размещение новых сотрудников на более высокие должности с целью избежать как можно больше беспокойства организации, может привести к серьезному недовольству со стороны действующего коллектива. К сожалению, неоправданность надежд определенных лиц может привести к непродуктивному поведению, что в долгосрочной перспективе может негативно сказаться на работе организации.

По этой причине оптимальным является информационное распространение во внутренней корпоративной сети или размещение на досках объявлений организации информации об открытых вакансиях, которые могут послужить действующим работникам повышением в должности. Однако, нежелательно передавать данное задание старшим руководителям, так как некоторые работники по той или иной

причине предположат, что их руководители не позволят им занять более высокий пост.

## **Внешний набор персонала**

Следующим этапом, в случае если действующий коллектив не подходит, это- обратиться на рынок труда. Именно здесь возникает большинство вопросов и уходят понапрасну усилия и ресурсы. Существует множество способов набора персонала:

1. Интернет, включая специальные страницы с вакансиями на промо-сайтах организаций
2. Агентства по подбору персонала в режиме онлайн, порталы по трудоустройству
3. Газеты: национальные, местные и профессиональные
4. Агентства, включая тех, действующих на государственной основе
5. Консультанты по подбору кадров
6. Постеры, брошюры и бланки заявлений в помещениях или почтовых бюро
7. Колледжах и университетах
8. В военных учреждениях
9. Привлечение действующих сотрудников посредством системы бонусов
10. Дни открытых дверей

Выбор той или иной платформы для размещения объявлений о вакансиях решает многое и зависит от типа и уровня вакансии, а также от того, к какому трудовому рынку принадлежит потенциальный работник – национальному, местному или промышленному, то есть первичному или вторичному рынку. В последние годы наблюдается большой скачок в использовании Интернета, как основной площадки для набора персонала. Некоторые компании даже не обращаются к другим способам.

## **Реклама**

Способность использовать ту самую верную медиа-площадку является абсолютно необходимым сегодня поскольку крупным операторам в настоящее время чрезвычайно сложно использовать средства массовой информации. Но это уже не достаточно просто выбрать одну среду, в отличие от другой. Многие работодатели все чаще принимают «многоканальный» набор, используя свои веб-сайты в качестве первых шагов в процессе их отбора.

Одна из потребностей набора, особенно для крупных компаний, заключается в разработке всестороннего взаимодействия между различными медиа-площадками, так что, например, рекламное объявление в прессе приведет потенциального претендента на интерактивный веб-сайт. Многие компании в настоящее время занимаются аутсорсингом таких процессов в специализированные коммерческие фирмы с порталами по трудоустройству. В то время как число пользователей Интернета, вместе с социальными сетями, значительно выросло, некоторые представители печатных средств массовой информации, в частности, местные газеты, до сих пор остаются широко используемым средством для набора сотрудников не старших должностей.

Веб-сайты, значительно добавляясь при этом к «оружейной» специалиста по набору персонала, не должны рассматриваться в качестве замены старых методов - вместо этого следует рассматривать это только как другой способ. Часто могут быть использованы современное использование традиционными методами, такими как специально напечатанных настольных листовок с объявлением о найме в фаст-фудах и паб-есторанах. Продолжать играть решающую роль будут более старые, хорошо проверенные методы, начиная от уведомлений по набору персонала на окнах помещений или на рекламных щитах до дней открытых дверей.

Очевидно, что большая часть любого набора, как ожидается, основывается на различных формах рекламы и, следовательно, помимо выбора использования медиа, составление рекламных объявлений также важно. Набирать успешно в эти дни, учитывая экспертную конкуренцию со стороны других работодателей, уже заключается не только в простом размещении объявления. Оно должна быть эффективной

рекламой. Некоторые из предложенных правил для создания эффективной рекламы могут включать:

1. Не вводите в заблуждение. Неосторожные или вводящие в заблуждение заявления могут привести к ранним отставкам, возмущениям и, как следствие, к высокой

67

Эффективное выделение ресурсов на организацию гостеприимства

текучести кадров.

2. Привлеките внимание вероятных кандидатов соответствующим заголовком.

3. Удерживайте их внимание, давая четкую фактическую информацию, в том числе:

- (a) местонахождение
- (b) должностные обязанности
- (c) перспективы
- (d) квалификации
- (e) условия занятости

4. Придерживайтесь простого языка, избегайте профессионального жаргона, если реклама направлена на неквалифицированных заявителей.

5. Стимулируйте интерес к работодателю и продвигайте свой имидж, но помните, что приоритетом является найти сотрудника на вакантное место, а не реклама учреждения.

6. Избегайте бессмысленные выражения, такие как «привлекательная заработная плата» или «заработная плата в соответствии с квалификацией».

7. Проверяйте рекламу на других прежде, чем закончить ее.

8. Опишите, какие действия необходимо предпринять для того, чтобы подать заявку.

9. Если реклама предназначена для закрытых заявлений после того, как определенное число было получено, поясните это в тексте.

10. Стимулируйте читателей к действию, побуждая их позвонить, написать или подать заявку онлайн.

Реклама вакансии должна быть методом, используя который, работодатель общается с потенциальными работниками, которых они ищут

для заполнения вакансии. Если рекламный текст неопределенно сформулирован, он может повлиять на отклики слишком многих неподходящих кандидатов или, что еще хуже, он не поможет привлечь наиболее подходящих людей.

Хорошо продуманная реклама будет иметь больший результат, чем просто передача основной информации в словах; реклама, через графический дизайн, может многое сказать о работодателе и его стиле. Существует часто цитируемый закон рекламы найма, который гласит, что идеальная реклама привлекает только одного заявителя, и что этот заявитель будет успешным. Это, очевидно, преувеличенно, но это иллюстрирует необходимость тщательно продумать выбранные медиа и сообщения.

Место повара, описанное на рисунке 3.3, может быть прорекламированным в форме, показанной на рисунке 4.4. Это иллюстрирует рекламу для специалиста. Для реклама для неквалифицированных людей необходим другой подход; например, на рекламу для места бармена вполне может откликнуться простой человек без опыта, но некоторые личные качества будут необходимым отметить, но не такие, как «хороший внешний вид и личность».

*The Sussex Grill*

Открыта вакансия на место

**ШЕФ-ПОВАРА**

The Sussex Group является частью независимой и прогрессивной группы и обладает отличной репутацией за свою кухню. Он расположен возле приморской части города в Брайтоне. Имеется два ресторана с вместимостью до 300 человек, а также малые конференц-залы с вместимостью 100 человек.

Назначенное лицо будет отвечать перед менеджером за все рабочие моменты на кухне, включая закупки, контроль валовой прибыли, составление меню и штатного расписания. У него или у нее в подчинении будет пятнадцать штатных сотрудников, включая носильщиков.

Он или она пройдет курсы ученичества или пройдет курсы City and Guilds 706/1/2 в Лондоне. Он/она должны иметь опыт в компаниях топ-класса, которые пользуются хорошей репутацией за свои стандарты еды и обслуживания.

Выбранный кандидат будет получать заработную плату в размере не менее 20 000 £ в год, работая пять дней в неделю, возможна работа до позднего вечера. После первого года он или она будет получать пятидневный отпуск в год, и получит право на пенсионную фонд компании. Внутри компании отличные перспективы продвижения. Данное назначение является отличной возможностью для заинтересованных лиц.

*Вы можете позвонить, написать или отправить e-mail за краткими сведениями о квалификации, подготовке или опыте:*

М. Дж. Обелла, менеджер

**Sussex Grill,  
Ул. Ship Street, Брайтон BN 10 7ZZ.**

Тел.: 01273 0127345  
Email: personnel.sg@alo.com

*Текст вакансии больше шрифтом, чем название компании*

*Краткое описание нанимателя*

*Должностные обязанности Требуемое лицо*

*Основные условия трудоустройства*

*Как подать заявку*



Рис. 4.4 Макетное объявление для шеф-повара

**THE SPLENDIDE HOTEL**

Отель расположенному в центре Ньютаун и ресторанному сервису для коммерческой торговли требуется

**СПОСОБНЫЙ И ЭНЕРГИЧНЫЙ СОТРУДНИК**

для работы в качестве ассистента на неполный рабочий день в коктейль-бар. Выбранный соискатель будет помогать бармену еженедельно по вечерам со вторника по субботу включительно. Когда выбранный соискатель ознакомится с работой, он или она будет работать вместо бармена по вечерам воскресенья. Часы работы: с 17:45 до 22:45. (Отель располагается на нескольких удобных автобусных маршрутах, автобус ходит до 23:00.)

Опыт работы в баре не требуется, поскольку будет предоставлено обучение, но важна способность ладить с клиентами. Предоставляется питание во время работы вечером. Уровень оплаты на 50 пунктов выше национальной минимальной заработной платы.

Если Вы заинтересованы, звоните г-ну А.Смиту, Менеджеру службы питания

F

be given,  
I'll be



**Splendide Hotel**  
Newtown, Newtownshire  
Telephone Newtown 100211 12345

Рис.4.5 Макетное объявление для бармена (местная пресса)

По этой причине заголовок может быть направлен на неквалифицированных, но на «способных и энергичных» барменов без опыта работы (Рисунок 4.5).

Есть три основных способа рекламы в газетах: макетное объявление, рубричная реклама с изображениями и рубричная реклама. Примеры на рисунках 4.4 и 4.5 являются макетными объявлениями; потому что эта форма рекламы занимает много места и включает в себя большую часть работы и является самой дорогой.

Вторым способом является рубричная реклама с изображениями, который дает рекламодателю некоторую известность в рубричном разделе. Часто это все, что требуется для привлечения кандидатов. Пример рубричной рекламы с изображениями показан на рисунке 4.6.

Рубричная реклама наименее дорогая, но может быть менее эффективной. Это объясняется тем, что большое количество объявления о

вакансиях сгруппированы вместе и, следовательно, менее вероятна возможность привлечь внимание читателя. Это, скорее всего, произойдет в том случае, когда пытаются набирать неквалифицированных соискателей на неполный рабочий день, потому что они составляют аудиторию обычных читателей, которые не ищут работу и, следовательно, они не будут искать рубричные столбцы. С другой стороны, хорошее макетное объявление может также привлечь их внимание и побудить их подать заявку. Многие люди, в конце концов, никогда не думали, что будут работать в баре или ресторане, но, вероятно, такая реклама как на рисунке 4.5 возможно повлияет на решение некоторых подать заявку. На рисунке 4.7 показана типичная рубричная реклама.

При подготовке объявлений о найме, полезно обратиться к техникам товарного маркетинга и воспользоваться акронимом AIDA, который с английского языка расшифровывается как:

**ATTENTION – ВНИМАНИЕ**

**INTEREST – ИНТЕРЕС**

**DESIRE - ЖЕЛАНИЕ**

**ACTION – ДЕЙСТВИЕ**

*требуется*

**ГЛАВНЫЙ ШЕФ-ПОВАР**

в отель с 60 номерами.

Работа в ресторане с обслуживанием 100 заказов и отдельная работа в пабе.

Обслуживание банкетов на 120 человек.

Идеальный кандидат должен будет управлять командой из пяти человек, включая одного стажера, а также сотрудников на неполной ставке по мере необходимости.

Он / она будет поддерживать строгий контроль за продуктами питания и затратам на оплату труда, и будет полностью ответственен за технику безопасности.

*Подайте заявку, написав:*  
**Управляющему директору**  
**The Old Post House**  
**Fairwarp, Sussex**  
**TN00 100**

*или отправьте email на [md.oph@alo.com](mailto:md.oph@alo.com)*

**Рис. 4.6** Рубричная реклама с изображениями

ТРЕБУЕТСЯ ПОВАР в дом престарелых Ashdown Woods на выходные еженедельно, работа по часам.

8:00 – 13:00. Если вы добрый, способный человек заинтересованный в приготовлении хорошей домашней кухни, то вы можете быть тем человеком, которого мы ищем. Телефон для неформальной беседы для Кобхэма 12345

Рис. 4.7 Рубричная реклама

## Агентства по трудоустройству

В крупных организациях, где расходы на набор персонала насчитывают много тысяч фунтов в год. Чаще всего это нормально, чтобы сохранить кадровое агентство. Их услуги могут стоить сравнительно мало, так как они получают комиссионные от владельцев СМИ. Мелкие фирмы, с другой стороны, не могут предложить агентствам по трудоустройству достаточно работы, чтобы они были заинтересованы, но в этом случае сами СМИ могут давать советы и рекомендации.

## Интернет

Причины, по которым работодатели перешли на использование Интернета, согласно данным за 2004 год, включали:

Снижение расходов на набор персонала (85%)

Увеличение скорости принятия на работы (85%)

Укрепление бренда работодателя (65%)

Больше гибкости и легкости для кандидатов (59%)

Расширение количества кандидатов (56%).

(Сайт [Changeworknow](http://Changeworknow.com)/Лиза Астбэри, *People Management*, Июль, 2004)

Такие преимущества очевидны, и это не удивительно, что в 2011 году некоторые крупные работодатели сообщили, что они решили полностью полагаться на интернет-рекрутинг, полностью перейдя от печатных материалов. В одной французской публикации сообщалось, что более 80% вакансий были заполнены в настоящее время аналогичным образом. Причины будут включать безотлагательность, лик-

видацию почтовых расходов и задержек, но, вероятно, что более важно предварительными этапами процесса отбора также можно управлять через Интернет.

### **Сарафанное радио**

Один конкретный метод набора персонала преднамеренно не использовался до последнего из-за уникальной и важной части, которую он играет при приеме на работу. Люди в индустрии гостеприимства хорошо знают значение рекомендаций сарафанного радио. Многим весьма успешным отелям, ресторанам и общественным зданиям не нужно тратить ни копейки на привлечение клиентов. Достаточно их репутации благодаря сарафанному радио. Это в равной степени относится к персоналу и существует много успешных менеджеров, которым никогда не приходилось тратить денег для набора новых сотрудников. Осознанно или нет, уже существующие их сотрудники привлекают для них новичков.

Этот метод набора особенно хорош из-за двусторонней рекомендации. Существующий сотрудник рекомендует кого-то, как хорошего работодателя, и заявитель рекомендуется в качестве подходящего работника. Признавая ценность этого метода набора, некоторые фирмы фактически выплачивают бонусы сотрудникам, которые успешно привлекли

71

Эффективное выделение ресурсов на организацию гостеприимства

новые кадры в фирму.

Тем не менее, у крупных организаций может наблюдаться рост нарушений законодательства о расовых отношениях, потому что система набора персонала через сарафанное радио носит дискриминационный характер.

### **Затраты**

На набор персонала, как и на любую другую бизнес-деятельность, приходится затраты времени и денег. Большинство других бизнес-деятельностей измеряются в некотором роде при помощи стандартов

или коэффициентов, используемых для указания эффективности деятельности или другим образом.

Этот принцип должен применяться в равной степени к набору персонала, если он является регулярным и при наличии значительной части текущих расходов бизнеса. При сохранении агентства, необходимо будет рассчитать экономическую эффективность различных средств массовой информации, но если агентство не используется, это должно быть рассчитано внутренне. На рисунке 4.8 показана простая форма для анализа таких затрат, которые, однако, исключает собственные внутренние расходы работодателя, такие как расходы по персоналу по человеческим ресурсам. Расчет расходов за набор через Интернет может быть еще сложнее, потому что страница «Рабочие места» может быть частью общей Интернет-платформы компании, которая будет включать в себя сборы за определенные веб-страницы дизайнера, технического обслуживания и аренды.

Анализ может быть гораздо сложнее, но если посмотреть на линии формы, показанной на рисунке 4.8, окажется достаточным для средней организации, чтобы признать какие средства набора являются наиболее эффективными и который включают в себя наименьшее интервьюирование, корреспонденцию и другие административные вопросы.

	ИнтернетDaily Globe	Evening Star	Even- ing Star	Blue Agen- cy	Центр занят ости	
Рабочее место	Шеф	Регистратор (ресепшен ист)	Официант	Официант	Швейцар	
Затраты (£)	240	80	80	140		
Количество претендентов	Затраты на	8	20	4	7	16
Количество интервью	создание и	5	12	3	6	9

Затраты на претендента (£)	обслуживание*	30	4	20	20	
Количество принятых претендентов		1	4	2	2	2
Затраты на принятых претендентов (£)		240	20	40	70	72

**Рис. 4.8** Анализ расходов на набор персонала для различных рабочих мест и медиа

*Примечание:* \* Затраты на создание и поддержание рабочего веб-сайта компании могут быть достаточно высокими, но могут быть разделены совместно с основным сайтом компании, включая рекламу и продвижение. Тем не менее, после настройки, дополнительные затраты на рекламу любого рабочего места будут очень ограниченными. Поэтому труднее расплатиться за дополнительную работу. В случае других медиа-площадок, каждая работа будет, как правило, нести свои собственные расходы, как указано выше.

## Кодекс набора персонала

Институт методов руководства кадрами (IPM) (на данный момент Дипломированный институт персонала и кадрового развития – CIPD) составил «Кодекс набора персонала IPM», главными пунктами которого являются следующие, также данный кодекс может быть полезными в практике:

1. Объявления о вакантных местах должны указывать на форму желаемого ответа (резюме, форма заявления) и на любые предпочтения в заявлениях написанных от руки.
2. Подтверждение заявления или ответ будут незамедлительно направляться каждому претенденту. В случаях, если консультанты играют роль отправителей, стороны согласятся о том, кто подтвердит заявление.
3. Кандидаты будут извещены о прогрессе процедуры отбора, будь то предположительное время начала работы или политика касательно затрат.

4. Подробная личная информация (например, вероисповедание, история болезней, место рождения, информация о семье) не потребуются до тех пор, пока это станет необходимым в процессе отбора.
5. Специалисты по набору персонала не будут брать какую-либо информацию без разрешения кандидата.
6. Заявления будут рассматриваться как конфиденциальная информация.

Некоторые работодатели, в дополнение к указыванию даты закрытия приема, в настоящее время указывают, что они будут закрывать прием приложения, как только определенное количество заявок будет получено.

По-видимому, использование традиционных форм набора персонала и поиска трудовых ресурсов будет недостаточно, чтобы обеспечить нужным количеством людей, необходимых для индустрии гостеприимства в течение следующих нескольких лет. В условиях снижения соотношения молодых людей и развитие среднего класса во многих других стран, спрос на гостиничные услуги и необходимые человеческие ресурсы должен стать весьма конкурентоспособным. Наоборот, потребуются новые методы и источники. Например, гораздо больше усилий потребуется для создания положительного понимания отрасли среди детей младшего возраста, а не только тех, кто собирается уйти из школы, с помощью таких схем, как «принять школьника», в котором местные предприятия гостеприимства развивают тесные рабочие отношения со школами, например, давая кулинарные демонстрации и организовывая визиты. Еще одной мерой, которая может быть разработана - это признание факта, что уже большое количество молодых людей работают в этой отрасли на нерегулярной основе и неполный рабочий день и больше усилий должно быть посвящено преобразованию доли таких сотрудников в постоянных работников в промышленности, предлагая реальные перспективы карьерного роста, связанных с профессиональной подготовкой и личностным развитием. Необходимы усилия для разработки политики ориентирования на семью с целью привлечения и удержания большего числа женщин и одиноких родителей, а также для оказания им помощи путем предоставления семейного расположения и т.д. Помимо этих источников

рабочей силы, работодатели могли бы также рассмотреть вопрос об ориентации молодых безработных путем участия в схемах, таких как схемы Стратегии социальной мобильности правительства Великобритании, которые направлены на борьбу с безработицей среди молодежи. Несколько компаний гостеприимства подписались в поддержку таких схем. Другие источники труда могут включать пожилых людей. Лишь 6% рабочей силы в отрасли составляет люди старше 60 лет.

Другие слои населения включают людей, которые были безработными в течение длительного периода и различных групп меньшинств. Это в дополнение ко многим миллионам молодых людей в континентальной Европе, которые стремятся работать в Великобритании в течение определенного периода для улучшения своего английского.

### **Дополнительная литература и ссылки**

ACAS (2010) *Recruitment and induction [online]*. Advisory booklet. London: ACAS. Available at: [www.acas.org.uk](http://www.acas.org.uk)

Armstrong, M. (2012) *A Handbook of Human Resource Management*, 12th edn, London: Kogan Page.

Astbury, L. (2004) *Changeworknow*, People Management.

Beardwell, J. and Claydon, L. (2010) *Human Resource Management*, 6th edn, Harlow: Prentice Hall.

D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G. and Watson, S. (2002) *Human Resource Management—International Perspectives in Hospitality and Tourism*, London: Continuum.

Goss-Turner, S. (2002) *Managing People in the Hospitality Industry*, 4th edn, Kingston-upon-Thames: Croner Publications.

Government Equalities Office (2011) *Equality Act 2010: What do I need to know? A quick start guide to using positive action in recruitment and promotion*, London: GEO. Available at: [www.homeoffice.gov.uk/publications/equalities/equality-act-publications/equality-act-guidance/positive-action-recruitment](http://www.homeoffice.gov.uk/publications/equalities/equality-act-publications/equality-act-guidance/positive-action-recruitment)

Incomes Data Services (2011) *Recruitment*, HR Studies, London: IDS.



Institute of Hospitality (2009) *Career and Job Seeking Guide*, London: Institute of Hospitality.

Institute of Hospitality (2011) *The Case for Recruiting and Retaining Older Workers, A Business Imperative for the Hospitality Sector*, London: Institute of Hospitality.

MacLeod, D. and Clarke, N. (2010) *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, London: Department for Business, Innovation and Skills.

People 1st (2011) *State of the Nation Report 2011, Analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality, leisure, travel and tourism industries*, London: People 1st.

Rankin, N. (2009) 'Using corporate websites for recruitment: the 2009 IRS survey', *IRS Employment Review*, 926, 3 August.

Storey, J. (ed.) (2007) *Human Resource Management – A Critical Text*, 3rd edn, London: Thomson Learning.

Taylor, S. (2010) *Resourcing and Talent Management*, 5th edn, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2011) *Human Resource Management*, 8th edn, Harlow: Pearson Education.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.

Приложение 5

В этой главе были описаны основные подходы к набору персонала. Теперь обсудите, какой основной подход или какие подходы будут

наиболее подходящими для люкс-отелей. Рассмотрите основные уровни причин работников для вашей рекомендации для каждого уровня.

### Вопросы

1. Опишите цели найма и различные шаги, которые вы желаете найти в процедуре систематического набора персонала.
2. Обсудите различия между первичным и вторичным рынками труда и их значения для кадрового состава гостиничного бизнеса.
3. Обсудите, какие шаги вы считаете наиболее важными в наборе персонала и почему.
4. Обсудите, какие изменения вероятно должны быть сделаны в будущем для улучшения набора персонала.
5. Посетите несколько веб-сайтов компаний сферы гостеприимства по набору персонала и используя некоторые принципы, изложенные в этой главе, сопоставьте их и сделайте вывод какие из них вы считаете наиболее эффективными.
6. Оцените подход к набору персонала, используемый предпринимателем, которого Вы хорошо знаете.

Несмотря на замедление темпов развития экономики и высокий уровень безработицы, рынок труда в гостиничной индустрии остаётся чрезвычайно конкурентоспособным. Это частично объясняется увеличением рыночного капитала, который вырос на 9% в 2005-2010 гг., количества работников, которое возросло на 14% за 2005-2010 гг. (People 1st, 2011 г.), сдерживанием иммиграции и конкуренцией со стороны других сфер услуг, таких как супермаркетов и информационно-справочных служб. Ряд стран с развитой экономикой, пример Франция, сталкивается с подобного рода проблемами.

Одно существенное последствие этого заключается в том, что организации должны приложить намного больше усилий для создания привлекательных рабочих мест и условий, используя эффективные методы рекрутинга и разрабатывая приемлемые для претендентов условия отбора. Эти методы преследуют две цели: обеспечить отбор достойных кандидатов и эффективность организации-работодателя через разработку и продвижение её торговой марки, учитывая, что многие кандидаты являются также потенциальными клиентами предприятия.

Сегодня в информационную эру с доступом к Интернету, более крупные организации стали объединять процесс рекрутинга (см. предыдущую главу) с первыми этапами отбора, размещая процедуры заявления о приёме на работу на веб-сайте предприятия. В некоторых случаях в программе отбора используются ключевые слова для сортировки заявлений.

### **Процесс отбора**

Большинство крупных руководителей предприятий и менеджеров считают, что их сотрудники являются главным актив компании, таким образом, одна из их главных обязанностей заключается в том, чтобы провести рекрутинг, выбрать и мотивировать сотруд-

ников. При заполнении вакансии менеджер получает информацию, сортирует её, сравнивает, делает выводы и принимает на работу. Этот процесс наглядно показан на Рис. 5.1

Обычно менеджер использует процедуру отбора в трёх случаях:

1. чтобы выбрать самого подходящего человека среди нескольких кандидатов, претендующих на одну вакансию;
2. чтобы выбрать подходящую работу из нескольких доступных для одного или нескольких претендентов;
3. в случае, когда есть только один претендент на вакансию, чтобы решить, назначить его или нет, и в случае, если он подходит, чтобы узнать его или её достоинства и недостатки для проведения дополнительного наблюдения или обеспечения соответствующего обучения, чтобы потенциальный сотрудник мог справиться с работой.



**Рис.5.1** Упрощенная процедура отбора

Для осуществления этого, менеджер должен пройти процедуру подготовки (описанную в Главах 3 и 4) всесторонней работы или описания должности по вакансии и требований для сотрудников. Эффективная реклама привлечёт кандидатов, а работа менеджера состоит в том, чтобы гарантировать, что информация будет получена кандидатами таким образом, чтобы оценивать их в соответствии с требованиями для сотрудников. По итогам проведения процедуры отбора выбирается самый подходящий претендент.

Существует множество инструментов для помощи менеджеру или руководителю в выборе претендента. Размер организации определяет используемые методы. Приблизительно 86% компаний в сфере промышленности нанимают девять или меньше рабочих (People 1st, 2011), столько работодателей полагаются на основные методы, такие как телефонные звонки, заявления, электронные письма и собеседования. Более крупные организации используют анкеты, которые можно распечатать или опубликовать в Интернете, структурированные собеседования, групповые процедуры отбора, центры оценивания и различные тесты, иногда называемые психометрическими тестами.

Процедуры отбора нацелены на максимально точное прогнозирование, вероятное исполнение человеком конкретной работы или, в случае наличия нескольких вакансий, на определение работы, которая

#### СЕМИПОЗИЦИОННЫЙ ПЛАН (НИИП).

Пункты семипозиционного плана:

- 1 Физические данные — здоровье, телосложение, внешность, поведение и речь.
- 2 Достижения — образование, квалификация, опыт.
- 3 Общие умственные способности — основные интеллектуальные возможности.
- 4 Специальные навыки — техническая способность, моторика рук, использование слов, речевых оборотов, произношение.
- 5 Интересы — интеллектуальные, практические: конструктивные, социальные, профессиональные, физическая активность.
- 6 Характер — гибкость, влияние на окружающих, устойчивость, надёжность, уверенность в своих силах.
- 7 Положение — семейное положение, род занятий членов семьи.

#### ПЯТИСТУПЕНЧАТАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ (МУНРО ФРЕЙЗЕР).

Пятиступенчатая система оценивания включает:

- 1 Влияние на окружающих — физические данные, внешность, речь и поведение.
- 2 Необходимая квалификация — образование, профессиональная подготовка, опыт работы.
- 3 Врождённые способности — быстрота восприятия и способность к обучению.
- 4 Мотивация — цели человека, последовательность и решимость в их достижении, успех в их достижении.
- 5 Психологические данные — эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость и способность налаживать отношения с людьми.

**Рис. 5.2** Краткая информация о двух подходах отбора персонала

ему или ей. В основе большинства методов отбора лежит «исторический» принцип, т.е. прогнозирование касательно будущей работы основывается на прошлом опыте человека.

Другие методы, такие как центры оценивания и групповые процедуры отбора, предназначены для того, чтобы определить качество исполнения будущей работы, моделируя для кандидатов ситуации, в которых они должны работать. Однако большинство людей признают, что помимо экономических и человеческих соображений, лучший метод – нанять человека на некоторое время и затем, если результаты оказываются удовлетворительными, предложить им работу. Во многих случаях это не совсем практично, хотя испытательные сроки используются во многих отраслях как неосознанно, так и специально. Процедуры отбора, однако, должны быть разработаны таким образом, чтобы получить самую полезную и соответствующую информацию самым экономичным способом.

### **Требования к сотрудникам**

Для того чтобы определить, подходит ли человек для работы необходимо знать, какие его особенности следует рассмотреть. Диапазон и описание этих особенностей может быть обширным и во многих случаях почти бессмысленным неопытному человеку. Некоторые формы оценки в виде собеседования включают множество пунктов, таких как шарм, точность, честность, прямоту, компетентность, и т.д. Многие из них, как правило, оцениваются (или должны оцениваться) во время собеседования.

Однако большинство характеристик или моделей поведения могут быть сгруппированы в соответствии с несколькими широкими темами. Особенный интерес представляют два давних метода оценивания. Система Национального института индустриальной психологии (НИИП), включает в себя семь широких тем, а в план Дж. Манро Фрейзера входит пять пунктов (Рис. 5.2). Пятиступенчатая система определяет, в какой степени человек обладает навыками каждого из пяти пунктов или групп характеристик. Большинство менеджеров не придерживается строго таких систем оценивания, вместо этого они чаще всего используют свою. Однако при этом важно быть последо-

вательным в выборе и гарантировать, что такие требования ни в каком случае не являются дискриминационными.

По этой причине, при разработке требований к сотрудникам необходимо учитывать такие аспекты с желательными или точными требованиями, которые создают «эскиз» требуемого работника. Во время последующей процедуры отбора все кандидаты должны оцениваться таким образом, чтобы было легко определить человека, лучше других подходящего к требованиям. Потенциальный работник должен быть наиболее подходящим среди всех кандидатов.

## **Бланки завлений**

В целом, не желательно использовать электронные письма или заявления в качестве метода отбора, так же как и телефонные собеседования, без проведения собеседования или использования других методов. Однако качественно разработанные рекламные объявления могут побудить потенциального претендента посетить веб-сайт работодателя, где его можно пригласить для предоставления необходимой информации и где можно выбрать кандидатов для собеседования.

## **Телефонные и интернет-заявки**

Некоторые работодатели разработали методы систематического использования телефона и Интернета в качестве первого этапа процедура отбора. При этом собеседование с претендентом проводится посредством телефонного звонка, а менеджер проводит телефонный анкетный опрос. В итоге, работодатель может выбрать следующий этап. Интернет используется по схожей схеме. В некоторых случаях при использовании такой «программы отбора» можно проанализировать ответы и выбрать или отсеять претендента.

Некоторые работодатели на этом этапе могут попросить претендента отправить сопроводительное письмо с резюме работодателю. Некоторые французские работодатели, которые всё ещё используют «графологию», требуют заявку, написанную претендентом от руки.

Единственным случаем, когда выбор претендента зависит только от интернет-заявки или письма, это когда он находится далеко,

обычно даже в другой стране. В таких случаях затраты на поездку исключают возможность проведения собеседования. Однако, прямая видеосвязь, всё-таки, даёт эту возможность. Разумеется, очень важным являются рекомендации от предыдущих работодателей. Необходимо соблюдать осторожность, ведь некоторые недобросовестные люди перехватывают интернет-заявки с веб-сайта и просят «претендентов» оплатить определённую сумму денег заранее, чтобы обеспечить их (несуществующей) работой!

### **Анкета для приема на работу**

Анкета является первым шагом в процессе отбора. Она используется, прежде всего, для сбора соответствующей информацией, которая должна быть на руках у менеджера, чтобы он смог наглядно и справедливо сопоставить её с требованиями к сотрудникам и сравнить анкету с заявлениями других кандидатов (как пример см. Рис. 5.3).

Составляя анкету, как в печатном варианте, так и в электронном, важно помнить, что её, вероятно, будут использовать в нескольких целях, таких как:

79

Эффективное выделение ресурсов на организацию гостеприимства

1. решать, кого пригласить на собеседование
2. использовать в качестве формы оценивания собеседования
3. для документации и получения имени и адреса рецензента (того, кто дал рекомендацию)
4. для составления запасного списка потенциальных сотрудников
5. для оценки эффективности различных способов рекрутинга
6. для анализа рынка труда
7. для получения соглашения медицинского осмотра, справочных запросов, т. д.

Информация, которую необходимо частично или полностью включить в анкету:



1. желаемая должность
2. личная информация – имя, адрес, номер телефона, электронная почта, национальность
3. образование – школы, изученные предметы, пройденные экзамены и дальнейшее обучение
4. профессиональная квалификация
5. опыт – работа, обязанности, работодатели, заработок, причины ухода с предыдущего места
6. навыки – например, компьютерные навыки (какие именно программы?), АТС, языки
7. Военный опыт – род войск, полученное звание, опыт
8. Личные обстоятельства – когда человек доступен, готовность отправиться в командировку или переехать, планы на текущие праздники
9. история болезней
10. интересы – хобби, спорт, другие виды деятельности
11. судимость. *Примечание:* Это регулируется Законом о реабилитации преступников.

*Примечание:* Вопросы касательно пола, семейного положения, сексуальной ориентации, детей, возраста могут быть дискриминирующими и должны быть рассмотрены тщательным образом (обычно после юридической консультации). При наличии таких вопросов, целью должен быть мониторинг дискриминации, то есть доказательство и демонстрация отсутствия её как таковой.

Точные требования и вид запрашиваемой информации зависит от типа работы и административных требований работодателя, но она должна быть использована для справедливого оценивания.

По этой причине неприемлемо использование общей формы анкеты для всех категорий работы. Тип используемого бланка для высших руководителей с информацией о профессиональной квалификации и полном трудовом стаже не подходит для неквалифицированного рабочего, например уборщика, когда достаточно важной информацией является история работы за последние пять лет.

При составлении анкеты также необходимо рассмотреть и юридические аспекты, особенно закон о дискриминации. Смотрите Рис. 5.3 в

качестве образца стандартной анкеты с примером подхода компании к «управлению разнообразием».

## **Собеседование**

Следующим шагом после того, как кандидаты заполнили и подали анкеты и заявки, является приглашение на собеседование отобранных претендентов. Собеседование – самый часто используемый метод отбора. Несмотря на это многие считают данный инструмент одним из наименее эффективных, в основном, потому что собеседование не показывает ясно, что потенциальный сотрудник должен делать и также, потому что немногие менеджеры правильно обучены методам проведения собеседований. Однако при проведении собеседования важно придерживаться плана (см. Рис. 5.4 в качестве примера). Самый простой метод – следовать плану хронологически – начиная с какого-то времени, например, пять лет или десять лет назад, даже начиная с выпуска из школы, колледжа или университета. Эта отправная точка зависит от вида деятельности и требований к работе, таких как опыт и мотивация. Вопросы обычно приобретают более изучающий характер по мере приближения к текущим или более свежим событиям, и поэтому последние вопросы должны быть разработаны таким образом, чтобы полностью проверить требуемый уровень компетентности человека, его мотивацию и вероятный уровень успеха.

### *План собеседования*

#### Часть 1

**Введение** Представьтесь, опишите занимаемые должности и обязанности, дайте краткое описание подразделения, компании, работы, условий, перспектив, причин открытия вакансии, часы работы, ставки заработной платы. Формат собеседования.

#### Часть 2

**Факты** Что побудило претендента работать в индустрии?

Имеет ли претендент отношения к индустрии, например, опыт работы в отелях?

**Жизнь** Где обучался претендент (школа, колледж, университет)?

Какую квалификацию он(а) получил(а)? К чему проявлял(а) интерес в школе, университете, как в академическом плане, так и в не академическом?

Где работал претендент после выпуска из школы?

Вся работа Причина поступления. Причина увольнения. Обязанности после назначения и по прекращении работы.

Зарботная плата после назначения и по прекращении работы Мнение претендента о работодателе, менеджере.

Самый ценный опыт, приобретённый там.

Какие могут быть внесены изменения? Основные проблемы там. Основные достижения там.

Общее Какой самый большой успех претендента?

Хобби и интересы. Какие у него амбиции в жизни – на следующий год, следующие пять, десять лет?

Технический опыт Нужно задать ряд вопросов для проверки технических знаний претендента

Отношение К, например, недавним изменениям в правовой сфере.

Союзы, клиенты, работа, менеджмент, обучение в колледже / неофициальное обучение.

Достижения Самый большой личный успех. Самый большой успех, связанный с работой.

Семья Какие-либо обязанности внутри дома? Когда сможет приступить?

В какие часы/дни готов работать? Мобильность.

Текущее

положение Работает ли на данный момент? Тип работы, обязанностей, успеха на той работе.

Перспективы, заработная плата, льготы, причины увольнения, причины подачи заявления на данную должность.

Здоровье, личное и семьи. Судимость.

Часть 3

Завершающая Ответьте на вопросы кандидата. Объясните следующий этап отбора. Проверьте расходы на дорогу.

Рис. 5.4 Пример того, что может быть включено в план интервью

## **Основные виды собеседования**

Наиболее распространенный метод – индивидуальное собеседование, т.е. за раз один менеджер берёт интервью у одного претендента. Хотя этот метод обычно позволяет претенденту расслабиться быстрее, существует риск разделения мнений – особенно, если менеджера принимает решение независимо от других коллег. Второй метод – ряд собеседований, возможно два или даже больше. При этом участвуют несколько разных менеджеров, каждый предлагающий свою точку зрения.

Третий метод – групповое собеседование или коллегия по отбору – очень распространён в государственном секторе. Коллегия обычно включает, по крайней мере, менеджера подразделения и кадрового специалиста. Два этих подхода снижают риск разделения мнений, особенно если группа состоит из большего количества людей. Однако для многих претендентов групповое собеседование может быть стрессовым, поскольку некоторые комиссии состояются больше по политическим причинам, чем в соответствии с профессиональными знаниями.

Существует другой вид собеседования, иногда называемый «стрессовым». Цель состоит в том, чтобы создать стрессовую ситуацию, чтобы оценить реакцию претендента. Такой метод работает, только если человек, возможно, будет регулярно сталкиваться с такого рода ситуациями (например, трудные клиенты), и такие собеседования должны проводить только обученные специалисты по ведению собеседований. Несмотря на это, существуют большие сомнения относительно этики проведения такого собеседования без предварительного предупреждения претендента – в этом случае, эффективность «стрессового» интервью будет намного ниже. Методы отбора, используемые вооруженными силами, имеют тенденцию создавать такие ситуации, но это объясняется тем, что члены вооруженных сил, по большому счёту, будут подвергаться большому давлению, претендентов же предупреждают заранее.

## **Что можно делать и чего делать нельзя**

Следующие советы могут быть полезны.

### *Что делать*

1. Чётко описывайте работу или позицию, требования к сотрудникам, детали условий и план собеседования, включающий в себя подготовленные технические вопросы.
  2. Используйте тихое, удобное помещение.
  3. Отложите все телефонные разговоры и позаботьтесь о том, чтобы ничего вас не отвлекало.
  4. Представьтесь, будьте естественны и дайте претенденту почувствовать себя непринуждённо.
  5. Чётко опишите работу, условия труда и перспективы.
  6. Задавайте вопросы, начинающиеся со слов «когда», «где», «почему», «кто», «что» и «как». Это позволит избежать односложных ответов «да» и «нет» и поможет претенденту дать более развёрнутые ответы.
  7. Избегайте повторения вопросов, уже заданных в анкете.
  8. Слушайте претендента и позвольте ему говорить свободно, но в то же время руководите собеседованием и ведите его в нужное русло.
  9. Побудите претендента задавать вопросы.
  10. Выдержанно закончите собеседование и объясните следующие этапы отбора.
  11. Обращайтесь со всеми претендентами как с потенциальными сотрудниками и клиентами.
  12. Расписывайте оценку сразу после каждого собеседования. (См. Рис. 5.5 как пример, а также Рис. 5.3).
- При необходимости делайте примечания во время собеседования, но обязательно объясните претенденту, что это необходимо для того, чтобы не упустить важную информацию.

### *Чего нельзя делать*

1. Заставлять претендента ждать.
2. Нахваливать работу.
3. Скрывать негативные факты о работе.
4. Прерывать или торопиться закончить собеседование.
5. Поучать претендента и читать ему наравоучения.

6. Зачитывать претенденту его ответы на вопросы анкеты: он или она знает ответы.
7. Задавать вопросы, уже предполагающие какой-то ответ.
8. Задавать вопросы, требующие только ответов «да» и «нет».
9. Позволять первому впечатлению влиять на всё собеседование.
10. Задавать ненужные личные вопросы
11. Беспричинно обнадеживаться.
12. Составлять у кандидатов плохое мнение о вашей организации; в других условиях они могут быть потенциальными клиентами.
13. Откладывать составление вашей оценки до конца дня или даже до следующего дня.

### **Три «К» – контакт, контент, контроль**

Существует много различных подходов к улучшению и проведению собеседований. Один простой подход для не HR-специалиста или начальника отдела кадров – использование трёх «К» – контакт, контент, контроль.

**«Контакт»** означает способность вступить в контакт с претендентом, коснуться его или её, развить взаимопонимание. Чтобы его достигнуть, необходимо позволить кандидату расслабиться так, чтобы он вёл и чувствовал себя естественно. Добиться этого дело не из лёгких, потому что для многих претендентов собеседование может представлять собой стрессовую ситуацию. Однако существует много эффективных методов, как правило, комбинированных:

- Неформальное собеседование. Но в этом случае необходимо позаботиться о том, что ничего не будет отвлекать и никто из посторонних не услышит вас.
- В зависимости от работы, на которую принимается претендент, постарайтесь не сидеть за столом. Стол создаёт дополнительный психологический барьер.
- Можно предложить, например, чашку чая или кофе.
- Обсудите что-то знакомое вам обоим, например, отель, ком-

панию, менеджер, город, футбольную команду (эту информацию можно легко найти в хорошо подготовленной заявке).

- Используйте язык тела, например, поворачивайтесь корпусом к претенденту, чтобы показать вашу заинтересованность в его словах.

- Используйте ободряющие выражения, такие как «Расскажите

Имя	Возраст	Оценка
Провел собеседование		Дата
<b>1 НЫНЕШНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА:</b>		
Фирма	Бизнес	Размер
Занимаемая должность	Расположение	
Зарплата	Пособия	Пенсионные
		Отпускные
Пригодность	Предпочитаемое месторасположение	
Сделанное/полученное уведомление	Другие ожидающие назначения	
Ожидаемая зарплата		
Ответственный перед:		
Ответственный за:		
a) номер и тип персонала		
b) обязанности		
Перспективы:		
Причина ухода:		
Причины получить данное назначение		
<b>2 ВНЕШНИЙ ВИД И ЛИЧНОСТЬ:</b>		
Внешний вид:		
Одежда:		
Самовыражение, акцент, голос:		
Манеры:		
Пригодность:		
<b>3 ИНФОРМАЦИЯ О СЕМЬЕ:</b>		
Место рождения	В браке/ не женат/ не замужем	Дети
Мнение кандидата и его/ее супруги / супруга касательно условий найма, включающие командировки:		
<b>4 ОБРАЗОВАНИЕ:</b>		
Тип образования	Достижения	
<b>5 ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КВАЛИФИКАЦИИ:</b>		
Тип	Мотивация, личные отношения, адаптация, стабильность:	
Метод достижения, количество попыток		

мне, пожалуйста, немного о».



**6 ОПЫТ РАБОТЫ:**

.....

.....

.....

.....

.....

**7 ОЦЕНКА**

**Интеллект и способность**

.....

.....

**Знания и опыт (широта и глубина)**

.....

.....

**Развитие карьеры – рост заработной платы:**

.....

.....

**Motivation, personal relationships, adjustment, stability:**

.....

.....

**Health, outside interests, etc.:**

.....

.....

**8 RECOMMENDATION:**

.....

.....

.....

.....

«Контент» (или содержание) касается двух самых важных проблем выбора – компетентность и совместимость. Сможет ли чело-

век выполнить работу, т.е. будет ли он или она компетентным(-ой)? Во-вторых, впишется ли он или она в коллектив, т.е. совместим(-а)? Таким образом, собеседование должно охватить все важные вопросы, включая техническую компетентность человека, способность налаживать отношения с другими и возможно их способность принять на себя больше обязанностей. Особенно трудно оценить будущий потенциал человека, но полезную информацию можно получить, узнав, что представляет сложность для человека.

87

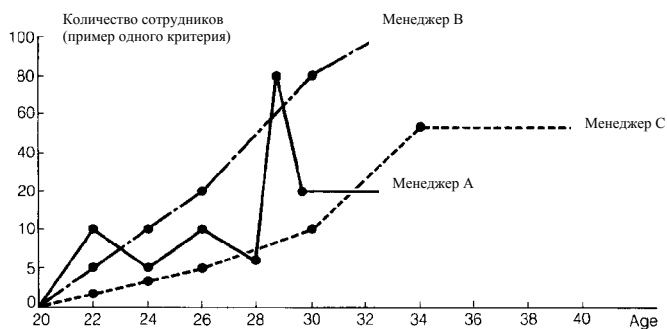
Эффективное выделение ресурсов на организацию гостеприимства  
Вопрос «Какова самая большая связанная с работой ответственность, которую Вы когда-либо несли?» может быть очень информативным. Кто-то может ответить «Обслуживание 5 тысяч человек на сельскохозяйственной выставке», тогда как другой претендент может ответить «Приготовить закуски для 200 человек». Такие ответы позволяют человеку, проводящему собеседование, проверить факты для определения, кто из претендентов более подходит ожиданиям работодателя.

Другая полезная информация для прогнозирования способности к росту претендента – его продвижение по службе. Из этого можно судить о способности принимать больше ответственности, учитывая размер учреждения, число подчиненных, стандарты (например, количество звёзд), и доход за определённый промежуток времени. Рисунок 5.6 показывает три гипотетические виды карьеры.

У менеджера А (33 года) была неустойчивая карьера, менеджер Б (33 года), возможно, находится на пути роста, и менеджер В (40 года) находится на «плато» (идёт вверх). Если бы все три подавали заявление на должность, скажем, с приблизительно 150-200 подчинёнными, два других претендента находились бы на одном уровне, но менеджер Б, скорее всего, подходит для положения больше остальных. Разумеется, необходимо рассмотреть много других факторов, такие как количество смен работы или продвижения в карьере каждого из кандидатов, а также причины смены работы.

Другой важный аспект «контента» состоит в том, что интервьюер обязательно должен сообщить претенденту всю необходимую ин-

формацию, положительную и негативную (например, ночные смены, вечернее время работы). Интервью, в конечном итоге, является двух-сторонним процессом.



**Рис.5.6** Сопоставительная схема карьерного роста

«Контроль» относится к способности интервьюера следить за тем, чтобы план интервью завершался в отведенное время. Для этого потребуется умение вести кандидата по карьерным и техническим вопросам и вернуть кандидата обратно, если он или она начинает отходить от вопроса - без изменения «контакта» или написания рапорта.

Заключительным правилом и полезным навыком, с помощью которого навык интервьюера может быть измерен - оценка количества времени, затрачиваемого интервьюером, чтобы слушать и говорить. Как правило, чем меньше интервьюер говорит, тем лучше он или она формулирует вопрос, слушает или правильно дает оценку.

## Центры оценки и процедуры отбора группы

Основным недостатком интервью является то, что он основывается только на одной основной технике. Эта слабая сторона может быть компенсирована в некоторой степени обучением и участием ряда людей в этом процессе. Одним из способов повышения надежности метода отбора, однако, является введение большей техники, так что сочетание методов раскроет больше навыков кандидата, черты лично-

сти и т.д. под тщательным анализом. Это все чаще осуществляется через центры оценки или процедуры отбора групп, которые уходят корнями к методам, используемым для выбора офицеров в вооруженные силы.

Это специализированные методы всегда должны проводиться людьми, обученными в их проектировании, работе и интерпретации. Цель центров оценок состоит в наблюдении за поведением кандидатов в ситуации или в различных ситуациях, подобных тем, с которыми им придется столкнуться в организации. Такая процедура может включать в себя:

1. анализ проблем связанных с отчетами и презентациями
2. групповые дискуссии и дебаты
3. бизнес-игры и упражнения с входящей корреспонденцией
4. индивидуальные интервью
5. тесты на способности, личность, интерес
6. неформальные коктейльные вечера и ужин, направленные на определение социальных навыков
7. Имитация элемента должностного задания, на которое претендует кандидат, например, продажа конференц-зала.

Центры оценки, как правило, используются для идентификации личностных качеств, навыков и т.д., и предложения поведения, которое трудно оценить в интервью или из личной истории. Эти признаки могут включать в себя способность к лидерству, убедительность, уверенность в себе, умение противостоять давлению и гибкость ума. Такие процедуры могут быть использованы как для привлечения новых сотрудников (как правило, на руководящие должности), а также для оценки потенциала поощрения существующих сотрудников.

### **Психологические тесты**

Тестирование лиц в сфере образования, на работе и в других аспектах жизни происходило в различных формах на протяжении сотен лет. Главная цель таких тестов в области занятости - это помочь предположить будущие результаты деятельности в конкретных областях, основывая на понимании индивидуального и группового поведения.

Как и в случае других процедур отбора, тестирование помогает в определении наиболее подходящего человека для работы, так и в определении наиболее подходящих рабочих мест для физических лиц. Большинство признанных тестов обычно можно вводить только под наблюдением квалифицированного специалиста. Существует пять основных групп тестов, которые будут описаны далее.

### **Тест оценки интеллекта (IQ)**

Тест измеряет стадии развития интеллекта у детей и интеллекта взрослых по отношению к

89

Эффективное выделение ресурсов на организацию гостеприимства

общей численности населения. Средний балл составляет 100. Такие тесты обычно используются для определения будет ли человек в состоянии справиться с определенными интеллектуальными задачами.

### **Тесты достижений**

Данные тесты измеряют степень, в которой человек приобрел знания или навыки. Кандидатам на получение рабочих мест, таких как кассир, бухгалтер или другие клерикальные позиции можно дать простые тесты достижений, которые могут быть легко выработаны руководителями вместе с персоналом или специалистом по подготовке. Однако важно, при разработке таких тестов, признать, что отказ пройти тест не может указывать на общую непригодность, но только на потребность в обучении. Больше навыков или тестов достижений, в том числе тех, которые показаны на Рис.5.7, можно было использовать в этой отрасли.

### **Тесты на пригодность**

Данная группа тестов определяет врожденную пригодность отдельного человека для конкретных видов работ и может указать, что один человек больше подходит к одному типу работы, а не другой.

Пример категории работника	Вид тестирования
Шефы и повара	Продемонстрировать знание рецептов и практических навыков в составлении определенных блюд
Официанты	Продемонстрировать знание рецептов, добавка для некоторых блюд, а также обслуживание некоторых сложных блюд
Бармены	Продемонстрировать знание и умение готовить некоторые из наиболее популярных напитков
Кассиры и регистраторы	Продемонстрировать способность вычислять стоимость заказа выпивки для всех
	Продемонстрировать знание некоторых общих процедур приема, способность работать с техникой компании и вычисление типичных кассовых операций

**Рис.5.7** Тесты на квалификацию – примеры использования

## Тесты интересов

Эти тесты показывают, в широком смысле, какой тип работы предпочел бы кандидат, например: в помещении, на улице, с вычислениями, со связями, индивидуальные работы, рутинные или творческие задания. Важно подчеркнуть, что интерес или предпочтение к конкретной работе не требуется указывать на склонность к этой работе. Тем не менее, при склонности к определенному виду работ подтверждается интересом к такому же типу работ, шансы у такого кандидата вероятно будут выше.

## **Тесты на определение личности**

Эти тесты определяют реакцию человека к различным ситуациям, из которых можно сделать общие выводы о вероятном поведении в будущем. Они касаются в основном с измерением неинтеллектуальных характеристик. В частности, большинство тестов на определение личности определяют, как человек относится к миру вокруг него или нее, и это делается путем измерения степени, в которой человек обладает определенными чертами личности, такие как стремление, устойчивость, убедительность, уверенности в себе, замкнутость и экстремизм. Некоторые личностные тесты, такие как шестнадцатифакторный личностный опросник Кеттелла (16PF), считаются крайне всеобъемлющими, которые охватывают большинство аспектов личности встречающихся у здоровых людей.

В некоторых странах, например, Франции, используется графология. Графология является изучением почерка для определения личности. В Великобритании и многих других странах, однако, это не считается надежным методом тестирования с целью трудоустройства.

### **Набор тестов**

Предельно ясно, что в рамках каждой из групп испытаний упомянутых выше, с одним или двумя возможными исключениями, такими как опросник Кеттелла (16PF), пытаются измерить конкретные, но ограниченные аспекты личности. Это интеллект, достижение, способности, интересы и определение личности. Тем не менее, каждый работающий человек нуждается в уровни или в аспектах каждой из этих характеристик и при использовании только одного типа теста невозможно справедливо оценить человека. В результате, некоторые специалисты отбора используют набор тестов или различные тесты, измеряющие некоторые из этих аспектов человека, которые могут рассматриваться как имеющие важное значение. Кроме того, набор тестов может быть только частью общей процедуры включенных, например, в центры оценки.

Существует некая обеспокоенность, что некоторые тесты могут иметь различные возможные последствия, т.е. их использование мо-

жет привести к дискриминации, или в пользу одной или нескольких социальных групп. Своды правил, касающихся использования тестов были разработаны Институтом персонала и развития и Комиссией по вопросам расового равенства.

## **Рекомендации**

Важно помнить, что рекомендации достоверны настолько, насколько это считает лицо, предоставившее их, а также из-за страха того, что у некоторых работодателей могут быть правовые последствия от плохой или безразличной рекомендации в письменном виде, они теперь имеют малое значение. Лучшим способом получения рекомендации – позвонить лицу, написавшему рекомендацию и обсудить заявление кандидата по телефону. Это обсуждение должно быть записано после разговора, так что его можно поместить в личное дело кандидата (помните, что в соответствии с Законом о защите информации субъект имеет право посмотреть запись). В качестве альтернативы можно использовать стандартное письмо или вопросник с просьбой предыдущих работодателей подтвердить некоторые детали.

Рекомендации следует искать только после того, как кандидатам предложили назначить встречу на тему о рекомендации, поскольку они могли не оповестить их нынешнего работодателя о своих планах по переходу - если, конечно, они не дали специальное разрешение для рекомендаций, которые должны применяться перед тем, как будет сделано предложение о назначении (который является общим в государственном секторе).

Успешный выбор имеет крайне важное значение для процветания организации. Утверждается кандидат многими старшими менеджерами, поскольку их большей ответственностью является «управление развитием», т.е. иметь нужных людей в нужном месте, в нужное время, по правильной цене.

Отбор может быть успешным только при условии если он осуществляется методично, и это требует четкого описания работы и спецификации персонала, а также систему, которая гарантирует, что привлекаются и определяются наиболее подходящие кандидаты. Для этого потребуется хорошо разработанные процедуры набора и отбора, ко-



торые вызывают соответствующую информацию. Интервью и другие методы отбора, описанные выше, должны быть проведены, чтобы позволить оценщику предположить, как можно более точно, производительность кандидата, если он или она будут выбраны. Это будет включать в себя знания того, какие характеристики являются желательными, и это также будет включать в себя использование методов, которые определяют или измеряют те же характеристики.

Тщательный отбор должен быть инвестицией в создание команды, которая будет результатом выбора нужных людей в нужном месте и в нужное время. Отбор также должен приводить к снижению текучести кадров вместе с последующим улучшением эффективности и удовлетворенности клиентов.

### **Дополнительная литература и ссылки**

Armstrong, M. (2012) *A Handbook of Human Resource Management*, 12th edn, London: Kogan Page.

Beardwell, J. and Claydon, L. (2010) *Human Resource Management*, 6th edn, Harlow: Prentice Hall.

D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G. and Watson, S. (2002) *Human Resource Management—International Perspectives in Hospitality and Tourism*, London: Continuum.

Goss-Turner, S. (2002) *Managing People in the Hospitality Industry*, 4th edn, Kingston-upon-Thames: Croner Publications.

People 1st (2011) *State of the Nation Report 2011, Analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality, leisure, travel and tourism industries*, London: People 1st.

Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (2007) *Writers on Organizations*, 6th edn, London: Penguin.

Sisson, K. (ed.) (1989) *Personnel Management in Britain*, Oxford: Blackwell.

Smethurst, S. (2004) 'The allure of online', *People Management*, 10(15): 38.

Storey, J. (ed.) (2001) *Human Resource Management – A Critical Text*, 2nd edn, London: Thomson Learning.

Storey, J. (ed.) (2007) *Human Resource Management – A Critical Text*, 3rd edn, London: Thomson Learning.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2011) *Human Resource Management*, 8th edn, Harlow: Pearson Education.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подпис-

### Вопросы

1. Опишите задачи отбора, альтернативные методы и различные шаги, которые вы обычно ожидаете в систематической процедуре отбора.
2. Обсудите, какие методы отбора вы считаете наиболее эффективным и объясните почему.
3. Сравните и сопоставьте интервью, психологические тесты и процедуры оценки группы.
4. Обсудите, какие изменения вероятно должны быть сделаны в будущем для улучшения процесса отбора.
5. Посетите несколько веб-сайтов компаний сферы гостеприимства по набору персонала и используя некоторые принципы, изложенные в этой главе, сравните и сопоставьте их. Сделайте вывод какие из них вы считаете наиболее эффективными.
6. Оцените подход к отбору, используемый предпринимателем, которого Вы хорошо знаете.

чики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.

Приложение 5

В этой главе были описаны основные подходы к отбору. Теперь обсудите, какой основной подход или какие подходы будут наиболее подходящими для люкс-отелей. Рассмотрите основные уровни причин работников для вашей рекомендации для каждого уровня.

Влияют ли на используемые методы страны, в которых расположены отели? (Смотрите также главу 21.)

### Назначение на должность и вводный инструктаж

Процесс введения новых сотрудников в организацию имеет несколько разных названий, включая введение в должность и ориентация. Термин «вводный инструктаж» был определен несколько лет назад Департаментом образования и занятости в Англии как «меры принятые руководством или от его имени по ознакомлению новых сотрудников с рабочими организационными моментами, вопросами по безопасности, общими условиями занятости и работы в отделах, в которых он (*так в оригинале*) должен будет работать. Это непрерывный процесс, начиная с первого контакта с работодателем».

Как показывает данное определение, введение в должность или ориентация представляет собой процесс, посредством которого работодатель вовлекает нового работника или работников в трудовую организацию. Процесс связан с общими условиями по вопросам занятости, социального обеспечения, здравоохранения и безопасности, а также работой отделов, в которых новый сотрудник должен будет работать. Это непрерывный процесс, начиная с первого контакта с работодателем. Этот процесс подразумевает правильное введение работника, начиная еще до официального предложения занятости. Когда работодатель принял решение, выбранный кандидат должен быть немедленно оповещен, что работодатель желает сделать предложение. Это должно быть сделано, если это возможно, в одном из интервью, по телефону или по электронной почте, чтобы согласовать детали, такие как дата начала и какие-либо выдающиеся договоренности, такие как праздники, должны быть подтверждены позже в письменном виде.

#### **Письмо о назначении на должность**

Официальное письмо или электронное письмо должно быть отправлено с учетом всех существенных условий труда и с описанием рабо-

ты. Пример типичного письма предложения показан на Рис.6.1. На Рис.6.2 показан пример письма, используемого в Северной Америке.

Такое письмо предложения должно включать в себя ряд требований:

1. Оно дает новому сотруднику полную информацию относительно работы и условий.
2. Письмо демонстрирует эффективный, деловой и, по своему тону, отзывчивый подход, который должен заставить человека чувствовать, что он или она присоединяется к организации, где о нем позаботятся.
3. Письмо используется для письменного согласия на предложение, а также письменное разрешение на написание рекомендации.
4. В письме говорится, когда именно и куда человек должен прийти, и что принести в первый день. Кроме того, обратите внимание на подход американского работодателя (Рис.6.2), где необходимо заплатить 25\$ - плата за обязательство, сумма будет возвращена после начала работы.

С юридической точки зрения такие письма могут быть структурированы для выполнения требований трудового законодательства, таких как Закон о правах в области занятости Великобритании 1996. Этот закон требует, чтобы письменное изложение основных условий занятости предоставлялись всем сотрудникам в течение двух месяцев после начала работы. К ним относятся:

- наименование работодателя и работника
- дата начала работы, включая постоянную занятость
- название работы
- место работы
- шкала ставок оплаты за труд
- интервалы оплаты труда (например, еженедельно, ежемесячно)
- рабочие часы и графики работы
- если не на постоянной основе, то дата истечения срока
- пособия на праздники и на официальные выходные дни
- любые пособия по болезни, кроме установленного законом пособия по болезни
- любые права на пенсионное обеспечение
- длина уведомления

- любые коллективные договоры
- порядок рассмотрения жалоб и дисциплинарных взысканий

*Примечание:* некоторые из этих условий могут быть в отдельных документах, но должны быть переданы.

### **Документация**

Первым шагом, когда работник прибывает на рабочее место, является то, чтобы вся документация прошла гладко. В Великобритании это включает в себя получение P45 (учет налога и национального страхования оплаченного на настоящий момент) и, если работник будет получать зарплату через банк, то и получение банковских реквизитов. Должно быть открыто личное дело или досье, в котором будет содержаться вся соответствующая корреспонденция и документы, в том числе форма заявки и принятия предложения, и целый ряд других документов, таких как учебные записи (необходимые для целей «должной осмотрительности»), максимальной продолжительности рабочих часов согласно документу об увольнении.

В крупных компаниях форма участия должна быть завершена для гарантии того, что никакие процедуры документации не были упущены.

### **Знакомство с рабочим местом, коллегами, правилами и т.п.**

Вторая часть введения новых сотрудников касается того, чтобы они знали и понимали, что требуется от них для того, чтобы удовлетворительно выполнить свою работу. Это включает в себя беседы с ними, или что предпочтительней, показ расположения места работы, представляя их коллегам и объясняя им функции других соответствующих отделов. Кроме того, необходимо для них будет знать бытовые правила, такие как «не пить», «не курить» и соответствующие законы, такие как лицензионные часы и дисциплинарные процедуры и их последствия.

**СТРОГО КОНФИДИЦИАЛЬНО**

Уважаемый

После Вашего недавнего интервью, я рад предложить Вам должность  
Условия работы заключаются в следующем –

**Заработная плата £ в час**

**Дата начала**

**Договорные часы работы** часы в неделю, проработанные дни

**Пенсионный фонд** После шести месяцев работы вы имеете право присоединиться к любому пенсионному фонду the Whibread group или получить личный пенсионный план. Пожалуйста, поговорите с HR для получения более подробной информации.

**Программа стимулирования** Вы будете иметь право участвовать в схеме вознаграждения Whitbread Hotel Company под названием PRIDE. Полная информация будет предоставлена, когда вы присоединитесь.

**Останавливаться для удовольствия** Каждый год у вас есть право на два выходных в наших отелях Великобритании, после года работы. Полная информация будет предоставлена, когда вы присоединитесь.

**Схема скидок для персонала** После трех месяцев работы вы можете принять участие в схеме скидок для персонала. Полная информация будет предоставлена, когда вы присоединитесь.

**Униформа** Мы закажем форму и бейдж в ваш первый день. Тем не менее, мы были бы признательны, если вы оденетесь подобающе во время прибытия в отель. Вам нужно иметь при себе черные ботинки и носки (для мужчин) и колготки телесного цвета плотностью 15D или менее (для женщин-руководителей, менеджеров и сотрудников администрации) или колготки темно-синего цвета плотностью 15D или менее (для всех других сотрудников). Все женщины, которые являются членами персонала, должны носить темно-синие лодочки. Временный именной значок будет дан вам в первый день.

Хотя вас нанимают на должность вы можете потребоваться для работы в других сферах отеля для удовлетворения потребностей бизнеса.

Вам необходимо будет пройти 90-дневный испытательный срок, в конце которого, при условии, что ваш прогресс в работе является удовлетворительным, вы будете назначены на постоянную основу.

Данное предложение устанавливается в соответствии:

1. Получения нами двух удовлетворительных рекомендаций. Поэтому, я бы был признателен, если бы вы сообщили мне имена и адреса двух лиц, с которыми бы мы могли связаться от вашего имени.
2. Медосмотра нашим отделом по гигиене труда. Поэтому я бы был признателен, если бы вы заполнили прилагаемую анкету и вернули ее мне как можно скорее.

Компания оставляет за собой право изменять условия вашей работы, касающиеся вашего рабочего времени для введения согласно Правилу продолжительности рабочего времени 1998 года. Это может включать изменения числа часов, которые вы работаете и когда вы работаете, несмотря на то, что вы можете находиться или нет под действием деталей Устава.

Мы приложили две копии этого письма и были бы признательны, если бы вы подписали и вернули один экземпляр, как можно скорее в отдел кадров в Leeds Marriott Hotel. Кроме того, я был бы признателен, если бы вы заполнили прилагаемую Форму стажера и вернули его мне как можно скорее. Обратите внимание, что до тех пор, пока я не получу эту форму, я не могу добавить вас в фонд заработной платы.

Мы ожидаем вас в первый день в 9 утра для вводного инструктажа. Пожалуйста, спросите меня на стойке регистрации.

И, наконец, я хотел бы воспользоваться этой возможностью приветствовать Вас в Whitbread Hotel Company и Marriott Hotel Leeds, и я надеюсь, что ваша карьера с Компанией будет долгой и счастливой.

Искренне Ваш,  
Майкл Уолтон



## Инспектор отдела кадров.

Я прочитал и согласен с вышеуказанными условиями данного предложения занятости. Я подтверждаю, что датой начала моей работы

Подпись .....

Дата .....

**Рис.6.1** Пример письма с предложением о приеме на работу

*Источник:* Воспроизведено с разрешения Marriott Hotels.

Поздравляем! Вы были выбраны из числа нескольких сотен претендентов, чтобы стать важной частью Flamingo Lodge для зимнего сезона. Вы были выбраны, потому что мы чувствовали, что Вы выделяетесь как человек, который разделяет нашу приверженность к качеству услуг для гостей. Я знаю, что работая вместе мы можем стать лучшим франшизным предприятием в системе Национальных парков. Я с нетерпением жду Вас в качестве части нашей команды.

Проверьте трудовой договор и сроки. Свяжитесь со мной напрямую, если у Вас есть какие-либо вопросы. Возвратите один подписанный экземпляр Вашего трудового договора, Справка о занятости, а также чек на 25\$ или денежный перевод этой суммы с указанием даты в целях обеспечения Вашей позиции. Ваш депозит на 25\$ используется только для установления Вашей приверженности быть с нами этой зимой. Он будет возвращен по прибытии.

Если по какой-либо причине, Вы не можете принять наше предложение на работу, мы были бы признательны, если Вы дадите нам знать, так чтобы мы могли предложить должность другому кандидату.

Я с нетерпением жду встречи с Вами в ближайшее время.

**Рис.6.2** Другой вариант письма с предложением о приеме на работу

## Необходимость в обучении

Третий аспект касается определения способности работника для эффективной работы, и это будет зависеть от обучения и опыта человека. С одной стороны, может и не быть никакой необходимости в под-

готовке и достаточно будет просто работа под пристальным руководством и наблюдением в течение нескольких дней. С другой стороны, детальное обучение может потребоваться, и такое часто бывает в крупных организациях, которые готовы использовать неподготовленных людей и имеют стандартные методы, общие для многих отраслей.

### **Контрольный лист введения в должность**

Вне зависимости от уровня компетентности, рекомендуется использовать контрольный лист, чтобы убедиться, что процесс введения в должность проходит надлежащим образом с необходимыми аспекты введения. В этом контексте важно помнить, что то, что не может показаться важным для работодателя, может быть очень важным для сотрудников. На Рис.6.3 показан контрольный список, используемый в отеле.

### **Каждый сотрудник индивидуален**

Введение сотрудников в организацию, неизбежно влечет за собой некоторые из описанных механистических процессов, но нужно помнить, что каждый член персонала индивидуален. Процесс введения каждого нового сотрудника в организацию зависит от многих факторов, такие как опыт и знания новичка и типа и уровня работы, которую он или она должен выполнять. Однако, крайне важно, для успешного введения сотрудника, попытаться поставить себя на его место. Как Рафаэль Штейнберг писал в 1977 году: «Он приходит неизвестным никому. Его лицо незнакомо. Люди, которых он встречает, не замечают его интересы и черты характера. Он вдруг стал еще одним, анонимным сменным винтиком. Вполне естественно, не подразумевая, он сопротивляется этому обезличиванию и стремится ввести меру человечества к его странному новому миру».

Вероятно, самым простым и наиболее распространенным методом введения в должность является краткое обсуждение в кабинете руководителя с последующим неформальными разговорами. Это может быть весьма практичным, когда человек выше по должности может быть открытым для разговора. Однако, если это не так, если

контрольный список не используется, многие моменты могут оставаться неясным в течение значительного времени.

Другим методом является «попечительский» или «наставнический» метод, который подразумевает, что нового сотрудника после первоначального разговора со своим собственным руководителем, знакомят с уже закрепленным работником, который введет его в курс дела. Не стоит считать, что это лишь обучение, а не введение в должность. Тем не менее, если используется попечительский метод, так называемый попечительно должен быть тщательно подобран с такими расчетом, чтобы он или она понимали и знали о своих обязанностях и обладали необходимыми знаниями для их выполнения. Они будут включать в себя многие из тех пунктов, которые были перечислены в контрольном листе введения в должность. Кроме того, хорошо подобранный попечитель представит нового работника обратной стороне организации, т.е. это подразумевает неформальные системы, неписанные правила и т.д. В крупных компаниях попечители проходят соответствующую подготовку, а также иногда получают финансовые выгоды.

Копия контрольного листа должна быть у попечителя, чтобы после того, как все будет завершено, вернуть ее руководителю нового сотрудника. Процесс может занять всего несколько минут, или может проходить в течение нескольких дней.

98

Назначение на должность и вводный инструктаж

## NEWPORT MARRIOTT

Имя сотрудника	Отдел	Дата принятия на работу	
.....			
.....			
Менеджер, проверьте каждый пункт, охваченный сотрудником и верните	кадровому	сотруднику	к

## **1. ЗНАКОМСТВО**

Глава \_\_\_\_\_ отде-  
ла/Руководитель/Коллеги

## **2. ОБЪЯСНЕНИЕ ГРАФИКА РАБОТ**

График работы (устанавливается как только будет определена работа на следующую неделю)

Изменения должны быть одобрены менеджером

## **3. ОБЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К ПОСЕЩАЕМОСТИ**

Посещаемость (Обязательно по назначенным согласно расписанию дням)

Пунктуальность (Сотрудник должен приходить вовремя)

Оповещение об отсутствии (Позвонить \_\_\_\_\_ руководителю/менеджеру как минимум за 2

часа до назначенного времени.

В случае, если не получилось дозвониться, то оставить сообщение службе безопасности)

Пробивать собственную хронометражную карту

Отмечать наличие формы в начале работы.

Все работы должны производиться вовремя и менеджер должен одобрить любое сверхурочное время прежде, чем работа продолжится.

## **4. ОБЪЯСНЕНИЕ ОБЩИХ ПРАВИЛ**

Служебный вход/выход (Служба

Форма (включая бейджи)

Комнаты отдыха для сотрудников (сотрудники, носящие форму, пользуются раздевалками)

Столовая для сотрудников (хронометражная карта со штампом/ношение бейджей)

**ПРИМЕЧАНИЕ:** В столовой требуется надлежащее поведение: в том числе уборка после принятия пищи - опустошение мусорного ведра и пепельницы. Ничего из пищи / напитков не должно быть взято из столовой.

Использовать служебным лифтом

Не разрешается принимать пищу вне территории столовой без разрешения руководства

Оповестить руководителя в конце вашей смены прежде, чем уйти

Не бродить вне рабочей территории без разрешения руководства

Процедуры ответа на телефонные звонки (сообщить свое имя, не фильтровать звонки)

Шкафчики для сотрудников (не разрешенные вещества или материала)

## **5. ОБЪЯСНЕНИЕ ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ**

Кто будет обучать

90-дневный испытательный срок

Поощрение за заданные вопросы

безопасности)

Отсутствие служебной парковки

Отсутствие политики возврата на работу

Политика красного стикера (предметы попадающие под инспекцию службы безопасности и руководства)

Никаких личных звонков и рабочих платных звонков

Телефонный номер отеля и дополнительный номер отдела

Стандарты внешнего вида (форма одежды и санитарная культура)

Профессиональная этика/требуемые правила поведения

Политика касательно курения

Никакого жевания жвачки

## **6. ПИТАНИЕ**

30 минутный обеденный перерыв (отмечать время ухода на перерыв и прихода с него)

## **7. ОБЪЯСНЕНИЕ СВЯЗИ РАБОТЫ С ДРУГИМИ**

Система подчинения

Гарантия справедливого отношения

Связь работы с другими видами деятельности

Связь отдела с другими отделами и отелем

Персональная ответственность перед гостями (Активное гостеприимство/Забота о клиентах)

## **8. ОБЪЯСНЕНИЕ ВАЖНОСТИ РАБОТЫ**

Вклад сотрудника в деятельность

Награды за энтузиазм, удовлетворение

99

Эффективное выделение ресурсов на организацию гостеприимства работой, повышение (Продвижение на основе квалификации)

## **9. КОЛИЧЕСТВО/КАЧЕСТВО РАБОТЫ**

Важность точности/скорости при работе

Важность вежливости и улыбки

## **10. ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ**

Порядок действий при пожаре/ ЧС  
Ближайший огнетушитель (расположение)

НЕЗАМЕДЛИТЕЛЬНО сообщать

Выходные и праздничные дни (для сотрудников на полный/неполный рабочий день)

Медицинское страхование (для сотрудников на полный рабочий день; при отсутствии включения в список в течение первых 30 дней, существует 90-дневный период ожидания перед началом действия страхования! Возможно, также потребуется пройти врачебный осмотр)

обо ВСЕХ происшествиях (вне зависимости от их масштаба) своему руководителю/менеджеру

Политика поддержания чистоты

Оценка безопасности на рабочем месте

## **11. ОБЪЯСНЕНИЕ ПОЛИТИКИ ОПЛАТЫ**

Начальная заработная ставка/Обзор работы/Прибавки (РАФ)

Период выплаты (СБ-ПТ) день/время выплаты

Четверг

Еженедельный подробный отчет обо всех чаевых на листах с конфиденциальной информацией с подписью и именем

## **12. ОБЪЯСНЕНИЕ ЛЬГОТ И ПОСОБИЙ**

ПРИМЕЧАНИЕ: Полный рабочий день составляет 30 часов в неделю или более

Политика касательно отпусков (сотрудник, работающий полный рабочий день, имеет право на отпуск после 1 года работы, для сотрудников работающих неполный рабочий день – после 2 лет)

Больничный отпуск (право дается сотрудникам с занятостью на полный рабочий день после 6 месяцев работы)

Групповое страхование жизни на определенный срок (дополнительное страхование на жизнь; те же условия как и при Плане медицинского обслуживания)

План стоматологического обслуживания (для сотрудников на полный рабочий день/после 6 мес. регистрации Плана медицинского обслуживания или при изменении РТ-ФТ)

Кредитный союз (для сотрудников на полный/неполный рабочий день)

30% скидка в Магазины подарков

## **13. ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ**

Устное предупреждение

Коучинг и консультирование

Письменное предупреждение

ПРИМЕЧАНИЕ: Методы отмеченные (\*) в этом листе являются важными. Их несоблюдение может привести к автоматическому письменному предупреждению.

Отстранение от работы до увольнения

## **14. ОБЗОР ОПИСАНИЯ ДОЛЖНОСТИ**

## Начальный этап

Я получил Руководство Newport Marriott Hotel и понимаю, что это моя обязанность изучить и использовать руководство, ссылаясь на него, для преимуществ и правил компании. Если у меня появятся какие-либо вопросы, я буду спрашивать моего менеджера или сотрудника из HR отдела. Я понимаю, что глава HR отдела является моим представителем равных возможностей найма на работу, и что он/она защищает мои права согласно Гарантии справедливого обращения Marriott. Касательно медицинских, стоматологических, групповых страхований, а также страхования по инвалидности, я понимаю, что я должен увидеться с представителем HR отдела и заполнить формы подачи заявок в течение 21 дня после принятия на работу в целях обеспечения полного охвата без дополнительного периода ожидания.

**ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫМ ВЫДАЛИ ФОРМЫ И/ИЛИ ОБОРУДОВАНИЕ:** Форма и/или оборудование, которые были Вам предоставлены, должны быть использованы только при выполнении услуг Marriott Corporation. В случае, если Вы уйдете с компании, Вы должны вернуть форму и /или оборудование в хорошем состоянии без учета естественного износа. Поврежденные формы и/или оборудование вследствие нормального износа, должны быть возвращены для замены. В случае утери, Вы будете нести личную ответственность за расходы на формы и/или оборудование. У Marriott Corporation есть право (согласно Вашей подписи ниже) вычитать из Ваших доходов, в настоящем или будущем, цену за указанные формы/оборудование.

Пункты, перечисленные выше, были прочитаны мной или зачитаны мне. Пункты, указанные, на другой стороне были мне объяснены, и я принимаю к сведению и согласен соблюдать эти и все другие правила этого отеля.

Подпись сотрудника: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_  
Объяснено (Мен-р/Рук-ль): \_\_\_\_\_ Переводчик: \_\_\_\_\_

**Рис.6.3** Ориентационный контрольный лист для новых сотрудников Newport Marriott Hotel (США)

*Источник:* Воспроизведено с разрешения Marriott Hotels (USA).

Наконец, формальные методы обучения в виде обыгрывания ситуации используются в некоторых вводных программах. Это, как правило, используется только крупными работодателями, которые могут позволить себе такие средства. Эти программы, помимо первоначальной документации, могут включать в себя переговоры, дискуссии, фильмы, DVD, интернет-материалы и т.д. об истории компании, организации, правила и положения. Кроме того, большая часть программы может быть посвящена профессиональной подготовке. Преимущество формальных систем, таких как попечительский метод и метод обыгрывания ситуации состоит в том, что один человек точ-

но отвечает за вводный инструктаж новичков, ведь это легче организовать и провести надлежащим образом и последовательно. Вводный инструктаж может быть значительно упрощен за счет подготовки понятного руководства, учебных пособий, DVD и т.д. Необходимы разработки аспектов занятости, поскольку, возможно, потребуется какое-то их объяснение. Пенсионные схемы и процедуры рассмотрения жалоб, например, идеально объяснены в письменной форме за счет деталей. Многие другие темы также могут быть включены в руководства, такие как отпускные и пособия для сотрудников, соглашения о сотрудничестве персонала, схемы поощрения, распределение отпусков, пособия по болезни и т.д..

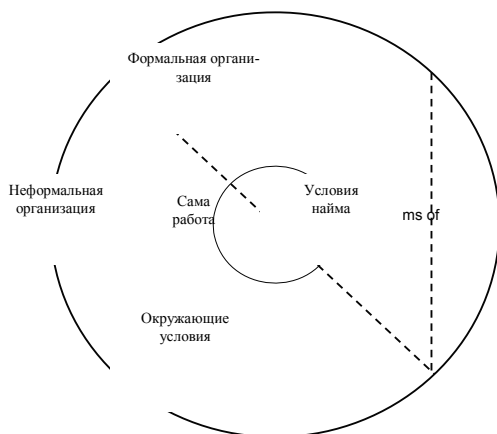
### **Из чего состоит работа**

Вводный инструктаж не всегда проходит в первое утро на новом рабочем месте; это может занять относительно длительный период времени, с некоторыми людьми это может занять многие недели, даже месяцы для полного «обоснования». Это происходит потому, что каждая работа состоит из двух элементов. Во-первых, сама работа. Во-вторых, существует общая организационная среда, включающая условия труда и социальные контакты, которые составляют рабочее сообщество, в которой и выполняется работа.

Люди не смогут справиться с «рабочей» частью их деятельности пока они не поймут и не ознакомятся с окружающими элементами, которые включают в себя:

- месторасположение и физическое расположение
- руководство, контроль и формальные отношения
- коллеги и неформальные отношения
- клиенты
- условия найма и договоры
- правовые нормы, правила компании и хозяйственные нормы





**Рис.6.4** Основные элементы работы

Они могут быть осложнены необходимостью понять сложности и требования франшизы, консорциума и управления контрактами. Процесс введения в должность связан с как можно скорейшим ознакомлением сотрудника со всеми этими элементами, чтобы он или она могли сосредоточиться на работе, которая является основной целью рабочего процесса, вместо того, чтобы учиться и беспокоиться обо всех элементах вокруг работы (Рис.6.4).

### **Преимущества процесса введения в должность**

Преимущества работодателя от эффективного процесса введения в должность

1. уменьшение текучести кадров и повышение доли нераспределяемой прибыли
2. повышение эффективности персонала, стандартов работы, дохода и прибыли
3. улучшение морального духа персонала
4. покрывание ряда правовых обязательств, например как условия техники охраны здоровья и безопасности.

Выгода для сотрудников

1. чувство быть частью команды и привыкание к ней
2. быть принятым в команду
3. приобретение компетентности и, следовательно, в кратчайшие сроки уверенности.

### **Измерение эффективности вводных программ**

Целью вводных процедур является введение новых работников в состав персонала и, для большинства работодателей, они проводятся с целью уменьшить вероятность нового ухода сотрудника. Эффективность введения в должность может быть измерена путем измерения текучести рабочей силы тремя конкретными способами:

102

Назначение на должность и вводный инструктаж

1. При помощи кривой выживания, которая измеряет способность работодателя сохранить своих новых сотрудников; данная кривая показывает потерю сотрудников в виде кривой, которая может быть разделена на кризис введения в должность, разницу в оплате труда и вопросы связанные с обособлением
2. При помощи данных текучести кадров и удержания ставок, которые измеряют среднюю продолжительность работы и тех, кто ушел как долю рабочей силы
3. При помощи длины распределения услуг, которая показывает способность работодателя построить стабильную команду.

Более подробней они описаны в Главе 14.

В удовлетворении потребностей отдельного человека важно признать особенности организации работодателя и самой индустрии. Индустрия гостеприимства имеет ряд особенностей, которые отличают ее от многих других секторов, и они должны учитываться при подготовке программ введения в должность:

1. Большое количество людей, работающих в данной индустрии, пришли из вторичного рынка труда, то есть это такие люди, как студенты, которые не обучены специально для работы в данной отрасли и которые, возможно, не хотят строить в ней карьеру.
2. В индустрии есть свои традиции и жаргонные выражения, многие из которых основаны либо на использовании нормальных слов узкими специалистами или, в случае кухонной работы, основаны на французском языке.
3. Непосредственный контакт с клиентами, часто с небольшим контролем, при необходимости.
4. Сложные взаимосвязанные работы, которые могут быть серьезно прерваны одним человеком, не выполнившим свою роль должным образом.
5. Многие подразделения имеют высокую долю иностранных работников из разных культур, с разными ценностями, ожиданиями и поведением.

Эффективное введение в должность также является важным из-за широкого круга обязанностей, возложенных на работодателей различными национальными законами. По крайней мере, эффективное введение в должность может продемонстрировать, что работодатель осуществил «должную осмотрительность», то есть все разумные меры предосторожности были приняты с целью предотвратить нарушение закона, например таких как закон об охране здоровья и безопасности или безопасности пищевых продуктов.

В такой явно трудной сфере управления людьми, следует избегать сравнения людей с машинами, но в случае введения в должность можно провести такую очень полезную параллель. Время, проведенное в тщательной установке и запуске новой части машины, как правило, приводит к тому, что машина прослужит долго и надежно.

### **Дополнительная литература и ссылки**

Armstrong, M. (2012) *A Handbook of Human Resource Management*, 12th edn, London: Kogan Page.

Beardwell, J. and Claydon, L. (2010) *Human Resource Management*, 6th edn, Harlow: Prentice Hall.

Department for Education and Employment (1991) *Glossary of Training Terms*, 3rd edn, London: DfEE.

Goss-Turner, S. (2002) *Managing People in the Hospitality Industry*, 4th edn, Kingston-upon-Thames: Croner Publications.

Lashley, C. and Best, W. (2002) 'Employee induction in licensed retail organisations', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1): 6–13.

Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (2007) *Writers on Organizations*, 6th edn, London: Penguin.

Steinberg, R. (1977) *Man and the Organization*, London: Time Life International.

Storey, J. (ed.) (2007) *Human Resource Management – A Critical Text*, 3rd edn, London: Thomson Learning.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2011) *Human Resource Management*, 8th edn, Harlow: Pearson Education.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.

Приложение 5

## Вопросы

1. Опишите задачи введения в должность и различные шаги, которые вы обычно ожидаете в систематической процедуре вводного инструктажа.
2. Обсудите, какие, по вашему мнению, самые главные вопросы и проблемы в процессе введения в должность и объясните почему.
3. Опишите, кто должен быть вовлечен в процесс введения в должность, за что они должны быть ответственны и как их можно мотивировать?
4. Оцените подход к процессу введения в должность, используемый предпринимателем, которого Вы хорошо знаете.

В этой главе были описаны основные подходы к назначению и введения в должность. Теперь обсудите, какой основной подход или какие подходы будут наиболее подходящими для люкс-отелей. Рассмотрите основные уровни работников. Кто будет нести ответственность за представление каждого работника отдельного уровня компании и отелю, в котором они работают? Оцените, сколько времени должен занимать вводный инструктаж для основных уровней. Предоставьте основания для вашей рекомендации для каждого уровня. Будут ли ваши рекомендации одинаковыми для всех отелей Группы?



## Управление качеством работ

При изучении отличительных особенностей современной концепции УЧР, описанной в главе 2, вклад практики управления персоналом в повышение производительности на работе предлагается в качестве критического стремления и цели. Наряду с необходимостью достижения высокой приверженности со стороны работников, наблюдалась ведомая конкуренцией цель в управлении системы высокопроизводительной работы (Аппельбаум и др., 2000). В то время, когда ранние рассмотрения управления качеством работ были сосредоточены на оценке эффективности отдельного человека, данная основная функция HR была разработана, чтобы быть одной частью системы управления качеством работ на комплексной основе, которая связывает цели производительности организации, рабочие группы и отдельного сотрудника. Таким образом, текущая интерпретация и понимание термина «управление качеством работ» может быть распространена на все виды деятельности, направленные на выстраивание в один ряд целей и задач организации и интересы рабочих групп и отдельного сотрудника (Торрингтон и др., 2008).

Забота по улучшению производительности всей рабочей силы в целом в последнее время была заметна на самых высоких уровнях власти, о чем свидетельствует доклад Маклеода и Кларка (2010), по заказу на тот момент Департамента бизнеса, инноваций и навыков. Их всеобъемлющий ответ подчеркивает важность повышения производительности и ее взаимосвязанных понятий для рациональной политики УЧР и критического фактора положительного участия работников. Таким образом, целевые показатели и качество работы взаимосвязаны с деятельностью УЧР, которые рассматривают обучение и развитие, оценку производительности, оплату и систему вознаграждения, планирование преемственности, организационную культуру и инициатив по изменению. Точная природа этих мероприятий будет зависеть от организации и ее внешней среды, но может включать в себя фундаментальные изменения политики бизнеса, позиционирование на рынке, цели, структуры, поиск поставщиков материалов и ра-

бочих систем. С большим или меньшим эффектом, организации используют достаточное количество различных подходов к достижению этих целей. К ним относятся особые идеологии управления, например как расширение прав и возможностей; стратегии вознаграждения, как те виды систем оплаты, что связаны с производительностью (PRP); национально признанные программ, такие как Инвестиции в человека; и системы подходов высокоэффективных работ, например, системное управление качеством (TQM), или система логистики «точно вовремя» (JIT).

На Рисунке 7.1 суммировано то, что многие сочли бы основой эффективного управления производительностью. Рассмотрение каждого будет варьироваться от одного работодателя к другому. В некоторых случаях сотрудники будут в полной мере участвовать в принятии решений. В других случаях высшее руководство принимает все решения и сообщает о них руководителям и сотрудникам. Легко заметно, что существуют последовательные связи между факторами, выделенными на Рисунке 7.1 и некоторыми из ключевых компонентов УЧР на современном рабочем месте.

Концентрация на индивидуальной и организационной эффективности является одним из важных элементов УЧР, в отличие от предыдущих версий так называемого управления персоналом или людей. Холбич (2001: 123) однозначно поддерживает данное понятие, утверждая, что HR помогает реализовать методы высокоэффективной работы, «путем создания культуры, которая поддерживает высокую производительность ... способствует продуктивности и улучшению качества». Она подчеркивает важность вопросов, таких как коммуникации между руководством и персоналом, фактор доверия, и измерения производительности. Бирдвелл и др. (2004) также указывают на то, что управление качеством работ является одним из важнейших аспектов «Мантры УЧР», которая состоит из сплочения культур, ровных структур, особого внимания клиентам, производительности через людей и сильного руководства осознающих HR. При плановой и прямой связи с условными системами оплаты труда и вознаграждений, управление эффективностью можно рассматривать в качестве моста между УЧР и достижения стратегических целей организаций.



Установленные стандарты качества работ для менеджера и/или отделов или функций (см. главу 3).

Установленные стандарты качества работ для отдельных лиц и групп (см. главу 3).

Политика, цели, задачи и планы доведены до сведения соответствующих людей (см. главу 3).

Отдельные лица и группы участвуют в организации труда и распределения, с четкими целями, ролями и установленными обязанностями.

Предоставление соответствующих человеческих ресурсов, в цифрах и с указанием навыков (см. главы 3, 18 и 19).

Ресурсы и поддержка предоставляются для достижения целей политики, целевых задач и планов (см. главы 2-9).

Проблемы и возможности определяются посредством надлежащей связи и консультаций (см. эту главу и главы 19 и 20).

Устанавливаются индивидуальные, групповые обучения и развитие потребностей, которые соответствуют целям работодателя, отдельного сотрудника и цели группы (см. эту главу и главы 8 и 9).

Системы мониторинга и оценки устанавливаются и эксплуатируются для обеспечения точной и своевременной информации о производительности (см. главы 3 и 18).

Возможности для отдельных лиц и групп для участия в своих собственных обзорах результативности (в этой главе и в главах 3 и 15).

Обеспечение соответствующей обратной связи и рассмотрение планов развития (в этой главе).

Определены причины конфликтов и случаи фактического конфликта и процедуры, разработанные для их разрешения (в этой главе).

Выполняются такие юридические требования, как потребность в медицинских процедурах и консультации по безопасности и рассмотрению жалоб (см. главу 16).

Подобные элементы можно найти в «Критериях эффективности» перечисленных в Key Role C NVQ / SVQ, Manage People, Hospitality Training Foundation (Фонд обучения в сфере гостеприимства), 1998.

**Рис. 7.1** Управление производительности – несколько ключевых элементов

## **Определение вклада HR в производительность**

Тем не менее, постоянным вызовом для практиков и ученых в области УЧР было установить истинное значение практики УЧР в достижении более высокого уровня производительности. На одном уровне это нормативный аргумент (легко переигранная риторика), который заявляет без жестких эмпирических доказательств того, что УЧР в секторах с преобладанием услуг, как например индустрия гостеприимства, должен быть одной из важнейших областей бизнес-политики стратегического и оперативного значения. Но это является более сложным случаем, для того, чтобы сделать это при задаче обеспечить количественное доказательство ценности HR в повышении общей

эффективности бизнеса и личности. На первом плане решения этой проблемы были американские исследователи, такие как Хуселид (1995), МакДафи (1995) и Пфедфер (1998). Хуселид (1995) применил ряд переменных эффективности бизнеса для оценки вклада HR, выбирая текучесть кадров и их сохранение в качестве ключевых показателей организационной и УЧР эффективности. В случае текучести кадров он стремился продемонстрировать, что, приняв целый ряд методов и процедур УЧР (именуемые «узелками» кадровых вмешательств после работы МакДафи), это привело бы к статистически значимому и фактическому снижению текучести кадров.

В исследовании почти 1000 американских фирм, Хуселид пришел к выводу, что существенная отдача фирм для инвестиций в высокопроизводительных рабочих системах, выражается в количественных показателях, как уменьшение на 7% оборота рабочей силы, а также увеличение объема продаж на одного работника в размере 27 000\$ и увеличение прибыли сотрудника - 3,800\$.

Аппельбаум и др. (2000: 201) приходят к выводу, что высокопроизводительные рабочие системы обладают характеристиками, которые обычно увеличивают рабочие уровни удовлетворенности работой и организационные обязательства, ссылаясь на «узелок» практики, включающий участие и участие в принятии решений; стимулы и системы вознаграждения; и программы по развитию навыков. Их исследование показало, что сотрудники таких организаций, как к примеру торговые предприятия и гостиничный бизнес, «более готовы работать от своего имени и более склонны к желанию продолжать свою привязанность к организации». Здесь мы также видим тесную взаимосвязь между УЧР, управлением качеством работ и приверженностью сотрудников (см. также Павэ, 2008). Идея о приверженности сотрудников к организации имеет особое значение для организаций гостиничного бизнеса, которые могут пострадать от высокой текучести кадров и фрагментации рабочих групп при попытках улучшить качество обслуживания и эффективность бизнеса.

В соответствии с работой Мейера и др. (2002), характер приверженности сотрудника и, следовательно, взаимодействие с организацией может варьироваться в зависимости от обстоятельств и характера бизнеса и рабочих характеристик. Наиболее позитивную и эмоцио-

нальную приверженность испытывают сотрудники тогда, когда они действительно чувствуют себя удовлетворенными и положительное относятся к опыту, получаемому на работе, и хотели бы остаться на должности. (см. также Куваас 2007; Янг, 2008). Сотрудники могут также все чаще испытывать длительный период приверженности - осознание того, что они также должны оставаться в работе из-за уровня заработной платы, пособий и относительной безопасности, которые были накоплены в течение долгого времени. Наконец, сотрудники могут следовать уровню приверженности известного как нормативное обязательство, чувствуя, что они должны оставаться в той или иной работе из-за морального обязательства, соединенного с личными ценностями и отношениями со своими коллегами.

При рассмотрении основополагающих принципов управления эффективностью, вероятно, наиболее рациональной и целесообразной будет понять, что конкретный подход организации должен быть приведен в соответствие с ее положением во внешней среде, найти наилучшее возможное подходящее «место» между политикой и процедурами УЧР и общей стратегией бизнеса и политики (Гест и др., 2003). Интегрируя со стратегией и культурой организации, управление эффективностью стремится внедрить строгую систему улучшения производительности с помощью целого ряда связанных между собой этапов. Торрингтон и др. (2008) предлагают модель на уровне сотрудника, которая переходит от одного уровня к другому в общем контексте бизнеса, кратко представленная следующим образом:

*Этап 1:* Определение роли, ее описание и цели.

*Этап 2:* Планирование уровней производительности, индивидуальные цели и планы развития.

*Этап 3:* Контроль за достижениями целей и анализа производительности.

*Этап 4:* Годовая формальная оценка с учетом оплаты и вознаграждений.

Заключительный этап этого подхода приводит нас прямо к этому аспекту управления производительностью, который наиболее часто яв-

лялся внешним проявлением ориентированного на эффективность бизнеса - оценка производительности отдельного сотрудника.

## **Оценка эффективности деятельности**

В основе управления эффективностью на практике лежит необходимость оценки или проведение оценки работы заинтересованных людей. Этот системный подход к управлению эффективностью требует того, чтобы целевые показатели были установлены и оценены на каждом уровне организации, от главных директоров совета директоров до сотрудникам передовой линии. Например, отдельные бизнес-цели исполнительного директора международной многонациональной гостиничной компании должны быть связаны и совпадать с целями и задачами региональных директоров компании в Европе, Северной Америке или Азии/ региона Тихого океана, те в свою очередь с целями и задачами гостиничных менеджеров в этих регионах, а затем цели каждого менеджер отеля должны быть связаны с целями каждого помощника менеджера отеля, руководителя отдела и, наконец, каждого рядового сотрудника. Этот каскад целей деятельности в конечном счете, является составной частью ежедневных стандартов и практики всех сотрудников на рабочем месте. Например, за счет обслуживания комнат в гостинице за 37 минут, как указано в стандартах обучения производительности, дежурный по комнате вносит свой вклад в производительность хозяйственного отдела, что, в свою очередь, способствует прибыльности разделения гостиничных номеров и финансовой цели на всей территории отеля. Индивидуальную оценку производительности не всегда следует рассматривать как формальность один раз в год. Каждый раз, когда руководитель анализирует производительность за одну смену, советует, хвалит или дает корректирующие указания подчиненным, происходит неформальная оценка в той или иной форме. Вместе с тем, для того, чтобы дать систематические и мотивированные комментарии работнику о его/ее работе в течение длительного периода времени, руководитель должен будет проводить формальную оценку эффективности, как правило, ежегодно, но такая процедура может проводиться чаще в зависимости от обстоятельств связанных с этим вопросов. Кроме того, руководитель должен уйти

от суматохи на рабочем месте, а также объективно оценить производительность своей команды. Руководитель должен делать это, потому что работодатель должен знать сильные и слабые стороны сотрудников и потому, что сотрудники должны знать, действительно ли они работают с согласованными стандартами и качеством исполнения. Руководитель должен изучить производительность каждого сотрудника в отношении ранее согласованных планов и ожиданий, и в то же время рассмотреть потенциал человека. Он или она должны затем решить, какие шаги следует предпринять как работодателю, так и для наилучших интересов отдельного сотрудника.

Индустрия гостеприимства является сектором, который структурно соответствует этому системному подходу, состоящему из множества различных отделов, с руководителями среднего звена, ответственных за ряд сотрудников. Тем не менее, запись в проведении таких оценок является неоднородной, и некоторые циники указывали на отсутствие оценок, являющихся результатом нехватки времени, потому что сотрудники остаются на своих рабочих местах. В данный сектор должны наниматься люди, которые действительно чувствуют себя участниками или привязаны к своей работе и рабочему месту; которые чувствуют себя частью стоящей организации и группы коллег. Слишком много сотрудников сферы гостеприимства страдают от того, что воспринимают работу как временную занятость, из-за унизительных видов работ и минимальных перспектив. Участие работника или связанные с этим вопросы заключаются в том, что многие в данной отрасли в полной мере осознают и пытаются использовать различные средства для решения этой проблемы. В своем Докладе о состоянии нации 2011 года, орган по подготовке кадров для индустрии гостеприимства, People 1<sup>st</sup> (2011), содержит фактические данные исследования индустрии гостеприимства, которая поддерживает мнение, что организации не только на словах используют УЧР, управление производительностью и повестку дня по приверженности сотрудника. Исследование четко указывает на важность вовлечения оценок для сотрудников, 61% от общего числа опрошенных работодателей, полагают, что регулярная и надлежащим образом применяемая оценка производительности является ключевым фактором в достижении участия со стороны сотрудников. Существуют значительные связи, бла-

годаря которым в последнее время развиваются подходы к развитию менеджмента, которые будут обсуждаться в главе 9, и благодаря которым уделяется внимание на выявление и развитие «таланта» в рамках организации - термин «управление талантами» или «управление потенциалом» быстро входит в дискурс современных практиков и ученых, связанных с разработкой, привлечения и удержания высокоэффективных менеджеров будущего.

Дипломированный институт персонала и кадрового развития (CIPD) сообщил, что оценки эффективности работы «являются определенным фактором мотивации...более чем 60% работников относятся к этому положительно, и только 11% чувствуют, что они лишены мотивации» (Employment News, март 1996 года). CIPD рассмотрел значение и причины для проведения оценки эффективности. Они показаны на Рисунке 7.2.

	%
Оценка потребностей в обучении и развитии	97
Помощь в улучшении текущей производительности	97
Просмотр прошлой деятельности	98
Оценка будущего потенциала/перспективности	71
Помощь в вопросах планирования карьеры	75
Установка целей производительности	81
Оценка повышения или новый уровней в зарплате	40
Другое - например, обновление кадрового учета	4

**Рис.7.2** Причины для контроля производительности (% респондентов)  
*Источник:* Информационный бюллетень №3 (1988)

Отсюда можно сделать вывод, что оценка эффективности направлена на повышение эффективности как сотрудника, так и организации. Это достигается за счет:

- определения слабых и сильных сторон группы, сотрудника таким образом, чтобы слабые стороны могли быть исправлены, а сильные стороны были признаны и разработаны
- определения надежд и стремлений каждого сотрудника таким образом, что если они не противоречат целям организации, они могут быть рассмотрены и потенциально реализованы.

Из правильно проведенной программы оценки работодатель должен получить следующее:

- приверженность к «результативному контракту», взаимно согласованному набору целевых показателей эффективности и желаемых результатов
- анализ потребностей в области развития, который позволяет отдельным компетенциям расширяться, а также определение необходимостей группы в обучении
- план преемственности и программа развития руководителя/управления, которая выделит сотрудников для продвижения и выявления их конкретных потребностей в области развития
- разумно объективная основа для распределения вознаграждения
- улучшение связей.

Сотрудники также извлекают пользу, узнавая

- какую он или она занимает позицию и какая помощь должна быть предоставлена для повышения производительности и компетенции
- какие у него или у нее перспективы карьерного роста.

Существует три основных шага к правильному проведению оценок:

1. иметь последнее и объективное описание работы, а также целевые показатели или производственные контракты
2. сравнивать производительность сотрудника с описанием работы и целями или с производственными контрактами
3. обсудить мнения руководителя и сотрудника в отношении его или ее производительности, а также записывать мнения руководителя и подчиненного (также см. подходы «360 градусов», описанные ниже).

Описания работы были рассмотрены в главе 3; теперь становится понятно, почему они должны содержать как можно больше объективных, поддающихся измерению элементов, насколько это возможно: например, если слово «удовлетворительно», используемое начальником и подчиненным, можно интерпретировать по-разному. С другой стороны, если используется объективный термин, как «60% валовой прибыли», никто не сможет так легко оспаривать толкование этой цифры до тех пор, пока каждый из них не будет иметь четкое представление о том, что включено в расчет. При сравнении производительности человека с его целями, необходимо собрать вместе только соответствующую информацию, насколько это возможно, например данные о производительности, основные статистические данные, информация о бюджете, прогнозах и другие записи. Эти количественные формы доказательства исполнения также могут быть дополнены более качественными размышлениями о производительности человека, например, быть хорошим членом команды или показывать превосходные результаты в обслуживании клиентов. Практика «SMART» существует во многих организациях, она используется для запоминания мнемонического кода при установлении целевых показателей, которые являются следующими:

Specific – Конкретный

Measurable – Измеримый

Achievable – Достижимый

Relevant – Релевантный

Timely – Имеющий временный рамки

### **Подход к оценке эффективности**

Существует много разных подходов к оценке производительности, которые можно разделить на главные схемы:

- результаты, то есть ориентирование на конкретные результаты
- исходные данные, т.е. ориентирование на рабочее поведение или личностные отношения
- сочетание двух схем.



Робертс (в книге «Beardwell and Holden», 1997) пишет о ряде различных подходов, которые включают в себя следующие:

#### *Абсолютные методы*

В таких методах сотрудники оцениваются относительно абсолютного стандарта, например, достижение квалификации, например как ассистент в приготовлении питания 3 уровня NVQ, который является необходимым условием для роли.

#### *Сравнительные методы*

- Оценка отдельных лиц и их место в иерархии, используя определенные критерии в качестве ориентира.
- Парные сравнения, при которых каждый сотрудник сравнивается с остальными, пока все не будут сравнены, и исходя из этого будут производиться оценки.
- Принудительное распределение при котором оценивается эффективность сотрудников, а затем выделяются отдельные элементы в некоторой заданной точке распределения.

#### *Методы критических случаев*

Оценка основана на положительном и отрицательном поведении в производительности сотрудника, о чем свидетельствует их реакция на конкретные, «критические» инциденты, например, реакция на стойке администратора гостиницы к ситуации с бронированием или жалобами клиента. Часто такие случаи или примеры того, как работник реагирует в конкретной ситуации являются эффективными в качестве механизмов качественной обратной связи.

#### *Методы ориентированные на результаты*

Оценка основана на результатах, а не на поведении, например, достижение целевой средней суммы расходов ресторана или максимальный уровень наполняемости.

Пратт и Беннетт (1990) описывают три часто используемых метода для рейтинга эффективности. Первым из них является «линейное правило», которое требует, чтобы оценщик ставил галочку по число-

вой шкале или в поле для представления оценок для характеристик. Они указывают на то различие, которое должно быть сделано между результатами измерений, например, количество работы или признаки, такие как надежность. Второй метод известен как BARS (рейтинговая шкала поведенческих установок). В этой технике люди, знакомые с работой, выбирают соответствующие аспекты и описывают примеры поведения, начиная от неэффективной до эффективной вдоль шкалы для каждого аспекта. Оценщик может затем определить индивидуальные показатели по шкале. Третьим методом, Пратт и Беннетт описывают MbO (управление по целям), производные которого также являются ключевыми показателями эффективности (KPI) или основными показателями деятельности (KRA).

Некоторые схемы требуют того, чтобы менеджер ставил «галочку» в оценочных колонках или оценивал буквами или баллами, как это требуется. Они относительно просты в использовании, но надежны и справедливы ли достаточно спорный вопрос. Их особенно трудно использовать для оценки неизмеримых факторов, как к примеру личностные черты характера. Британское психологическое общество, как сообщается, обнаружило, что такие схемы были менее популярны из-за трудностей, связанных с ними. В схемах письменных оценок гораздо большее значение придается свободно письменному отчету. У этих типов схем есть преимущество поощрения менеджеров в проведении оценок в широком понятии, вместо того, чтобы использовать заранее выбранные метки.

Существуют системы, которые находят компромисс между этими двумя крайними типами и которые подразумевают, что менеджер поставит оценку напротив сетки колонок и также напишет небольшой комментарий. Одна такая схема представлена в упрощенном виде на Рисунке 7.3.

### **Кто оценивает?**

Поскольку организации сокращают число уровней управления, возможно, и принимаются более гибкие, упрощенные организационные структуры и практики управления делегирования, вопрос о том, кто должен проводить оценку может стать более сложным. Кроме того,

наблюдается, что все больше компаний, в том числе гостиничные компании в соответствии с People 1st, внедряют принцип, согласно которому каждый работник должен оцениваться, и согласно которому количество оценок увеличилось до точки, где менеджерам будет уже сложнее оценить все самим. Традиционно старший несет ответственность за оценку деятельности своих подчиненных, как правило, смягченных от собственной оценки или сотрудника HR. Это было изменено путем принятия многими организациями методов самооценки, в которой подчиненный играет определенную роль в оценке его или ее собственной деятельности. В наше время все чаще коллеги работника и даже подчиненные (оценка направленная вверх) или клиенты (например, студентов, сообщающих о работе преподавателя) принимают участие в оценке. В некоторых случаях привлекаются для оценки клиентские фирмы или поставщиков.

### **Универсальный метод обратной связи («360 градусов»)**

По данным опроса Towers Perrin, использование метода, известного как «360 градусов» увеличивается в течение последнего десятилетия. Растущее принятие и важность этой системы подтверждается позже Рэдманом и Вилкинсоном (2006). Эта система используется для оценки результатов работы сотрудников на основе обратной связи от широкого круга рабочих контактов, включая начальников, подчиненных, коллег, клиентов

Обзор эффективности работы: Часть 1		Конфиденциально
Имя сотрудника _____	Работа _____	Филиал _____
Заполнено _____	Имя _____	Должность _____
Общая оценка		
Отметьте соответствующую колонку		
Отлично	Удовлетворительно	Выберите тип оценивания производительности сотрудника
Хорошо	Плохо	
Детальная оценка	Отлично	Хорошо
	Удовлетворительно	Плохо
		Заметки
<i>Для всех сотрудников</i>		
Техническая компетентность		
Применение		
Инициативность		
Отношения с:		
Руководителем		
Коллегами		
Клиентами		
<i>Для контролирующего персонала</i>		
Способность направлять других		
Способность к планированию и организаторские способности		
Выражение:		
Письменное		
Устное		
Обзор эффективности работы: Часть 2		Конфиденциально
Является ли этот человек перспективным, и если да, то какой тип работы будет наиболее подходящим для него / нее относительно способностей и стремлений?		
Список типов подходящего обучения, или других действий, которые необходимо предпринять, чтобы помочь в улучшении производительности или для подготовки к продвижению.		
Какой тип повышения заработной платы Вы бы порекомендовали? Почему?		
Высокая	Низкая	
Стандартная	Никакого повышения	
Обсуждали ли Вы вашу оценку с подчиненным? Да/Нет		
Если да, какие были у него/нее комментарии?		

**Рис. 7.3** Пример формы оценки

и, в некоторых случаях, поставщиков. Исследование показало, что 94% фирм используют его для обучения и развития управления, 31% используют его для оценки потенциала, 27% - для планирования преемственности и 13% для продвижения по службе. Одним из заявленных преимуществ является то, что «он [метод] пересекает культурный разрыв; инструмент будет работать в любой стране» (Management Consultancy, сентябрь 1998 г.). Это важно в рамках международных организаций, где требуются транснациональные системы HR и оценки эффективности работы для планы преемственности и программ развития управления. Международные отелльные фирмы должны быть осведомлены о знаниях своих менеджеров и их потенциале по всему земному шару, чтобы они могли назначить наиболее подходящего работника для будущих вакансий, где бы они ни находились.

Существует еще одно доказательство, упомянутое в последних комментариях, что методы оценки «360 градусов» используются более шире (см. Армстронг, 2002), особенно в отношении поведенческих аспектов, таких как коммуникативные навыки и возможности совместной работы. Роббинс (2005) сообщает, что по результатам опроса в США, 21% американских организаций с использованием форматов «360 градусов» и сложность техники растет в пределах консультативных услуг. Тем не менее, совершенно очевидно, что многие менеджеры по персоналу и руководители среднего звена оценивают метод, и Рэдман и Вилкинсон (2006) также указывают на возможные минусы системы. Они задаются вопросом, насколько точны генерируются данные из самых разных источников, насколько субъективными они могут быть и, следовательно, насколько актуальными и значимыми. Она также могут отнимать много времени и подразумевают бюрократическую систему, и работодатели должны иметь ясное представление о пригодности и преимущества такого подхода к оценке.

В более общем виде связь была установлена между такими сложными системами оценки и увеличением использования сбалансированной системы показательного подхода к управлению, стратегии и оценки эффективности (см. Куваас, 2007). В этом процессе, организации ставят конкретные задачи или цели, непосредственно связанные с общей

стратегией, для бизнеса, а также оценивают эффективность на эти определенные цели (Нортон и Каплан, 1992). Эти цели обычно находятся в матрице из четырех ключевых императивов для повышения производительности, таких как: финансовая/акционерная стоимость, элементов ориентированные на сотрудников, например, уровень оборота кадров, клиентские вопросы, например как инновации в продуктах или концепции предоставления услуг/систем. Поэтому отдельные целевые показатели должны быть установлены и оценены с этими элементами сбалансированной системы показателей. Этот подход был установлен с целью стать важной и успешной частью системы управления эффективностью Marriott Hotels, как сообщается в исследовании, проведенном Миллетт (2002).

### **Аттестационная беседа с сотрудником**

Одним из важнейших аспектов успешной аттестации, естественно, является ведение и эффективность самого интервью. Некоторые руководители считают, если попросить своих подчиненных изучить и завершить отчет об оценке для себя немного упрощает ситуацию. Это иногда называют «самооценкой» и позволяет руководителю заранее изучить собственные отражающие взгляды человека относительно его или ее собственной деятельности. Это означает, что руководителю лучше получить результаты из интервью, поскольку он или она знает, где слабые более «чувствительные места» у человека. В то же время, если человек определил уже известные слабые стороны, руководитель может сосредоточиться на средствах совершенствования и дальнейшего развития, не останавливаясь на недостатках и прошлом. Некоторые схемы дополняются и развиваются и позволяют теперь оценивать реально разработку основ обзора результативности - выбор того, что он или она думает о том, что имеет отношение к пересмотру их собственной деятельности.

### **Форма оценки**

Тип формы, используемый для записи оценки должен быть случайным, но полезным для самого интервью; хорошо разработанная фор-

ма может помочь в подготовке и проведении интервью, но не должна быть бюрократическим отвлечением. В тех случаях, когда форма сама по себе имеет большее значение, чем интервью, подход к управлению людьми, вероятно, будет механистическим. Это позволяет работодателям достичь некоторых собственных целей, без учета в полной мере личных потребностей и стремлений персонала.

Контент формы, следовательно, должен зависеть от цели схемы оценки и характера подхода. Система «исходных данных» будет включать в себя следующие типы информации:

1. персональные данные, например, имя, стаж работы и т.п.
2. аттестационная характеристика, включающая
  - знание
  - умение
  - применение
  - инициатива
  - выражение – письменное и устное
  - способность планировать и организовывать
  - умение работать с другими людьми
  - способность направлять других
  - специфичные цели работы или задачи и мера достижений.
3. потребности в обучении на нынешней работе
4. индивидуальный потенциал
5. потребности в обучении или развития для будущего развития/продвижения
6. рекомендации по заработной плате
7. комментарии сотрудника

## **Виды оценок**

Предполагается, что существует шесть стилей на континууме, состоящим из доминирующих, действенных, рекомендованных, совместных оценок, самооценки и оценки отречения. Они относятся к взаимодействию между оценщиком и оцениваемым и их можно увидеть на модели взаимодействия оценки на Рисунке 7.4.

## **Эффективная аттестационная беседа – некоторые советы**

Как и в случае интервью во время отбора, аттестационная беседа является квалифицированной техникой и те, кто ответственен за проведение этих интервью нуждаются в обучении и практике, наряду с возможностью изучения и критики своей собственной работы. Вот некоторые полезные правила, которым следует придерживаться:

### Готовность аттестуемого

Высокое

Низкое

| 4 | 3 | 2 | 1 | Понимание стандартов

| | | | | Рабочие знания/навыки

| | | | | Отношение/мотивация

| | | | | Аналитические способности

| | | | | Объективность/суждение

### Модель взаимодействия оценок

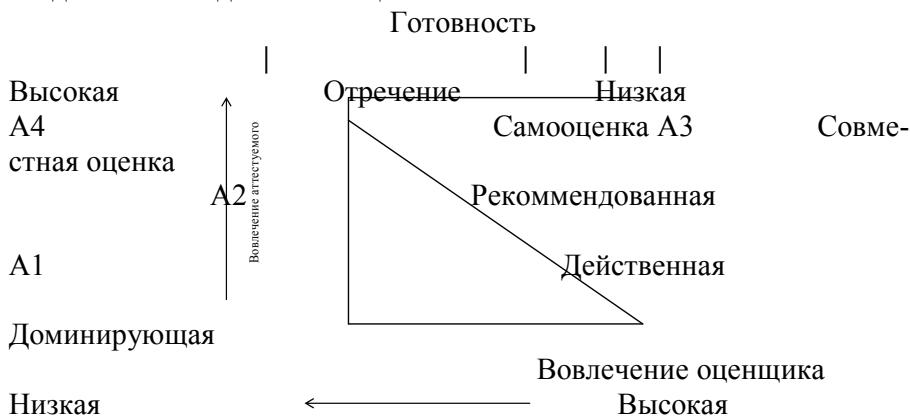


Рис.7.4 Типы оценок



1. Планирование интервью путем получения всей необходимой информации. Интервьюируемого сотрудника необходимо предварительно уведомить о самом интервью и его цели.
2. Помните, что интервью являются средством двусторонней связи и что лучшие интервьюеры сами говорят мало.
3. Приостановите телефонные звонки, выключите экран компьютера, во избежание перерывов в работе и для достаточного времени для интервью.
4. Создайте непринужденную и неформальную обстановку. Например, пусть между вами и сотрудником не будет стола.
5. Повлияйте на то, чтобы интервьюируемый понял главную цель беседы и то, что она проводится для его/ее же блага.
6. Начните с похвалы сильных сторон. Следует помнить, что оцениваемый находится в уязвимом положении, и что неустанная критика может повлечь разочарование и, возможно, быть воспринята как несправедливое отношение или даже как недействительность, если не поддерживать баланс путем признания хороших сторон (иногда этот баланс хорошей и «не очень хорошей» обратной связи называют «похвалой сэндвича»).
7. Спросите интервьюируемого о его/ее причинах каких-либо недостатков в отношении целей или производительности ниже стандарта, и спросите о предложениях по улучшению.
8. Закончить интервью на позитивной ноте, повторяя то, что работа была согласована, и на какую помощь работник может рассчитывать в форме обучения или иной помощи.

Избегайте следующего:

1. Торопить интервью или пропустить хорошую подготовку. Это одно из самых важных событий для сотрудника, происходящий раз в году.
2. Предопределять исход собеседования; и, следовательно, не заполнять форму после этого.
3. Читать напечатанную форму, как будто вы его видите в первый раз. Обсуждение должно прийти естественным образом, поэтому используйте ваши собственные слова.

4. Поучать или быть напыщенным. Это повод для обсуждения того, как целевые показатели деятельности человека могут быть объединены/достигнуты и как максимально реализовать их индивидуальный потенциал.

В небольших организациях, которые преобладают в индустрии гостеприимства, состоящие из нескольких сотрудников, формальный подход может оказаться ненужным и даже может нарушить некоторые здоровые и близкие отношения между руководителем и подчиненным. Тем не менее, все сотрудники должны получать обратную связь относительно их производительности и они будут оценивать содержательную дискуссию, которая дает понять, что они не будут приняты как само собой разумеющееся, и что менеджер ожидает высокие уровни производительности, какими бы не были неофициальные рабочие отношения.

Оценка может быть одним из самых личных и потенциально тревожных ситуаций, которая происходит в рабочей жизни человека. Ведь это, в конце концов, рассмотрение и суждение одного из ключевых аспектов их чувства собственного достоинства и самоуважения в качестве сотрудника и, следовательно, оценка может быть очень разрушительной для эго и общей морали. Поэтому аттестационная беседа должна быть честной и правдивой, но и развивающей и конструктивной. Это не должно быть поводом для смещения вины или ответственности за прошлые недостатки или неудачи. Если они обсуждаются, они должны быть использованы в качестве примеров для иллюстрации моментов, из которых обе стороны могут учиться, чтобы принять меры для улучшения в будущем. Оценка должна быть творческой и направлена на повышение производительности и должна приводить к новым целям и соглашениям о средствах, с помощью которых эти цели могут быть достигнуты. Как бы то ни было результат беседы должен быть связан с обсуждением заработной платы и вознаграждением. Некоторые предпочли бы систему, которая имеет планы развития и личные планы усовершенствования как единственные результаты. Другие видят проблему в более современных стратегических терминах HR, и считают, что если сотрудники достигают своих целей, что в свою очередь является вкладом в достижение целей ком-

пании, то должна быть какая-то связь с компенсаций и льготными системами в рамках организации. Заработная плата связанная с качеством работы и бонусные схемы за производительность являются примерами такого подхода, элементы которых будут обсуждаться позже в этой книге.

### **Дополнительная литература и ссылки**

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. L. (2000) *Manufacturing Advantage*, Ithaca, NJ: Cornell University Press.

Armstrong, M. (2002) *Employee Reward*, London: CIPD Publications.

Beardwell, I. and Holden, L. (1997) *Human Resource Management*, 2nd edn, London: Pitman.

Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004) *Human Resources Management – A Contemporary Approach*, 4th edn, Harlow: Prentice Hall.

Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M. (2003), 'Human resource management and corporate performance in the UK', *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291–314.

Holbeche, L. (2001) *Aligning Human Resources and Business Strategy*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Huselid, M. A. (1995) 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, 38(3): 635–672.

Institute of Personnel Management (1996) *Employment News*, London: IPM.

Institute of Personnel Management (1998) *Fact Sheet no. 3*, London: IPM.

Kuvaas, B. (2007) 'An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes', *Journal of Management Studies*, 45(1): 1–25.

MacDuffie, J. P. (1995) 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry', *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197–221.

- MacLeod, D. and Clarke, N. (2010) *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) 'Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences', *Journal of Vocational Behaviour*, 61: 20–52.
- Millett, B. (2002) 'Performance management in international hospitality and tourism', in D'Annunzio- Green, N., Maxwell, G. and Watson, S. (eds) *Human Resource Management – International Perspectives in Hospitality and Tourism*, London: Continuum.
- Norton, D. and Kaplan, R. (1992) 'The balanced scorecard: Measures that drive performance', *Harvard Business Review*, January/February: 71–79.
- Pauwe, J. (2008) 'HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects', *Journal of Management Studies*, 46(1): 129–142.
- People 1st (2011) *State of the Nation Report 2011, Analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality, leisure, travel and tourism industries*, London: People 1st.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pratt, K. J. and Bennett, S. C. (1990) *Elements of Personnel Management*, 4th edn, Wokingham: GEE.
- Redman, T. and Wilkinson, A. (2006) *Contemporary Human Resource Management*, 2nd edn, Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S. (2005) *Organizational Behaviour*, 11th edn, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008) *Human Resource Management*, 7th edn, Harlow: Financial Times Prentice-Hall.
- Yang, J-T. (2008) 'Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry', *The Service Industries Journal*, 28(4): 429–443.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть

все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

**ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ** – см. пример люкс-отелей.  
Приложение 5

Какие меры производительности УЧР вы бы порекомендовали люкс-отелям для принятия при разработке своих систем управления эффективностью?

### Вопросы

1. Опишите задачи служебной аттестации и различные шаги или этапы, которые вы обычно ожидаете.
2. Обсудите, какие, по вашему мнению, самые главные этапы в оценке качества работы и объясните почему.
3. Обсудите, какие изменения вероятно должны быть сделаны в будущем для улучшения процесса проведения оценки производительности.
4. Обсудите связь между аттестацией производительности и характеристиками практики современного УЧР.
5. Оцените подход к оцениванию качества работ, используемый предпринимателем, которого Вы хорошо знаете.

**Подготовка персонала**

На сегодняшний день из особенностей трудовой жизни является то, что в любом случае образование и воспитание получают еще в раннем возрасте, почти наверняка это станет лишь частично актуальным, возможно, даже устаревшим в продолжительности чьей-то трудовой жизни. В современном обществе постоянно происходят изменения в экономических и социальных условиях, так как технологический прогресс и глобализация влияют на целые отрасли, также и на элементы навыков почти в каждой работе. Необходимость обучения и приобретения новых знаний, новых навыков, новых подходов и отношений стали повседневным аспектом карьерного успеха каждого человека. В одних случаях это может быть просто процессом обновления и переквалификации, но в других случаях это потребует полного перехода от одной отрасли работы к другой. Быстрые изменения в повседневной трудовой жизни связаны с развитием цифровой технологии, Интернета, электронной почты и социальных сетей, и эти изменения вряд ли могут остановиться.

Некоторые виды работ и традиционных отраслей промышленности в Великобритании и по всей Западной Европе уже исчезли или были переведены в другие страны в быстро меняющееся и весьма непредсказуемое время, в то время как образуются и будут образовываться новые роли и формы организаций. К счастью, для гостиничного хозяйства не существует вероятности того, что в ближайшем будущем основные виды обслуживания клиентов станут совершенно ненужными. Некоторые виды работ могут исчезнуть за счет технологического развития или за счет внешних источников, однако отрасль сама, согласно прогнозам, продолжит процветать не только на национальном уровне, но также и на международном уровне в качестве развивающихся рынков услуг в таких странах, как Бразилия, Россия, Индия и Китай (так называемые страны БРИК) и по всему миру будут иметь свое влияние. Их экономический рост и сильная производственная база неизбежно приведут к росту спроса на услуги, в том числе и на услуги в сфере туризма и гостиничного хозяйства.

Ответственность за обеспечение того, чтобы рабочее население было оборудовано, чтобы справляться с этими изменениями, возлагается на заинтересованные лица. Государство несет часть ответственности, в частности, за обеспечение инфраструктуры соответствующего профессионального образования и подготовки (например, системы ученичества) для выпускников школ и для тех, кто нуждается в переподготовке из-за снижения роли специфических отраслей. Колледжи, университеты и частные образовательные учреждения также значительно способствуют развитию комплексной программы обучения. Многие подобные организации работают совместно для обеспечения согласованных и содержательных программ подготовки кадров, чтобы следовать им и квалификации, к которым они будут стремиться, начиная от профессиональной квалификации уровней 1, 2 и 3 (в государственных стандартах программ квалификации Великобритании), до степени подготовки для поступления в вуз (уровни 4 и 5), степени бакалавра (уровни 4, 5 и 6) и степени аспирантуры (уровень 7) в экономически целесообразных областях, как например в управлении гостиничным бизнесом.

В настоящее время высокий уровень безработицы среди молодых людей в Великобритании является серьезной проблемой, как для правительства, так и для промышленности в условиях развития эффективной рабочей силы на будущее и обеспечения молодых людей навыками и надеждой на успешную карьеру. В недавнем докладе Сиссона и Джонса для Трудового фонда (2012) говорится о том, как число людей в возрасте до 25 лет, которые не заняты, не обучаются или не проходят профессиональную подготовку (в Великобритании их прозвали «NEETS» (от «No Employment, Education, Training»)), неуклонно растет на протяжении последнего десятилетия и достигает 300 000. Кроме того, в докладе подчеркивается, что важным для гостиничного бизнеса является необходимость повышения квалификации и профессионального развития людей для занятости в секторе услуг, необходимость больших социальных навыков межличностного поведения и обслуживания клиентов, нежели традиционных профессиональных навыков, которые можно подготовить для производственного сектора. Следующее заключение из отчета для Трудового

фонда иллюстрирует проблему сектора услуг в целом и гостиничного хозяйства в частности:

В то время, когда теперь система ученичества на виду таких секторов, как розничная торговля и гостиничное хозяйство, а также числовые показатели выросли, то дальнейшая работа необходима для создания этих правильных профессиональных методов, которые предлагают полное обучение, трудоустройство и карьерный рост для молодежи.

(Сиссонс и Джонс, 2012:42)

Сама отрасль гостиничного хозяйства со многими работодателями во всех различных секторах имеет огромную ответственность и вызов в обеспечении того, чтобы ее обширная рабочая сила, большую часть которой составляет молодежь, обучалась до необходимого уровня для поставки продукции и услуг высокого качества. Один недавний доклад (People 1st, 2011) ставит проблему в резком фокусе. В то время как работодатели в сфере гостиничного хозяйства, туризма и отдыха определяются большей растратой, чем в любом другом секторе экономики по обучению (более 4 млрд £ в год), одному из десяти работников гостиничного хозяйства не хватает основных навыков, необходимых для выполнения своей работы.

В одном из десяти это цифра может показаться относительно небольшой, но она приравнивается почти к 200 000 сотрудников, которые не имеют соответствующей подготовки. Доклад «People 1<sup>st</sup>» указывает на тот факт, что пробелы в навыках являются многолетней проблемой в промышленности, особенно в ключевых функциях, таких как работа по обслуживанию клиентов и навыки повара, с одним из четырех оснований, указывающих на недостаточность навыков в этих областях. Более общие проблемы навыков рассматриваются также в обслуживании клиентов, в командной работе, в решении проблем, в письменной коммуникации и в навыках грамотности. Промышленность, ее профессиональные органы, колледжи и университеты, а также организации работодателей стремятся решить эту серьезную проблему, поскольку мировая индустрия гостиничного хозяйства становится все более конкурентной, и такие навыки и компетенции



являются ключевыми элементами современного общества и событий, приведенных в пример существенными планами обучения и развития, установленных для Олимпийских игр в Лондоне в 2012 году.

Как уже рассматривалось в других разделах этой книги, одним из факторов, который создает необходимость в столь дорогостоящей подготовке, является высокий уровень текучести рабочей силы внутри отрасли, что согласно докладу «People 1st» (2011) ежегодно рассчитывает текучесть рабочей силы на сумму более 33 млн £ в условиях потраченных впустую усилий на набор и обучение кадров. Обучение нуждается в инвестировании, в инвестировании отдельного лица в будущем, также и в процветании организаций, но работник должен находиться в работе достаточно долго, чтобы инвестиции приносили определенный доход за счет укрепления образования, а затем долгосрочной эффективности, производительности и результативности. Здесь мы видим связь между обучением и успешной занятостью и приверженностью сотрудников, что, в свою очередь, может повысить вероятность снижения текучести рабочей силы и обладания мотивированной и эффективной рабочей силы. Благодаря инструктажу в последующие годы, работодатели имеют возможность в полной мере привлечь сотрудников к работе, создавая тесную связь между работником и компанией, а также заложить основу для долгой и достойной карьеры.

Тем не менее, разрозненный и разорванный характер гостиничного бизнеса оказывает влияние на частоту отсутствия необходимого обучения и развития навыков. Очень многие традиционные работодатели этой отрасли, особенно мелких, частных предприятий, не осуществляют систематически запланированную подготовку по ряду причин:

1. Многие владельцы и руководители сами не проходили никакую формальную подготовку, следовательно, им не знакомы стандарты, которые могут быть достигнуты и способны принести большую пользу.
2. Многие работодатели постоянно сталкиваются с насущными оперативными проблемами и не планируют их решение заранее.

3. Многие из них не обладают достаточным капиталом и не могут позволить себе инвестирование.

4. Многие работодатели считают, что другие лица, такие как правительство, школы и колледжи дальнейшего образования, обязаны обеспечивать их обученным и готовым к работе персоналом.

В то же время существуют постоянная модернизация в промышленности и движение в направлении как "высоких технологий" (современные технологии и дорогостоящие капиталовложения) так и «высокой чувствительности» (тесная связь с клиентом и высокие расходы на оплату труда), и каждый из них требует большего обучения с ведущими работодателями, вкладывая все больше и больше ресурсов для обучения. Большие узлы гостиничного бизнеса ввели некоторые высокопрофессиональные стратегии по обучению, которые сопровождают менеджеров и сотрудников с первого дня их занятости в инструктаже, вплоть до их обучения на рабочем месте и за пределами профессионального развития, гарантируя, что корпоративная культура - это связанный проложенный путь через это обучение. Следующий анализ случая (изученный автором в рамках исследовательского проекта) представляет собой пример такого современного подхода, в данном случае международной лицензированной розничной торговлей и оператором ресторанов (здесь дано название 'GastroPubs & Bars plc '):

#### **Мини-анализ случая: 'GastroPubs & Bars plc'**

'GastroPubs & Bars PLC' разработал программу инструктажа и обучения, известную как «Ваши Первые Шаги», инициатива по Человеческим ресурсам, которая должна быть реализована в каждом выходе из компании, независимо от марки, и страны, где она осуществляет свою деятельность. Эта инициатива разработана на основе приверженности корпоративной политики, направленной на обеспечение того, чтобы каждый сотрудник получал соответствующий инструктаж в компании, и получал эффективную профессиональную подготовку. «Ваши Первые Шаги» действует и контролируется через централизованный, основанный на главном офисе отдел компании по управлению кадрами. Основные принципы корпоративного маркетинга и брэндинга

были применены для этого проекта, программы, имеющий свой собственный логотип, данные и печать. Содержание и идеи в рамках программы в значительной степени зависят от конкретных принципов, особенно от исключительного обслуживания клиентов, как этого требуют клиенты элитных пабов и ресторанов. Это осуществляется во всех рынках сбыта и, следовательно, должен быть пройден всеми сотрудниками. В действительности, опрошенные респонденты для научно-исследовательского проекта, обладали высоким уровнем осведомленности о программе «Ваши Первые Шаги» и признавали то, что они прошли эффективную программу инструктажа, когда они впервые начинали свою работу.

Обзор документации компании и беседа с менеджерами пабов и ресторанов, показали весьма структурированный подход к инструктажу и начальной профессиональной подготовке, начиная от выдачи путеводителя Team Associates Handbook каждому сотруднику. В беседах менеджеры подтвердили, что они должны поддерживать систему записи членов команды, контролируя план инструктажа, учебный план и прогресс каждого работника по проверочному листу инструктажа. Учебное пособие сотрудника должно печататься на высококачественной бумаге и быть привлекательным. На первой странице должны быть заголовком представлены Миссия и Цели Компании, а в следующих разделах должны содержаться Терминология, Наши клиенты, Определение клиентов и Обслуживание клиентов. Наглядность этих тем определяет планы корпоративной и кадровой стратегии с точки зрения концентрации на клиентах и обслуживании клиентов и ценностей корпоративной культуры этого гостиничного бизнеса.

Первая страница подчеркивает стратегическую цель компании: «Быть ведущим пабом, баром, сетью ресторанов Европы... мы будем выбором №1 в предоставлении гастрономических продуктов, напитков и обслуживании». Такие рациональные и стратегические цели компании быстро переходят в более «мягкие» стремления к профессиональному развитию сотрудника: "Мы стремимся к непрерывному обучению и развитию сотрудников, которые делают наш бизнес успешным - другими словами, это ВЫ! Остальная часть пособия решает ряд вопросов, связанных с обучением и развитием и возможностями карьерного роста, с нормативными аспектами законодательства в об-

ласти охраны труда и техники безопасности и с формальными условиями и условиями труда.

Следует отметить, что содержание и характер пособия Team Associates Handbook отражают более ранние исследования относительно инструктажа и обучения в лицензированном секторе розничной торговли Pratten (2003) и Lashley and Best (2002: 9), последние авторы пришли к заключению, что программы инструктажа «более сосредоточены на проблемах компаний», а не на удовлетворении социальных и психологических потребностей новых сотрудников. Пособие ‘GastroPubs and Bars plc’ несомненно является полезным руководством в первые несколько дней, но его детально предписывающий подход к обслуживанию клиентов дает мало упоминаний о проблеме и стрессе, вызванных обслуживанием клиентов в рабочей среде, где испытывается давление. Эта проблема, как представляется, должна быть потенциально преодолена путем обращения к ряду основных, простых инструкций под контролем инспекции Mystery Customer. Следующие цитаты, определяющие важное использование языка и терминологии, взяты из раздела обслуживания клиентов Customer Service:

‘Будьте открытыми, приветливыми и будьте рады видеть новых клиентов’

‘Держите зрительный контакт с каждым клиентом и не забывайте улыбаться’ ‘Не ждите времени, когда они начнут говорить, и по возможности начинайте разговор сами’

‘Делайте все возможное для каждого клиента’

‘У нас есть программа Mystery Customer, которая определяет стандарты наших услуг и дают нам советы и предложения’

‘Мы постоянно должны проверять себя согласно стандартам руководящих принципов исполнения программы’

‘Это осуществляется в рамках нашей программы Mystery Customer’

‘Отчет Mystery Customer относительно вас можно найти на доске для заметок - всегда проверяйте последний отчет’.

В рамках такого влиятельного документа для новых лиц, прибывающих на работу в организацию и поступающих в рабочие группы в каждом рынке сбыта, эти извлечения (пособия) отражают результаты исследования сферы гостиничного бизнеса и розничной торговли, ко-

торые сопоставляют управленческий акцент на контроле поведения и эмоций (см. Огбонна и Харрис, 2002) сотрудника, с необходимостью обеспечения соблюдения установленных требований для составления поведенческих инструкций путем обучения и изучения правил эмоций (Сеймур и Сэндифорд, 2005).

Целью такого поведения является клиент, которого организация наделила верховной властью («клиент - Король»). Ожидания клиента должны быть более чем удовлетворены. Клиенту должны быть рады, не только на языке «очаровательного мифа о суверенитете клиента (Корчински, 2002), но и на языке самого корпоративного пособия. Существует много инструкций по обеспечению стандартов обслуживания и эмоционального поведения, требуемых средним клиентом, однако здесь заметно отсутствует помощь и инструкция о том, как справиться со стрессом и давлением, вызванных тяжелыми клиентами и тяжелыми ситуациями. Учебные программы должны учитывать тот факт, что работа персонала гостиничного бизнеса находится под двойным давлением из-за необходимости радовать клиента независимо от обстоятельств, таким образом, быть полезным для организации.

### **Основные компоненты обучения**

На самом фундаментальном уровне, обучение необходимо для преодоления разрыва между существующей компетенцией и фактической деятельностью отдельных лиц или групп и фактической деятельностью и деятельностью, необходимых для достижения целей организации. Эти цели могут включать в себя такие мероприятия, как расширение компании (в том числе объединение с зарубежными компаниями), повторное заключение сделок, увеличение оборота продаж, увеличение производительности и, следовательно, прибыльности, а также улучшение стандартов. В других случаях обучение может понадобиться только для поддержания позиции работодателя на рынке, или для обеспечения того, чтобы новое законодательство соблюдалось. Тем не менее, есть некоторые полезные признаки, которые могут указывать управляющему и управляющему кадров, что существует большая потребность в обучении, и это включает:

- неспособность достичь целевых показателей, таких как получение крупной прибыли а счёт продуктов питания или ликера, торгового оборота, средних расходов, доходов в расчете на один номер (так называемый 'геvраг' – с англ. «доход в расчете на») и уровней чистой прибыли;
- жалобы, комментарии и предложения клиентов;
- нестабильное оказание услуг: стандарты и вопросы своевременности;
- повышенные показатели текучести рабочей силы, детали интервью при увольнении, вопросы морального духа персонала, поднятые на служебных совещаниях, в консультативных комитетах;
- ведомственные проблемы/конфликты между сотрудниками/отсутствие совместной работы между отделами;
- аварии, поломки и ущербы высокого уровня; неприемлемое и неправильное использование дорогого оборудования и IT-систем, например, системы резервирования, а также большие затраты на техническое обслуживание;
- болезнь сотрудников/невыход на работу/эмоциональный стресс;
- соответствие действующим законам и новым правовым обязанностям, например, здоровье, гигиена, безопасность, обучение COSHH (Контроль веществ, опасных для здоровья), продажа алкоголя/акты лицензирования.

Существует три основных компонента, которые требует физическое лицо для эффективного выполнения работы: знания, навыки и отношения. Каждый из них может быть разработан или усовершенствован (с точки зрения организации) путем эффективного обучения. Для каждого компонента, однако, необходим особый подход к обучению. Знание, например, можно получить путем проведения брифингов, лекций и видео-уроков, но эти методы могут оказаться почти бесполезными при приобретении второго компонента – навыков, например, как использование ножа или применение системы резервирования. В таком случае необходима практика. Третий компонент – соответствующее обращение сотрудников, например, с клиентами и коллегами, часто является наиболее сложным для формирования или изменения даже после всесторонне обоснованного обучения, и это требует от

лиц, ответственных за обучение, понимания человеческого поведения. Методы обучения в этом секторе могут включать в себя психометрические тесты, онлайн-программы, групповые дискуссии, анализ ситуаций и ролевые игры. Справочники и пособия высокого качества о клиентах, указанных выше в конкретных примерах, являются общим современным подходом, который показывает всем сотрудникам культуру подхода к предоставлению услуг. Отношения могут быть чрезвычайно сложными для их изменения, однако лучше все начинать с запланированного, систематического и профессионального отбора людей с необходимыми качествами, а не с попытки обучать и менять их, в связи с несоответствием их качества требованиям работодателей.

Для разработки эффективных учебных программ, необходимо знать и понимать следующие принципы:

1. Обучение может быть успешным только тогда, если сотрудник понимает, что обучение ему действительно нужно, что обучение является добровольным процессом, что люди должны быть заинтересованы в познании нового и, следовательно, они должны быть мотивированы надлежащим образом; например, если работники продовольственного обслуживания теряют доходы в виде чаевых из-за посещения курсов, они вполне теряют время и, следовательно, могут и не захотеть принимать активное участие.

2. Люди учатся различными темпами, в особенности в случае взрослых, они часто начинают с разных уровней знаний, умений и навыков с различными мотивами и установками.

3. Обучению препятствуют чувство нервозности, страха, неполноценности и отсутствие уверенности.

4. Инструктаж должен быть предоставлен в виде коротких и регулярных сессий, а не в форме изолированных, долгих мероприятий; например, если обучаемых нужно проинструктировать об использовании кухонного оборудования, то им достаточно десять уроков с продолжительностью 15 минут, и это гораздо лучше, чем один урок, который длится несколько часов, объединяющий обучение и развитие компетенций.

5. Обучающиеся должны играть активную роль – они должны принимать участие в учебном процессе; например, при чтении лекций

стажеры играют пассивную роль, а в дискуссиях или практических работах/ролевые игры/онлайн-упражнения и 'игры'/ они играют активную роль.

6. В процессе обучения в полной мере должны быть использованы соответствующие и разнообразные методы, необходимые для всех видов чувств, а не только для одного, например, чувства слуха.

7. Обучающимся нужны четкие цели, их прогресс должен проверяться регулярно.

8. Уверенность в себе должна быть сформирована похвалами и поощрениями, и не должна быть сломлена негативными чувствами и замечаниями: обучение должно быть мотивирующим и эмоционально полезным.

9. Навыки и знания приобретаются поэтапно в периоды прогресса, застоя и даже потери навыков или знаний, которые все еще приобретаются: преподаватели должны знать об этом явлении (кривая роста производительности), так как это может стать для многих слушателей и их тренеров причиной разочарования и провала надежды!

Данные принципы обучения иллюстрируют и отмечают, что сложно и неэффективно относиться к лицам, как к однородным группам. По мере возможности, необходимо разрабатывать программу обучения согласно индивидуальным потребностям. Техника, которая должна быть применена, зависит от разнообразности факторов, включая тот факт, что знание ли это, или навыки, или отношения, которые должны быть приобретены, и отдельное лицо ли это, или маленькая группа/особая ведомственная групп, которые должны быть обучены. Два основных подхода – это программы обучения «Без отрыва от работы» и «С отрывом от работы».

### **Программа обучения «Без отрыва от работы»**

В индустрии гостиничного бизнеса значительная часть работы персонала осуществляется в непосредственном контакте с клиентами. По этой причине большая часть обучения новых сотрудников должна проходить «на рабочем месте», таким образом можно приобрести опыт неоднократной работы с клиентами и другими сотрудниками.



Следовательно, обучение «Без отрыва от работы» играет важную роль в подходе индустрии к обучению. Согласно результатам одного крупного опроса, проведенного в США, «эмпирическое обучение» оценивалось, как наиболее эффективная форма обучения. Если разработать программу правильно, она действительно может быть очень эффективна для обучения профессиональным и социальным навыкам, но необходимо, чтобы цели обучения были четко определены, и, чтобы лица, ответственные за обучение, сами были знатоками по применению соответствующих методов обучения.

К сожалению, новичков очень часто закрепляют за опытными работниками, которые не являются каким-либо образом готовыми для обучения других, возможно, даже и не желают участвовать в подготовке еще одного работника. В английском языке такое явление часто упоминается как 'sitting next to Nellie' (сидеть рядом с Нэлли). Не обладая никакими подходящими личными свойствами, ни необходимыми навыками обучения, возможен случай, когда инструктору могут даже и не дать указания по поводу того, чему именно нужно инструктировать нового сотрудника. Вместо этого важно, когда опытным работникам поручают обучать новичков, в связи со способностью опытных работников справиться с заданием, относясь к обучающему благожелательно и сочувственно, а не только потому, что они обладают знаниями в самой работе. Также эти опытные работники сами должны пройти соответствующие курсы по ведению инструктажа, прежде чем давать им задание обучать новичков. Прогресс обучающихся следует регулярно проверять, предпочтительно путем систематической процедуры, которая должным образом записывается и осуществляется лицом, ответственным за обучение, и этим лицом могут быть менеджеры подразделений, начальники департамента или менеджеры по подготовке и развитию сотрудников более крупного отдела кадров. Ответственность за управление обучением не должна быть возложена на инструктора. Пример со случаем программы обучения "без отрыва от работы" для бармена показан на Рисунке 8.1. Обратите внимание, что схема обучения на Рисунке 8.1 состоит из тщательно запланированных и прогрессивных этапов. Требуется, чтобы каждый этап был полностью выполнен и успешно достигнут до начала следующего этапа. Кроме того, данная программа является только картой контро-

ля и поэтому предполагает, что инструктор имеет углубленные знания. В связи с этим, во многих случаях будет необходимо расширять этот тип списка, указывая в документе на то, что подобное учебное пособие именно то, что должно быть проинструктировано в каждом новом этапе.

### **Программа обучения «С отрывом от работы»**

Программа обучения «С отрывом от работы» не проходит в прямой рабочей среде. Разнообразные методы и приемы могут быть использованы, но конкретный выбор методов будет зависеть от того, что должно обучено. Основные методы включают:

1. Брифинги, которые лучше всего применяются для получения знаний об истории и политике компании, правовых вопросах, правилах, рецептах и основных принципах методов и процедур. При брифингах, прогресс должен часто проверяться с использованием вопросов и ответов, а также в брифингах могут быть использованы короткие видео о компании и печатные материалы для обучаемых, которые новички будут использовать в качестве справочника.
2. Обсуждения, которые лучше всего используются для уточнения и закрепления той информации, что была передана другими методами и обменом передовым опытом.
3. 'Лекции', которые подразумевают говорение только инструктора, и поэтому следует избегать их, поскольку в них обучаемые только слушают и обычно мало принимают участие.
4. Анализ случаев, проекты и деловые игры, которые лучше всего используются для иллюстрации и закрепления принципов управления, таких как планирование, аналитические методы и т.д.
5. Ролевые игры, которые лучше всего используются для развития социальных навыков, таких как прием гостей, рассмотрение жалоб клиентов, рекламирование и проведение интервью. Также этот метод может быть полезным, когда социальные навыки должны быть одновременно применены с техническими навыками, такими как размещение гостей в отеле или регистрация гостей при выезде из отеля.

6. DVD Видео, подкасты, презентации PowerPoint, лекционные табло и другие визуальные средства обычно сами по себе не должны применяться в качестве методов, однако они должны использоваться как материалы в брифингах, дискуссиях, анализе ситуаций и ролевых играх.

7. Запрограммированные тексты, интерактивные DVD и CD видео, онлайн-программы, которые соответствуют многим принципам обучения. Кроме того, они могут быть использованы отдельными лицами в любое удобное время - не всегда обязательно присутствие инструктора. Но, конечно, они не могут быть использованы для обучения навыкам, и они могут быть очень дорогими для их составления при соответствии требованиям клиентов.

*Первый этап*

1. Подготовка бара и чистота

- А) Чистка барных стоек, подставок для бутылок
- Б) Чистка зеркал, стеклянных полок
- В) 'Разлив напитков'
- Г) Использование полотенец, подложек для сушки стаканов и подносов
- Д) Приготовление украшений для напитков (лимон, оливки, вишни)
- Е) Применение оборудования для розлива пива

2. Касса

- Ж) Прайс-лист
- З) Использование кассового аппарата
- И) Чеки и банковские карточки
- Й) Занесение на счет клиента
- К) Расчет стоимости и сдачи

3. Основные положения законов

- Л) Время продажи спиртных напитков
- М) Жители и гости отеля
- Н) Фальсификация
- О) Метрология

4. Простые заказы

- П) Пиво, вино на разлив

	<p>Р) Спиртные напитки и вермут со смесителями</p> <p>С) Использование украшений для напитков, таких как лед, лимон, вишни</p> <p>Т) Навыки обслуживания клиентов</p>
<i>Второй этап</i>	
1 Подготовка бара и чистота	<p>А) Заказ со склада</p> <p>Б) Чистка оборудования для розлива пива</p> <p>В) Ежедневное приготовление ликера и других продуктов</p>
2.Касса	<p>А)Проверка аппаратов</p> <p>Б) Проверка лент для кассового аппарата/электронных отсчетных устройств</p> <p>В) Продажа спиртных напитков навынос</p>
3.Другие законы	<p>З) Заключение пари и игры</p> <p>И) Молодые люди</p> <p>Й) Продажа в кредит пьянящего ликера</p>
4.Заказы на смешанные напитки	<p>К) Шанди</p> <p>и)Джин по-итальянски, джин по-французски</p>
<i>Третий этап</i>	
1.Подготовка бара и чистота	<p>А) Исправление ошибок таких, как пенообразование пива, ‘застывшая бутылка в аппарате’</p> <p>Б) Подготовка для проверки кассы и переучета товаров</p>
2.‘Касса’	<p>Подсчет денег</p>
3.Приготовление всех напитков в	<p>В) Знание рецептов</p>

**Рис.8.1** Пример программы обучения «на рабочем месте» для бармена

Пример довольно типичной программы обучения "с отрывом от ра-

Время	Предмет изучения	Метод обучения
9.00–9.45	История компании Нынешняя деятельность и цели компании Кадровая политика	
9.45–10.30	Кухонные оборудования; чистота, безопасность, способы применения	Демонстрация и дискуссия
10.30–11.00	Гигиена	Фильмы и обсуждение
11.00–11.15	Кофе	Демонстрация и дискуссия
11.15–12.00	Методы приготовления и жарения	Демонстрация и практическая работа
12.00–1.00	Порции, приготовление и презентация обеда	
1.00–2.00	Практические методы приготовления чая	Практическое приготовление простых блюд
2.00–4.00		Беседа и обсуждения
4.00–4.15	Контроль расходов	

боты" для поваров показан на рисунке 8.2. Рисунок 8.3 показывает эффективность различных форм обучения.

**Рис.8.2** Пример первого дня программы обучения вне рабочего места для поваров

1. Персонализированное экспериментальное обучение; например, обучение без отрыва, авторский надзор "наставника"
2. Текстовый материал; например, учебники, учебные пособия
3. Самостоятельный поиск учебных ресурсов; например, область ресурсов, обучающие программы
4. Обучение через наблюдение; например, выставки, рабочие модели
5. Интерактивное моделирование; например, игры, ролевые игры
6. Визуальные пособия для лекций; например флип-чарты, кодоскопы (OHPs)
7. Экспертные официальные презентации; например лекции, групповые презентации
8. Пассивное использование электронных СМИ; обучающее телевидение и радио.

**Рис.8.3** Ранговый порядок эффективной подготовки сотрудников, не занимающих руководящие должности.

*Источник:* доклад конференции CHRIE, д-р Р.Фукар-Сзаки (1988), Сиракузский университет, США

## **Анализ потребностей в подготовке и развитии**

Рассмотрев то, что пытается сделать обучение и развитие, а также основные принципы обучения и доступные основные методы, следующим шагом будет рассмотреть вопрос о разработке учебных программ. Рисунок 8.4 дает простой обзор всего процесса.

Начинается это с выявления потребностей в обучении, который иногда называют как «анализ потребностей в обучении», который проводится лицом, ответственным за обучение в консультации с линейным руководством. Он должен попытаться определить те проблемы и возможности, что линейное руководство может решить и использовать с помощью соответствующей подготовки. Анализ должен быть получен путем изучения потребностей в обучении лиц, определенных в оценках и проверок о ходе работы и подробных обсуждений с руководителями среднего звена. Описание работы сотрудника, реальная производительность и потенциал должны стать основой для этих обсуждений, наряду с организационными планами на будущее. Полезным подходом будет принятие принципа 80/20, «Принцип Парето». Например то, какая (20%) активность вызывает большинство (80%) из проблем? В коммерческом контексте всегда крайне важно сконцентрировать ограниченные ресурсы на тех областях, которые дадут наибольшую выгоду.

Из сопоставления и объединения индивидуальных потребностей в подготовке кадров, HR или линейные менеджеры будут разрабатывать композиционный план потребностей в обучении более широкой организации. Некоторые аспекты этого плана, будут отнесены к "существенным", а некоторые, как к "желательным", в зависимости от общих целей и приоритетов фирмы. Эти приоритеты должны быть известны, и подтверждены высшим руководством и, следовательно,

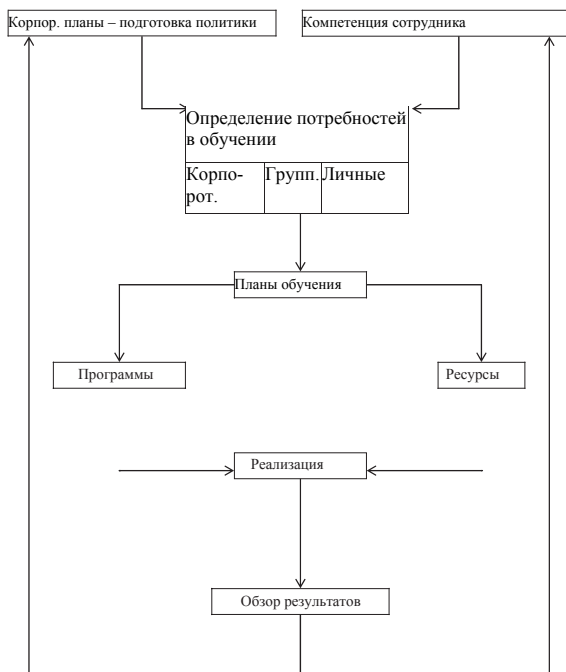
должны вписываться в общую бизнес-стратегию данного предприятия.

Например, в случае подрядчика услуг питания или группы ресторанов, могут быть планы по расширению количества единиц, а для того, чтобы сделать это потребуются множество ключевых сотрудников для новых подразделений в течение определенного периода время. Это будет иметь важное значение для выявления тех сотрудников, которые могут быть переданы или поощрены и обучены, которых необходимо будет подготовиться к такому изменению. Это может варьироваться от подготовки некоторых помощников менеджеров для более старших руководящих должностей, подготовке младших кухонных сотрудников, чтобы взять на себя более квалифицированных обязанности в приготовлении пищи и презентации. Вопрос наличия достаточного числа обученных кадров с целью соответствовать расширению имеет решающее значение для успешного роста организации, и это одна из областей УЧР, где функция обучения вместе с эффективной набора и отбора может оказаться значительной ценностью для компании. Это особенно важно, когда гостиничная компания выходит на международный уровень, и при этом должны поддерживаться стандарты и репутация компании и бренда. Не все потребности в обучении возникают из ежегодного анализа потребностей в обучении. Они также возникают в результате неожиданных изменений в условиях торговли или бизнеса; изменение бизнес-стратегии от стопроцентного ресторанного бизнеса к франшизе по всей Европе потребует обучение руководителей области, чтобы они могли сотрудничать с иностранными предприятиями, а это отличается от управления и контролем за «домашними» менеджерами подразделений, непосредственно занятых в компании.

Потребности в обучении могут быть разделены на три основные категории. Первая, потребности организации; например, улучшение качества обслуживания и отношений с клиентами в целях борьбы с живой конкуренцией на местном уровне. Такая потребность может повлиять на всех работников, а также может быть вызвана по причине местных событий и фестивалей. Вторая - потребность рабочей группы; например, определенной группе сотрудников, как

регистраторам к примеру, возможно, потребуется обучение техникам управления доходами при делении номеров, чтобы увеличить RevPar, доход с одного номера, доход от номеров с точки зрения максимизации цены на проживание. Третья для отдельных сотрудников; например, предложение компьютеризировать начисления заработной платы может привести к необходимости сотрудника, работающего с начислениями заработной платы, пройти подготовку для получения соответствующих навыков работы с компьютером и информационными системами HR. На рисунке 8.5 показан ежегодное обучение с отрывом от работы одной гостиничной компании.





**Рис.8.4** Соответствие требованиям обучения

## Поддержка линейного руководства

Крайне важно, чтобы линейное руководство и их работа была видна рядовым сотрудникам в этом аспекте HR, содействие в подготовке кадров непрерывного подчеркивает его важность, как и участие в деятельности по подготовке кадров в максимально возможной степени; если все обучение и инструктаж оставляют командам УЧР и инструкторам, может развиваться нежелательный «разрыв» между линейным руководством и тренерами. HR не должен рассматриваться в качестве эксперта службы подготовки кадров, от ответственности за которую можно отказаться, но необходимо рассматривать его скорее в

качестве посредника рамок или системы, внутри которой происходит обучение и развитие рабочей силы, во главе с менеджерами среднего звена и руководителями.

**ПРОГРАММА ГРУППОВОГО ОБУЧЕНИЯ ЗА 2010 год**

НАЗВА- ЗВА- НИЕ КУРСА	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ВВЕ- ДЕНИЕ В ДОЛЖ- НОСТЬ АДМИ- НИСТ- РАТОРА	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
УСЛУ- ГИ РЕ- ГИСТ- РАЦИИ				✓			✓				✓	
УПРАВ- ЛЕНИЕ БРОНИ- РОВА- НИЕМ			✓			✓				✓		
НА- ГРАДА ЗА ОБУ- ОБУ- ЧЕНИЕ ПЕР- СОНА- ЛА	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
ТЕХ- НИКИ ГРУП- ПОВО- ГО ОБУ- ОБУ- ЧЕНИЯ		✓		✓		✓	✓		✓		✓	
СЕТИ ОХРА-		✓		✓		✓	✓		✓		✓	✓

НЫ ЗДОРОВЬЯ И БЕЗОПАСНОСТИ											
ПРОДАЖИ И МАРКЕТИНГ			✓			✓		✓			
ПОЗИТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ				✓							
ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙММЕНЕДЖМЕНТ		✓				✓		✓			
ТАКТИКИ ПЕРЕГОВОРОВ					✓			✓			
МАСШТАБ ПО ПРЕВОСХОДНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ	✓		✓			✓		✓			

ЖИВА- НИЮ											
РАЗНО- ГЛА- СИЯ И КОН- ФЛИК- ТЫ				✓				✓			
ЛИДЕР- СТВО И МОТИ- ВАЦИЯ		✓			✓			✓		✓	
РАБО- ЧИЙ ПРО- ЦЕСС КОМ- ПАНИИ			✓	✓		✓			✓		
ДАЛЬ- НЕЙ- ШЕЕ УЛУЧ- ШЕНИЕ F.A.D.S 1	✓				✓		✓			✓	
ДАЛЬ- НЕЙ- ШЕЕ УЛУЧ- ШЕНИЕ F.A.D.S 2			✓					✓			
МЕТО- ДЫ ПРО- ВЕДЕ- НИЯ ИНТЕР- ВЬЮ	✓				✓		✓			✓	
НАВЫ- КИ			✓					✓			

ОЦЕ- НИВА- НИЯ												
ЛИЧ- НЫЙ РАБО- ЧИЙ ПРО- ЦЕСС				✓								

**Рис.8.5** Соответствие требованиям обучения

*Источник:* Воспроизведено с разрешения Choice Hotels

Одним из способов преодоления этого является обеспечение в обучении линейного руководства, к примеру, руководители подразделения или руководителя департаментов, а также наиболее квалифицированных и подходящих сотрудников, и приобрести на рабочем месте навыки обучения, чтобы они могли лично проводить учебные занятия и выполнять конкретные обязанности при обучении. Старшие менеджеры должны постоянно демонстрировать свою поддержку и приверженность к обучению, находясь в начале программы, если есть такая возможность, и представлять саму программу, подчеркивая значимость подготовки для сотрудников и для бизнеса в целом. Обучение является одним из инструментов управления, которые должны быть использованы для повышения эффективности работодателя, производительности и обслуживания клиентов. Обучение помогает достичь цели организации надлежащим образом, через обучение персонала и роста их компетенций, знаний, умений и навыков, необходимых для достижения этих целей и для успешного гостиничного бизнеса. В то же время обучение также должен позволить отдельным людям, за счет повышения компетентности и уверенности в себе, достичь их (реалистичные) надежды, которые у них имеются относительно работы и в конечном итоге в своей карьере.

В современной концептуализации УЧР, обучение и развитие, являются такими мероприятиями, которые могут укрепить культуру службы организации (как показано в примере выше в этой главе) и

надлежащие стратегические акценты на «мягких» и «жестких» аспектах в гостиничном бизнесе. HR играет очень стратегическую роль подготовки кадров в рамках основных гостиничных компаний, и является важным аспектом корпоративной политики – вводный инструктаж с первых дней работы нового сотрудника и профессиональной подготовки к деятельности в области развития управления, необходимых для обеспечения удержания и продвижения старших менеджеров в будущем. В следующей главе мы специально рассмотрим эту область развития управления и ее быстро развивающееся современное понятие известное как «управление талантами» или «управление потенциалом».

### **Дополнительная литература и ссылки**

- Armstrong, M. (2012) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 12th edn, London: Kogan Page.
- Beardwell, J. and Claydon, T. (2010) *Human Resources Management – A Contemporary Approach*, 6th edn, Harlow: FT Prentice-Hall.
- Foot, M. and Hook, C. (2011) *Introducing Human Resource Management*, 6th edn, Harlow: FT Prentice Hall.
- Foucar-Szacki, R. (1988) CHRIE conference paper, Syracuse University, USA.
- Goss-Turner, S. (2002) *Managing People in the Hospitality Industry*, 4th edn, Kingston-upon-Thames: Croner Publications.
- Kelliher, C. and Perrett, G. (2001) ‘Business strategy and approaches to HRM: a case study of new developments in the UK restaurant industry’, *Personnel Review*, 30(4): 421–437.
- Korczynski, M. (2002) *Human Resource Management in Service Work*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lashley, C. and Best, W. (2002) ‘Employee induction in licensed retail organisations’, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1): 6–13.
- Lucas, R. (2004) *Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries*, London: Routledge.
- Nickson, D. (2007) *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ogbonna, E. and Harris, L. C. (2002) 'Managing organisational culture: insights from the hospitality industry', *Human Resource Management Journal*, 12(1): 33–53.

People 1st (2011) *State of the Nation Report 2011, Analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality, leisure, travel and tourism industries*, London: People 1st.

Pratten, J. D. (2003) 'The importance of waiting staff in restaurant service', *British Food Journal*, 105(1): 826–834.

Seymour, D. and Sandiford, P. (2005) 'Learning emotion rules in service organizations: socialization and training in the UK public house sector', *Work, Employment & Society*, 19(3): 547–564.

Sissons, P. and Jones, K. (2012) *Lost in Transition? The Changing Labour Market and Young People Not in Employment, Education or Training*, Lancaster University: The Work Foundation.

Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008) *Human Resource Management*, 7th edn, Harlow: FT Prentice Hall.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.

Приложение 5

Какие уроки может извлечь данная организация из подходов, принятых «GastroPubs & Bars plc», не смотря на то, что компания принадлежит другому рынку и сектору в индустрии гостеприимства?

## Вопросы

1. Опишите задачи систематического обучения персонала и различные шаги или этапы, которые вы обычно ожидаете в данном процессе.
2. Обсудите, какие элементы обучения вы считаете наиболее важными и объясните почему.
3. Обсудите, какие изменения вероятно должны быть сделаны в будущем для улучшения процесса обучения и каким областям работодателям необходимо уделить больше внимания.
4. Обсудите связь между обучением персонала и подходами к руководству, например как целевое управление.
5. Рассмотрите случай «GastroPubs & Vars plc», указанный в этой главе, и подумайте, как бы вы чувствовали себя на месте нового сотрудника в группе в рамках программы обучения «Ваши первые шаги».



### Повышение квалификации руководящего состава

В предыдущей главе было заметно, что большая часть учебной деятельности в индустрии гостеприимства фокусируется на развитии компетенций, необходимых для выполнения конкретных задач и ролей. Это касается, в основном, нынешних потребностей в подготовке кадров и также в потребностях ближайшего будущего, с удовлетворением насущных потребностей клиентов, а также все это подчеркивает ключевые элементы долгосрочной политики бизнеса и стратегии управления персоналом. Тем не менее, организации также нужны менеджеры, которые способны интерпретировать внешние воздействия окружающей среды, заранее планировать, организовывать и распределять ресурсы, развивать и интерпретировать бизнес-информацию, и мотивировать рабочий персонал. Управление и лидерство в современной организации является серьезной проблемой в любом секторе. Для того, чтобы гарантировать, что такие люди имеются в нужном месте и в нужное время, организациям необходимо принять определенную форму программы развития менеджмента, или повышение квалификации руководящего состава.

Было подсчитано, что менеджеры составляют 29% от гостиничного рабочего персонала (Уилсон и др., 2006), и от этого крайне важного сегмента сотрудников все чаще требуется, быть эффективными и действенными в условиях все более конкурентоспособной и меняющейся международной обстановки. В определенной области УЧР, четко указанных в других разделах этой книги (например, в главе 2), очень важно иметь менеджеров во всей гостиничной организации, которые могут решать ключевые вопросы касающиеся работы сотрудников и их приверженности, удержания способных сотрудников, их уверенности и мотивации, с целью продвигать важные аспекты культуры организации и обслуживания, например как подходы ориентированные на клиентов. Переход к более упрощенным структура управления также создал потребность в более комплексном и грамотном управлении на всех уровнях внутри компании, как отмечает Фи-

липп Росситер, исполнительный директор Института гостеприимства, профессионального органа управления индустрии гостеприимства (People 1st, 2011). Тем не менее, отрасль постоянно испытывает трудности в найме, разработке и, самое главное, в сохранение наиболее компетентного вида управления (Уотсон, 2008). Отсюда и важность наличия программ развития управления, которые удовлетворяют эту крайне важную цель и которые готовят менеджеров будущего для конкретной компании и для отрасли в целом, как в национальной, так и, в случае необходимости, в международной среде.

### **Что подразумевается под развитием управления?**

Термин «повышение квалификации руководящего состава» («развитие управления») развивался в течение многих лет, чтобы стать всеобъемлющей функцией, которая включает в себя развитие управления персоналом организации, начиная от управления стажера до исполнительного директора. Это может быть истолковано как фокус на прием и отбор менеджеров наиболее подходящих для деятельности компании, их последующего обучения и развития в качестве будущих топ-менеджеров и их постоянного обновления и развития по отношению к исполнительной власти и руководящим должностям специалистов, например как руководители области гостиничного сектора, HR или менеджеры по маркетингу. Уотсон (2008: 758) рассматривает последнюю литературу в области развития менеджмента гостеприимства и рассматривает развитие управления, «обучение, образование и обучающие практики, которые призваны помочь руководителям реализовать свой потенциал, для личной или организационной выгоды». Гослинг и Минцберг (2003) обсуждают двуединую концепцию развития менеджмента и лидерства в терминах пяти менталитетов: отражающий мышление, занимающееся вопросами самоуправления; аналитический склад ума с точки зрения управления организацией; мирское мышление связано с более широким контекстом и окружающей средой бизнеса; совместное мышление в отношении рабочих отношений; и, наконец, действенное мышление для изменений и выполнения заданий. Заметно, как много разнообразных компетенций может потребоваться менеджерам, сколько поддержки необходимо раз-

вивающимся менеджерам, и что, это прежде всего, чем мы рассмотрим данный аспект в индустриальном контексте комплексного и междисциплинарного сектора, например как индустрия гостеприимства.

Недавние расширенные усилия в разработке более сложных стратегий развития управления для удовлетворения этих потребностей были вызваны целым рядом факторов, связанных с внешней и внутренней средой индустрии, таких как:

- усиление глобальной конкуренции со стороны работодателей сферы гостеприимства, ищущих лучших менеджеров для настоящего и будущего
- увеличение потребностей в области развития и компетентности
- ожидания менеджеров упрощенных организационных структурах с меньшими возможностями продвижения по службе
- интернационализация рынков, брендов и операторов
- демографические изменения во многих странах, создающие дефицит молодых людей, которые составляют большую часть гостеприимства рабочей силы по всему миру
- взаимосвязь с более долгосрочным планированием преемственности для будущих старших менеджеров
- разнообразие отрасли, рабочего персонала и выпускников, приступающих к обучению в отрасли в университетах и на курсах колледжей
- необходимость постоянно решать вопросы с имиджем сектора и пробелах в навыках с точки зрения управленческих компетенций
- часть стремления в направлении более эффективного руководства с точки зрения развития современных методов управления персоналом, повышение производительности и обязательства сотрудников в отрасли.

В научной литературе индустрии гостеприимства, наблюдается критика в сторону предложения подготовки управленческих кадров и развития, большая часть которых являются ответными действиями на насущные трудности, но не связаны тесно с достижением бизнес-целей (см. Макганигал и Джеймсон, 2000 ). Это верно, однако, крупные отельные сети являются одними из тех предприятий по предоставлению услуг, разработавшие «академии управления» или учебные

центры управления, в попытке привить подготовку управленческих кадров и обучения в четко сформулированной культуре развития. Значение, которое придается корпоративной культуре в компании на нескольких площадках также стал толчком для значимости планов и мероприятий по развитию управления стратегического уровня. Примером может послужить недавняя программа обучения и развития в рамках Compass Group, которая повлияла на 400 000 рабочих персонал по всему миру.

Культурный аргумент имеет сильный резонанс с необходимостью обучения с учетом управленческих подходов, поскольку это ключевая роль менеджеров укреплять наставления и нормы преобладающей организационной культуры, что представляет столь важное значение для достижения бизнес-планов. Опять же мы видим связи для бизнес-стратегии и управления эффективностью (см главы 2 и 7), где планируется обучение и развитие, такие как исполнительные курсы, мероприятия и наставничество с целью удовлетворения стратегической цели объединения аспектов развития карьеры HR с приоритетами бизнеса. В быстро развивающейся деловой среде современной сферы гостеприимства, развитие управления формирует основной компонент процессов управления более крупных изменений (Мэбей и Саламан, 1995).

Составляющие компоненты национальной или, как это требуется во многих гостиничных компаниях с множеством филиалов и подразделений, международной стратегии развития управления требует значительных финансовых вложений, будь то учебные курсы, специально назначенные внутренним отделом HR по обучению персонала, или специализированные учебные услуги консультантов и бизнес-школ. Необходимость сохранения хорошо обученных и высокоэффективных менеджеров часто является серьезной проблемой для отрасли, и этот фактор удержания должен быть тесно связан с целью планов развития управления, таким образом, чтобы отдача от инвестиций могла получить компания, которая как раз и инвестировала, а не какая-либо другая организация, которая могла бы только прийти и "переманивать" почти готовых сотрудников! Таким образом, стабильная рабочий персонал управления имеет крайне важное значение во мно-

гих отношениях в обеспечении того, чтобы в организация была эффективная команда будущих менеджеров (Дири, 2008).

## **Планирование кадрового резерва**

Для достижения этой цели, организация также должна планировать естественной замену, вызванную различными причинами, например как выход на пенсию, переводы и увольнение, поэтому необходимо обеспечить наличие достаточного количества грамотного управления, которое будет доступно для планов по расширению. Тем не менее, в хорошей организации эти планы должны также распространяться на удовлетворение разумных стремлений каждого человека; например, если работодатель стоит на пути получения квалификации работником, т.е. не выделяет достаточно дополнительного времени и поддержки, работник может предоставить свою квалификацию перед работой и обратиться к работодателю, который будет помогать ему в достижении цели. Планы, которые приспособливают только потребности работодателя могут привести к неудовлетворенности, разочарованию, низкому моральному духу и к высокой текучести рабочей силы.

Поэтому высшее руководство организации должно следить за тем, чтобы адекватные планы и ресурсы были направлены на набор, мотивацию, обучение, развитие и достижение приверженности от стабильной управленческой команды. Это приводит нас к рассмотрению современных разработок в рамках области развития менеджмента; в частности, важно отметить ценность систематического планирования преемственности, но и недавнее стремление к конкретным планам для наиболее способных сотрудников, которые часто называют как «управление потенциалом».

В более крупных организациях, развитие планов управления и преемственности взаимосвязаны. Подход к планированию резерва будет меняться в зависимости от собственных потребностей организации. В организации, которая осуществляет свою деятельность в рамках одного большого однородного рынка (например, McDonald`s, Burger King, Premier Lodge) возможно разработать управление всей организации наряду с принципами. В организации, работающей в самых

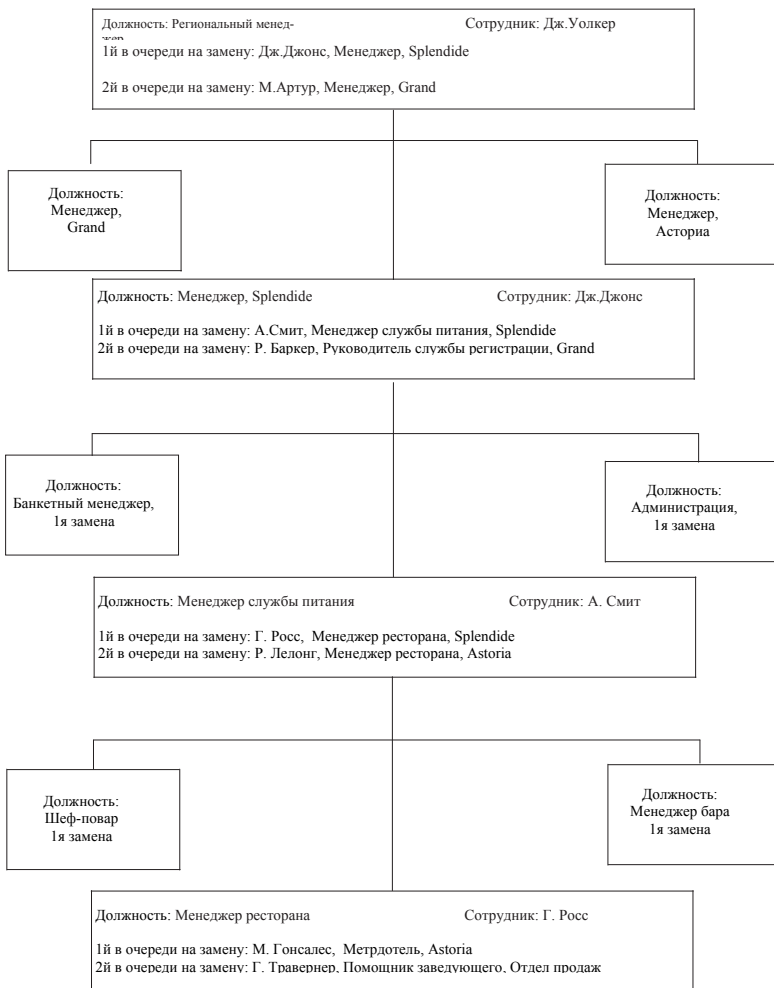
разных рынках с самыми разными продуктами и брендами (например, Whitbread, Mitchells & Butlers или Ассор), возможно понадобится разработать планы по развитию менеджеров специально для конкретных сегментов рынка.

У планирования кадрового резерва есть два главных элемента. Первый включает в себя необходимость наличия решений, касающиеся источников будущего управления. Они могут быть разработанными внутри компании, или же они могут быть набраны из других организаций или могут представлять собой смесь обоих этих источников. Второй включает в себя процесс, необходимый для выявления потребностей в области управления и отдельных лиц, которые удовлетворяют эти потребности. В малом бизнесе, например, как в ресторанах под руководством владельца или отелях из 10 номеров, это будет простая неформальная система, потому что руководство может работать и быть полностью осведомлено о сотрудниках с потенциалом. В крупных организациях, сложные и зачастую формальные системы на основе ИТ могут быть необходимы из-за большого количества рабочих мест, менеджеров и потенциальных менеджеров. Возможно будет существовать необходимость в управленческой команде для управления всего процесса. Это особенно касается многонациональных компаний, таких как Ассор или Starwood, чей управленческий потенциал может быть применен в настоящее время в рамках какой-либо одной из 100 стран мира.

План кадрового развития производится путем сравнения будущих требований к управлению с существующими на сегодняшний день управлением. Для создание плана, составляются организационные диаграммы, которые показывают структуру предприятия в настоящее время и в различных будущих датах, например, в течение трех месяцев, один год, три года или пять лет. Показано каждое рабочее место с двумя колонками непосредственно рядом с ним или под ним, в которые могут быть вписаны имена подходящих сотрудников на замену. Форма замены показана на Рисунке 9.1, а на Рисунке 9.2 показана диаграмма преемственности.

Должность	Нынешний работник	Наиболее подходящая замена Укажите его/ее нынешнюю должность в скобках	Второй рекомендуемый сотрудник Укажите его/ее нынешнюю должность в скобках
Управляющий гостиницей (Splendide)	Дж. Джонс	А. Смит (Менеджер службы питания, Splendide)	Р. Баркер (Руководитель службы регистрации, Grand)
Потенциал для продвижения		Готов к повышению	Повышение с обучением
Необходимость в обучении и/или в развитии		Нет	Необходим опыт работы с едой и напитками
Подписано	Дж. Джонс	Дата	20.01.2006 год
Утверждено	Дж. Уолкер	(Региональный менеджер)	

**Рис.9.1** Преемственность руководства или форма замены



**Рис.9.2** Схема преемственности



Имена менеджеров, указанные на Рисунках 9.1 и 9.2, являются результатом обсуждений и сравнений между наиболее соответствующими уровнями управления, с использованием отчетов служебной аттестации в качестве основы (см. главу 7). Это подчеркивает необходимость в разделе, посвященном продвижению потенциала, которые будут включены в отчет об оценке. Все чаще, потенциал продвижения оценивается посредством использования центров оценки, часто с помощью бизнес-школ, консультантов, психометрических тестов и профессиональных психологов (см главу 5).

До тех пор, пока основой для обсуждения является замена, которая происходит за счет нормального выхода на пенсию, несчастного случая или добровольного ухода предыдущего, наиболее подходящими уровнями управления, которые будут рассматриваться в дискуссиях, будут следующие:

1. нынешний сотрудник, замена которого будет обсуждаться
2. руководитель нынешнего сотрудника
3. руководители тех сотрудников, которые будут рассматриваться для замены
4. член высшего руководства, который в полной мере осознает будущие планы
5. специалист по человеческим ресурсам

В некоторых организациях, в зависимости ее от размера и масштаба, один сотрудник чаще всего выполняет более чем одну из этих ролей. Окончательный план, в частности, для более старших уровней, должны быть одобрен высшим руководством. Для того, чтобы выявить вероятных преемников, необходима обычная практика - спросить каждого члена управления назначить тех, кого он или она считает наиболее подходящим в качестве преемника. Однако, следует признать, что там, где это проводится, может возникнуть опасность жестких ведомственных путей развития карьеры, в то время как в некоторых случаях межведомственные переходы и продвижения будут более желательным для расширения опыта отдельных менеджеров.

В самых крупных организациях, которые структурно подразделяются на глобальные, региональные или функциональные производственные подразделения, следует избегать опасность «сидения на шее» на талантах сознательно или подсознательно. В многонациональных, мульти-дивизионных организациях, исполнительный руководитель, который несет ответственность за конкретное отделение, может также пожелать сохранить в своем собственном подразделении наиболее способных коллег по управлению, а не использовать его в качестве доступного ресурса для всей компании. Это может привести к разочарованию у некоторых менеджеров, которые действительно хотят двигаться вперед и вверх в рамках более широкой организации. Для того, чтобы помочь транснациональным корпорациям в «отслеживании» способностей и потенциала своих менеджеров по всему миру, некоторые HR-отделы инвестируют в планирование программного обеспечения для систем приемственности в рамках общей системы информационного пакета HR, которые обеспечивают значительное количество информации об управлении персоналом компании.

В рамках такого более целостного подхода к развитию управления и планирования приемственности, для нас важным будет рассмотреть хорошо задокументированную недавнюю практику управления с признанием того, что некоторые люди имеют больший потенциал, чем другие, в том смысле, будущие старшие руководители. «Управление потенциалом» в настоящее время широко обсуждается в профессиональных и академических журналах HR в качестве средства быстрого отслеживания сотрудников и фокусирующих элементов инвестиционного бюджета развития управления именно для таких лиц.

### **Управление потенциалом или управление талантами**

В поисках новых подходов к подготовке менеджеров, ряд исследований и практик в последнее время были посвящены понятию «управление талантами», концепцию, которая по важности занимает место наряду с развитием управления и включает в себя задачу подбора, развития и удержания сотрудников с высоким потенциалом. Эта концепция открыта для различных интерпретаций в пределах сферы гос-

теприимства (Кристенсен Хьюз и Рог, 2008) и может быть тривиально воспринята как причуда или как просто современный взгляд на развитие управления. Тем не менее, он также может рассматриваться как еще один шаг в интеграции политики и практики управления персоналом в общей стратегии бизнеса. В нем подчеркивается важность отбора и хорошо спланированных учебных программ и программ развития высокого качества, которые соответствуют целям организации. Существуют серьезные влияния на управление потенциалом, начиная от внутренних факторов (например, культура и ценности) и заканчивая внешними факторами (например, имидж отрасли). Данная концепция также связана с дальнейшими вопросами, как например навыки и компетенции, пути развития карьеры и обучения, а также развитие подходов в рамках организации.

Кристенсен Хьюз и Рог (2008) также составили представление об управлении потенциалом в области вовлечения сотрудников и удержания в индустрии гостеприимства, а также решительно выступили за важность организации всей приверженности к проекту управления талантами от исполнительного директора до рядового сотрудника, включающий весь поток через культуру и менталитет компании. Они пришли к выводу, что в рамках организации гостиничного бизнеса, «управление талантами представляет особенно интригующую возможность» (2008: 757). Тем не менее, эта возможность будет реализована только при наличии ясного представления о характере и цели самой программы и обязательства со стороны «верхушки» организации.

Существует также необходимость анализа внутренней системы HR и развития, а также структуры и наличия программ подготовки и обучения, для того, чтобы довести личный потенциал до максимума. Баум (2008: 729) также справедливо указывает на диффузный характер потенциала в индустрии гостеприимства – поскольку существует много различных навыков и компетенций среди множества сотрудников - и рекомендует «большинству гостиничных и туристических организациям сосредоточиться на всеохватности и открытом непредвзятом подходе к обучению и развитию, который предоставит возможность участвовать всем сотрудникам и повысить их квалификацию и наборы знаний. Дири (2008) также возвращает нас к дискуссии

о эмоциональном труде и стрессе на работе в гостиничной сфере, указывая на четкую взаимосвязь между удержанием сотрудников и балансом между работой и личной жизнью, и на то, что управление потенциалом не должно быть защищено от попыток решения этих вопросов через свою деятельность в области развития.

Индустрии гостеприимства, будь это малый или средний бизнес, или многонациональная крупная организацией, необходимо серьезно рассмотреть вопрос о смысле и последствии принципов, лежащих в основе управления потенциалом. Опрос People 1st среди работодателей в 2011 году показал, что трудности в ситуации с подбором и расстановкой руководителей в соответствии с нужными навыками и знаниями, становится ухудшается. В частности, работодатели сообщили, что причины отсутствия навыков управления в их опыте работы включали отсутствие опыта (частично нет сомнений из-за «порочного» круга высокой текучести кадров); неспособность мотивировать персонал; неспособность обучать и развивать персонал; неспособность идти в ногу с изменениями.

### **Обучение менеджеров**

В соответствии с планом преемственности, должны быть разработаны индивидуальные программы обучения и развития. Именно понимание того, как менеджер получает свои знания, навыки и отношения имеет жизненно важное значение. Индустрия гостеприимства имеет хорошую репутацию, обеспечивая платформу для человека для начала карьеры в качестве чисто рядовой роли, возможно, со времени окончания школы, и до достижения роли старшего управляющего. Восхождение по карьерной лестнице структурной организации требует тяжелый труд и приверженность человека, и часто естественный потенциал для отрасли, как и в работе с клиентами, так и в управлении успешной командой сотрудников сферы гостеприимства. Тем не менее, система образования все чаще предлагает целый ряд возможностей для потенциальных сотрудников гостеприимства в первую очередь, чтобы получить некоторое обучение и квалификацию в колледже или в ходе обучающей программы/совмещение работы и учебу в колледже. Институт гостеприимства и колледжи дальнейшего образования (FE) предлагают широкий спектр профессиональной квалификации

от уровня 2 до 4 в национальных рамках, согласно номенклатуре Диплома в области гостеприимства и туризма. Эти квалификации могут проводиться в различных гибких программах обучения в рамках непрерывного профессионального развития (CPD). Помимо 2 и 3 уровня, можно получить степень 4/5 уровня в гостиничном менеджменте.

Продолжительность (год)	Приблизительный возраст	Должность
1	21	Практическая программа управления, различных отделов и учреждений
2–3	22–24	Должность младшего руководителя, например, помощник менеджера в ресторане отеля
4	24	Специализированные функции, например, новый отдел проектов, офис продаж, отдел обучения
5	25	Линейное руководство, например, организация предприятия, управление службы питания
6	27	Специализированные функции, например, управление продажами, подготовка офисных сотрудников
7	28	Помощник регионального менеджера
8	30	Линейное руководство, например, менеджер среднего и большого предприятия, региональный менеджер

**Рис.9.3** Пример карьерного роста для молодых управленцев

Базовая степень представляет собой два года обучения, с подтверждением университетов, но без присуждения степени. Как правило, их можно получить в FE колледжах, и предназначены они для тех, кто придерживается подходов ориентированных на работу. Они доступны лицам, которые имеют значительный опыт работы и/или тем, у кого есть квалификационные уровни, которые не принимаются университетом для получения степени. Примером может служить предложение городского колледжа Брайтон и Хоув, который предоставляет

ет базовую степень (FDs) в сфере гостеприимства и управления мероприятиями, туристического менеджмента, а также в сфере питания и кулинарного искусства. Согласно уровням производительности, студенты могут перейти затем в университет Брайтона, чтобы «дополнить» их FD, взяв последний год степень бакалавра в одних и тех же предметных областях.

Существует широкий спектр университетов по всей Великобритании, которые предлагают степень гостиничного менеджмента как для бакалавров, так и для магистрантов. Студенты с более высокой квалификацией славятся большим спросом для работы в более крупных, сетевых организациях, часто в международных гостиничных и туристических компаниях, таких как Starwood, Hilton, Marriott Hotels, Disney и Virgin Atlantic.

Однако, получить степень бакалавра лишь часть пути развития менеджмента в направлении получения высоких исполнительных ролей. Многие компании в сфере гостеприимства разрабатывают свои собственные программы развития управления, принимая в расчет потребности и характер их конкретной организации. Таким образом, менеджеры-стажеры с любым образовательным уровнем пройдут «микс» обучение, как на рабочем месте, так и вне, и столкнуться с рабочими проблемами, которые могут показаться очень разными на практике, в отличие от более теоретической точки зрения полученной в колледже или в университете. Большое разнообразие индустрии гостеприимства в ролях, задачах и мероприятиях, а также ее зависимость от успешного взаимодействия человека со столь большим количеством сотрудников и клиентов, требует, чтобы обучение как интеллектуально, так и практически были направлена на характер.

Поэтому программа развития управления должна содержать баланс формального обучения и планируемого опыта. Это не то, что действует в течение одного периода времени в работе менеджера. Программа должна постоянно обновляться с целью продолжения работы на протяжении карьеры менеджера. В течение года, таким образом, программа может включать в себя работу на короткий промежуток времени в линейном управлении и в различных специализированных отделах; например, первые восемь-десять лет

работы молодойго руководителя в компании может быть представлена как на Рисунке 9.3.

В этот период обучаемый исполнительный руководитель может также посещать ряд курсов повышения квалификации с отрывом от рабочего места по таким темам, как:

- навыки руководителя
- бюджетный контроль и прогнозирование
- методы обучения/обучения на рабочем месте
- управление людьми/командами
- методы интервьюирования и отбор
- планирование проекта
- финансы для исполнительных руководителей, не работающих с финансами
- продажи и навыки ведения переговоров
- маркетинг и методы мерчендайзинга.

Является ли это внутренним или внешним курсом зависит от потребностей и ресурсов организации и личности. Как правило, внутренние курсы более точно предназначены для удовлетворения потребностей организации и стоят намного меньше, в то время как внешние курсы должны быть направлены на более широкий рынок и часто являются более дорогостоящими.

Значение внешних курсов в некоторой степени заключаются в возможности обмена мнениями с руководителями других организаций, но это только имеет значение, если присутствующие могут добиться необходимых организационных изменений и эффекта улучшений на бизнес. Эта прерогатива обычно касается только более старших менеджеров и, следовательно, стоимость внешних курсов, вероятно, возрастает с увеличением должности присутствующих (пока курсы ориентированы на их потребности).

Примером внутренней деятельности в области развития управления, реализуемого в сети ресторанов, приводится ниже:

### **Мини-анализ на примере: практика развития управления**

Национальная компания быстрого обслуживания, именуемая здесь по соображениям конфиденциальности как «Спринтеры», провела общенациональное, многокомпонентное анкетирование всех своих ме-

неджеров (свыше 300). Целью проведения был поиск приоритетов, как компания может улучшить эффективную работу команд. Это рассматривалось в качестве приоритетной задачей высшего руководства и основной площадкой для директора HR, и частью необходимости разработки соответствующей культуры управления, укрепления эффективных лидерских подходов, необходимые для жесткой конкуренции на рынке. Большинство ресторанных торговых точек компании были расположены на популярных и посещаемых улицах городов Великобритании, например в Ридинге, Оксфорде и Манчестере. После статистического анализа результатов, был определен ряд из восьми ключевых областей результатов и доведены до сведения участников опроса со стороны отдела кадров головного офиса. Это были:

- необходимость четких целей, согласований компании и цели бренда
- открытость и стратегии с целью избежать конфликты
- необходимость дополнительной поддержки и доверия
- более тесное сотрудничество и снижение числа конфликтов
- оповещение о строгих и прочных процедурах компании
- руководство последовательности и соответствия типу бизнеса
- регулярный обзор в благоприятной манере
- большой акцент на индивидуальное развитие

После публикации этих результатов, которые имели статистической значимость, команда HR организовала серию однодневных семинаров (всего 15) по всей стране, приглашая каждого менеджера. Были презентации подробных полученных данных от компаний, групповые дискуссии и коллективные методов обучения - принятые для обеспечения активного участия – направленные на рядовых менеджеров, которым сложно получать какую-то информацию на сессии, где только говорят, более чем 30 минут. Эти сессии считались чрезвычайно успешным в создании широкого духа управления в компании и культуры совместной работы, в результате которой, были приняты многие совместные инициативы среди брендов и торговых точек. В этом случае, за строгий и системный подход к развитию управления были заплачены большие дивиденды, а инвестиции времени и денег были



восприняты руководителями высшего звена, а также они были ими же израсходованы. Последующие занятия с менеджерами были организованы таким образом, чтобы значение не было потеряно в суете повседневной жизни бизнеса.

## **Программы по управлению стажерами**

Существует долгая история развития менеджера стажера в индустрии гостеприимства, от схем управления выпускниками к стилю «обучению изнутри», стиля наставничества и развития талантливых молодых сотрудников, которые проявляют потенциал стать будущим руководителям или построить управленческую карьеру. Значительно варьируется подход к управленческим курсам. В некоторых случаях они могут состоять из ротации кадров с помощью различных рабочих мест в течение неопределенного периода времени, а иногда и в рамках времени; длительность пребывания в каждом отделе больше зависит от потребностей работы, а не от стажера. В других случаях программы будут разработаны индивидуально с учетом предыдущего опыта и прогресс стажеров будет тщательно контролироваться менеджерами, ответственными за них.

В качестве первого шага в карьере человека, разработка курсов по управлению стажера имеет решающее значение. Именно в первые месяцы, будет формироваться основа знаний и навыков вместе с пониманием политики работодателя, взглядов и культурных ценностей. Существует множество критических комментариев и противников традиционного обучения и развития плана, так называемого «тур повара», с участием краткосрочного «обучения» в наиболее важных отделах. В некоторых случаях эта критика имеет место быть, потому что никакие цели не будут установлены и слушателей просто используют в качестве дешевой рабочей силы, или вообще не используют. Однако для того, чтобы быть успешным менеджером в сфере гостеприимства, знания и опыт некоторых отделов крайне необходимы и хорошо продуманный «тур повара» служит для этой цели; в то же время цели должны быть согласованы с ведомственными руководящими органами, и слушатели должны выбираться с учетом их целей обучения, предпочтительно в письменной форме. Они не должны пе-

реходить от одного отдела к другому, пока не будут достигнуты ведомственные цели обучения. Стажерам должны быть предоставлены учебные журналы или дневники и, кроме того, им можно поручить конкретные, сложные и значимые проекты. Регулярные интервью касательно прогресса и встречи для оценки персонала должны проводиться для обеспечения того, чтобы цели обучаемых были достигнуты. Такой подход должен применяться к студентам, которые проходят стажировку (часто называемой «практикой» в рамках международных компаниях) в различных сферах индустрии, в том числе и в сфере гостеприимства.

При рассмотрении программы развития отдельного сотрудника, которая обновляется и изменяется с каждым годом, крайне важно изучить сильные и слабые стороны, помня о том, что они вполне могут быть сильными и слабыми сторонами лишь настолько, насколько так считает работодатель. В другом типе организации одни и те же характеристики можно увидеть в совершенно ином свете. В идеале недостатки должны быть исправлены и сильные стороны развиваться. Тем не менее, это не всегда возможно, так как некоторые недостатки не могут быть просто отсутствием знаний или навыков, а может быть личностными или связаны с отношениями с людьми, и их часто очень трудно исправить, даже если это было в интересах человека. Например, очень творческий человек может предпочесть работать как отдельный сотрудник, возможно в не стандартизированном типе работы. Ему или ей может не понравиться или они могут не захотеть работать с другими людьми и не захотят управлять ими. Слабая сторона, она зависит от обеспокоенности работодателя, заключается в том, что он или она не могут направлять людей или руководить ими, поэтому работодатель решает дать сотруднику возможность развить свои навыки универсальным способом. В некоторых случаях это может сработать, но в других странах это может иметь негативные результаты, когда заинтересованное лицо в конце концов уходит.

Один из основных исследовательских докладов в развитии гостиничного менеджмента, проведенного Советом по вопросам образованию гостиничного управления (СНМЕ), в дальнейшем Совет по развитию карьеры в области гостиничного менеджмента (2001), выявил интересные особенности в отношении растущего спроса на квалификаций

в сфере гостеприимства в рамках выборки ведущих фирм во всех секторах индустрии гостеприимства. Основные выводы включали в себя подтверждение важности квалификации для развития карьеры для старших управленческих сотрудников; растущая потребность в квалификации управленческих навыков и компетенции на уровне менеджера подразделения; связь внутреннего развития с внешним для получения квалификации; и предпочтение крупных компаний в принятии выпускников, закончивших курсы/обучение в сфере гостеприимства по причине их понимания данной индустрии и приверженности к данному сектору. Конечный успех этих выпускников частично обуславливается благодаря эффективности программы развития менеджмента организации.

#### **Дополнительная литература и ссылки**

Armstrong, M. (2012) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 12th edn, London: Kogan Page.

Baum, T. (2008) 'Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 720–729.

Christensen Hughes, J. and Rog, E. (2008) 'A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 743–757.

Council for Hospitality Management Education (2001) *Getting Ahead: Graduate Careers in Hospitality Management*, London: CHME/HEFCE Publications.

Deery, M. A. (2008) 'Talent management, work–life balance and retention strategies', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 792–806.

Gosling, J. and Mintzberg, H. (2003) 'The five minds of a manager', *Harvard Business Review*, November: 1–9.

Mabey, C. and Salaman, G. (1995) *Strategic Human Resource Management*, Oxford: Blackwell.

McGunnigle, P. and Jameson, S. (2000) 'HRM in UK hotels: a focus on commitment', *Employee Relations*, 22(4): 403–422.

People 1st (2011) *State of the Nation Report 2011, Analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality, leisure, travel and tourism industries*, London: People 1st.

Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008) *Human Resource Management*, 7th edn, Harlow: FT Prentice Hall.

Watson, S. (2008) 'Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: implications for talent management', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 758–780.

Wilson, R., Homenidou, K. and Dickerson, A. (2006) *Working Futures 2004–2014*, University of Warwick, Coventry: Institute for Employment Research.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.

Приложение 5

Каким образом люкс-отели могут интегрировать понятие «управление потенциалом» в своем плане развития организации и для будущей управленческой команды?

## Вопросы

1. Опишите задачи развития управления и различные шаги и этапы, которые вы обычно ожидаете в работе программы эффективного развития.
2. Обсудите, какие шаги в развитии управления вы считаете наиболее важными и объясните почему.
3. По вашему мнению, каким образом можно эффективно представить понятие «управление потенциалом» в рамках гостиничной компании?
4. Обсудите связь между развитием управления и понятием современного управления человеческими ресурсами, описанный в главе 2.

## **Часть 4**

### **Премии и вознаграждения**

## Система вознаграждений

Система премий или вознаграждений занимает центральное место в отношениях между работником и работодателем. По сути, они подразумевают свободный обмен работы за деньги и другие преимущества стоимости. В современном обществе, тем не менее, эти отношения могут быть чрезвычайно сложными. В простейшем случае система вознаграждения может состоять из почасовой ставки оплаты. С другой стороны, система оплаты труда может состоять из карьерного пакета льгот, включая заработную плату, оплачиваемые отпуска, пенсии, служебный автомобиль, страхование здоровья, обучение и развитие, регулярного продвижение, членство в клубах, специальные механизмы закупок, семейные пособия, а также ряд других преимуществ.

В индустрии гостеприимства, системы вознаграждения могут быть очень простыми, например, как вознаграждение за быстро проделанную работу в час или за одну смену сотрудником, работающим неполный рабочий день. Пакет вознаграждений может быть комплексным, состоящим, как описано выше, из годовой заработной платы, бесплатного или дешевого проживания и питания, чаевых и сборов за обслуживание, бонусы по результатам работы, оплачиваемые отпуска, пенсионное обеспечение, служебный автомобиль, страхование здоровья, а также ряд других преимуществ.

По причине экономического кризиса, который начался примерно в 2008 году и много было написано о его причинах, многие руководители возлагают вину за кризис на системы стимулирования, которые поощряли и вознаграждали краткосрочные принятия рисков в рамках беспрецедентного масштаба с последующими закрытиями банков. Лауреат Нобелевской премии экономист Джозеф Стиглиц сказал, что банковская система «чрезмерно поощряет риск. На самом деле она заставляет их играть в азартные игры» (People Management, июль 2011). В то время как сфера гостеприимства очень отличается от банковской, причины отказа банков свидетельствуют о необходимости согласования бизнес-политики с системами вознаграждения, призна-

вая, что некоторые предприятия сферы гостеприимства являются крупными транснациональными и даже глобальными компаниями. После финансового и экономического кризиса 2008 года серьезная обеспокоенность стала возникать в отношении вызывающих разногласия последствий чрезмерных наград заработной платы для многих топ-менеджеров, не только в Великобритании, но и в других странах. В Великобритании Комиссия по вопросам высокой заработной платы рассмотрела этот вопрос. В итоге было установлено, что чрезмерно высокий уровень заработной платы наносит ущерб компании, это плохо для экономики и оказывает негативное воздействие на общество в целом. В худшем случае, чрезмерная высокая оплата является препятствием к успеху компании и является провальной практикой в рамках вознаграждений. Создалось впечатление, что бизнес-лидеры предоставлены сами себе - особенно в то время, когда большинство работников замечают малый рост в их заработной плате или вообще не видят его (Комиссия по вопросам высокой заработной платы, 2011).

Результаты показали, что система вознаграждений для руководства компании полностью противоречит принципам устоявшейся в масштабе всей компании системы вознаграждения. Доходы многих топ-менеджеров чрезмерно выросли по ставкам, как считают многие наблюдатели. Многие руководители сейчас зарабатывают в 100 раз

153

## Премии и вознаграждения

больше средней заработной платы своих работников. Сделать такие сравнения сложно, особенно в многонациональных компаниях, где зарплата сотрудников в других странах может быть значительно ниже, чем те, что выплачиваются в принимающей стране материнской компании. Тем не менее, такие различия могут привести к серьезным негодованиям внутри компании. Питер Дракер (1909-2005), один из самых уважаемых и влиятельных гуру менеджмента писал, что заработная плата руководителей не должна превышать от 20 до 25 раз среднего дохода их работников, полагая, что более крупные различия создадут негодования. Он также писал: «Я не говорю о горьких чувствах людей, работающих на заводах...руководство среднего уровня,



вот кто невероятно разочаровались королевских размеров зарплаты». (выступление на конференции G20 в Давосе, 2010). То, что он писал о том времени, сегодня мы могли назвать как «вовлечение персонала», вопрос, рассматриваемый в докладе Привлечения к успеху (Маклеод и Кларк, 2009).

Существует мало доказательств того, что такие различия являются общими для индустрии гостеприимства, при том, что работники данной сферы входят в группу низкооплачиваемых работников во многих странах. Тем не менее, существуют и другие вопросы, связанные с оплатой, которые могут вызывать серьезные недовольства. Большинство, из этих вопросов, в том числе относительно низкой заработной платы, будут рассмотрены в течение следующих трех глав.

Одной из проблем для индустрии гостеприимства и уровня заработной платы в ней является то, что, условно говоря, ни один работник не генерирует большие суммы доходов для работодателя. В гостиницах, например, работники отеля приносят 67.81 £ за час работы, из которых стоимость доходов, накладные расходы, кредиты, налоги и т.д. должны быть вычтены. Цифры для ресторанов и услуг питания еще ниже. (People 1st, 2011).

Такие уровни продаж на одного работника не оставляют возможности для значительных ставок заработной платы, особенно при сравнении с другими отраслями, где каждый сотрудник может приносить сотни тысяч фунтов ежегодно. Это показано на Рисунке 10.1 за счет вклада работника в азартные игры, самый высокий уровень в секторе и где существует несколько «расходных» затрат.

Во многих организациях есть системы заработной платы, которые развивались в течение долгого времени и которые во многих случаях на самом деле не касаются крайне важную задачу согласования целей организации к ее систем вознаграждений. Это особенно важно для индустрии гостеприимства, где большинство предприятий являются малым бизнесом и где есть недостаток профессионального опыта управления.

Для большей эффективности, политика вознаграждения и ее различные пакеты должны быть направлены на достижение общих бизнес-целей владельца. Например, если бизнес политика владельца фокусируется на качестве и повторных сделках, система вознаграждения не

должна вступать в противоречие с этой политикой, усилия персонала должны быть сосредоточены в основном на другие цели, например, максимизация объемов продаж. С точки зрения политики в области человеческих ресурсов, если политика работодателя поощряет длительный срок работы и развитие карьеры среди большинства своих работников, работодатель может предложить добавочную платежную систему, которая вознаграждает длительный срок работы в компании. Если работодатель решает набирать сотрудников из непостоянного, состоящего из молодых людей и относительно дешевого рынка труда, он, вероятно, предлагает низкие ставки заработной платы с мало вероятностью для ее значительного увеличения. Некоторые работодатели смешивают свою политику, поощряя менеджеров для дальнейшего построения с ними карьеры, в то время как никаким образом не делают подобное относительно обычных сотрудников.

Почасовой доход на одного сотрудника	
Азартные игры	121,44 £
Услуги по организации путешествий	102,74 £
Пабы, бары, ночные клубы	80,89 £
Отели	67,81 £
Достопримечательности	67,28 £
Туристические услуги	51,80 £
Рестораны	47,53 £
Организация сервиса и питания	41,61 £
Мероприятия	39,72 £
Проживание с самообслуживанием, парки отдыха и хостелы	30,93 £

**Рис.10.1** Экономический вклад на одного сотрудника по отраслям  
 Источник: People 1st (2011).

Помимо отсутствия метода при установлении базовых ставок в некоторых секторах, другие факторы, такие как чаевые, плата за обслужи-

вание и обеспечение питанием и жилым помещением – все это должно быть принято во внимание, все в контексте минимальной заработной платы и иного законодательства занятости. В рамках одного учреждения, вполне возможно найти сложный спектр различных пособий, получаемых сотрудниками и работниками. Некоторые из них живут на территории предприятия и получают чаевые, некоторые только живут на территории, но не получают чаевых, некоторые из них обеспечиваются питанием, а некоторые нет. Кроме того, в крупных организациях, некоторые дочерние компании поощряют чаевые, в то время как другие делают все возможное, чтобы устранить эту практику, а также взимать плату за обслуживание. Это может еще более осложняться некоторыми менеджерами и руководителями, которым предоставляются автомобили от компании и другие преимущества. Однако, при ближайшем рассмотрении, вполне может оказаться так, что у этих же руководителей ситуация хуже (в денежной и натуральной форме), чем у их собственных менеджеры, которые проживают на территории отеля.

В сфере общественного питания проблемы могут быть усилены другими факторами. Сотрудники клиента, например, могут наслаждаться крайне высокими наградами (например, в Лондонском Сити), и из-за этого вознаграждения для сотрудников общепита 'выглядят очень незначительными.

## **Мошенничество и надувательства**

Более тридцати лет назад Марс и др. (1979) сделали утверждение, что у платежной системы в гостиницах были определенные проблемы, поскольку предоставляется возможность для мошенничества и надувательств (т.е. хищение/кража).

С тех пор регулярные опросы среди студентов, получивших в такой сфере опыт работы, показывают, что мало что изменилось в этом отношении. Марс и др. придают особое значение элементам мошенничества из-за власти, которую она предоставляло руководству. Они сделали предположение, что основные параметры управления, в которых заложено мошенничество являются приемлемыми, но в то же время, если кто-то недоволен ими по другим причинам, они могли бы

уволить человека за любой пустяк. Несомненно, утвердилось ли мошенничество или нет, это является основным источником дохода для работников, а также вызывает головную боль для работодателей в данной отрасли.

## Типы работников

В индустрии гостеприимства, независимо от каких-либо правовых определений (смотри главу 16), существует несколько типов работников. С точки зрения оплаты или прибыли они подразделяются на:

- *Работник с фиксированным окладом*: получает зарплату ежемесячно и, как правило, сюда относятся руководители и старшие руководители, часто получающие бонусы, связанные с производительностью.
- *Работник с занятостью на полный рабочий день*: как правило, работают около 30-45 часов в неделю, и которые знают, из недели в неделю, что у них есть гарантированная работа; зарплату получают еженедельно или ежемесячно.
- *Работник с занятостью на неполный рабочий день (или парт-таймеры от англ. «part-timers»)*: как правило, работают меньше часов, чем работники с полной занятостью и они обычно знают, что из недели в неделю, у них есть работа, как правило, оплачиваемая за час. В результате решений ЕС, как и работники с полной занятостью, большинство работников с занятостью на неполный рабочий день подходят для получения специальных льгот, таких как отпускные.
- *Временный сотрудник*: как правило, работают на сменной основе (например, один вечер) без каких-либо гарантий относительно будущей работы. Обычно получают зарплату наличными за смену.
- *Работники «нулевого часа»*: нулевой договор (или почасовой договор) - форма соглашения, согласно которому работник может быть доступен для работы при необходимости, но без каких-либо гарантий. Иногда гарантированный минимум или предварительная сумма может быть выплачена.
- *Работники субподряда (включая внешний подряд)*: такие работники не являются сотрудниками организации, но они работают внутри организации или для нее. В эту группу относятся сотрудники

службы безопасности, музыканты и персонал по уборке, участвующий в обслуживании общественных мест и в случае гостиницы, гостевые номера. Преимуществом использования таких работников является то, что они могут быть наняты или уволены с небольшим предупреждением или без него, и им прилагаются малые отчисления из фонда оплаты труда, т.е. национального страхования, пенсионные взносы и т.д., или вовсе нет.

- *Оффшорный работник*: похож на работника субподряда, но при этой работают в другой стране, где ставки заработной платы могут быть ниже и/или где легче устроиться на работу. Примеры включают в себя услуги колл-центра.

Большинство систем оплаты труда основаны на двух принципах: вознаграждение за время или показатели на работе. В первом случае, очевидно, есть также элемент работы – оплата за «время» не будет производиться, если производительность не является удовлетворительной. Во втором случае, однако, существует целый ряд вопросов, которые должны быть рассмотрены, например за чью производительность будет выплачиваться зарплата, за работу отдельного сотрудника, группы или предприятия, или вознаграждение производится за «исходные данные» или «результаты»?

### **Формальное управление вопросами заработной платы**

Одной из основных проблем для владельцев и их менеджеров является решение того, как справедливо распределить среди всех работников деньги, отведенных для оплаты персонала. Распределение может варьироваться от всего лишь 10 % доходов в некоторых пабах до более чем 40% в первоклассных отелях. Эти деньги могут извлекаются из нормального дохода или могут также браться из нераспределенной платы за обслуживание. При определении того, что платить, владельцы и менеджеры могут решить, глядя на то, чем платят конкуренты, учитывать практику работодателя и, во многих случаях учитывать то, что необходимо для преодоления нынешнего кадрового кризиса. Результатом являются, что существуют значительные ненормальности во многих заведениях гостеприимства и, по сути, в целых компаниях.

Как уже упоминалось в предыдущей главе, новым сотрудникам могут платить больше, чем аналогичным сотрудникам с длительным сроком службы и более старшие сотрудники могут заработать меньше, чем сотрудники младшего звена.

## **Рыночная ценообразование**

Крупные компании, как правило, принимают практику под названием рыночное ценообразование, которая представляет собой систему сбора данных о заработной плате для сопоставимых рабочих мест в других организациях, в целях установления их рыночной ставки или «цены». Процесс направлен на определение собственных ставок заработной платы организации для того, чтобы привлекать и удерживать сотрудников, в которых нуждается организация.

Такая политика, принимаемая работодателем с учетом системы заработной платы, будет зависеть в значительной степени от бизнес-целей, политики и стиля управления человеческими ресурсами; например, в организациях, где текучесть рабочей силы не считается важным моментом, то при установлении ставок заработной платы используется метод или небольшие формальности. В других организациях, однако, где признается, что стабильная рабочая сила является ценным активом, гораздо более серьезный метод будет применяться к установлению и решению вопросов по заработной плате. Это является обычным явлением в государственном секторе, где в течение многих лет работодатели выбирают лучших сотрудников.

## **Оценка работы**

Там, где сосредоточено много сотрудников с различными уровнями навыков, справедливое распределение заработной платы может зависеть от оценки работы, которая измеряет относительную важность для организации различных рабочих мест. Но после того, как рабочие места были оценены, ставки заработной платы должны быть установлены для каждого класса в целях гарантии, что существуют реалистичные различия между классами таким образом, чтобы большинство высоких рабочих мест и продвижений вознаграждались надлежа-

шим образом исходя из различий в оплате труда; продвижение тогда становится чем-то, к чему нужно стремиться (Рис.10.2).

Определение уровня зарплаты для каждой рабочей деятельности или для ключевых рабочих мест зависит от многих факторов, в том числе состав рабочего персонала, нормативные требования, уровень заработной платы у конкурентов и в других отраслях, расходы на проживание и место нахождения работодателя.

Оценка	Основная зарплата (£ в неделю)
1	200
2	220
3	240
4	265

**Рис. 10.2** Пример таблицы оценивания и ставок заработной платы

Из-за этого, чтобы установить или поддержать конкурентные ставки заработной платы, то необходимо будет изучить рекламные объявления в прессе и поддерживать связь с сотрудниками агентств, местных центров по поиску работы и местных ассоциаций владельцев отелей или точек общественного питания (см. рыночные цены в предыдущем разделе).

При принятии решений в результате этого исследования, крайне важно следить за тем, чтобы все факторы, влияющие на ставки заработной платы принимались во внимание, например, чаевые и сборы за обслуживание, фактически отработанное время, внеплановые отработанные часов и предоставление питания, такси, жилых помещений и т.д. Некоторые работодатели могут, кроме того, требовать различные ставки или даже совершенно разные структуры для каждой отрасли, бренда или региона.

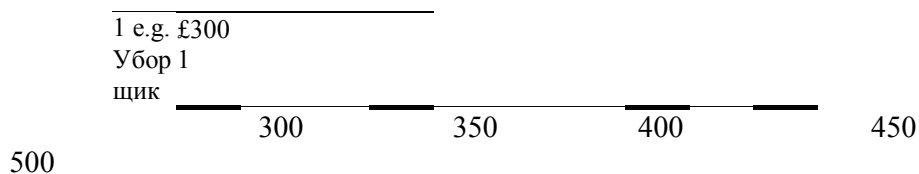
### **Надбавки – заслуга и работа**

В некоторых ситуациях, чтобы стимулировать хорошую производительность и длительный срок работы, целесообразней будет предоставлять надбавки за заслуги и работу. Там, где это проводится обычно наблюдается совпадение между классами, что позволяет кому-то в низкой степени, но с длительным сроком работы и высокими заслугами, заработать больше, чем кто-то в более высоком классе с коротким сроком работы. Это признает тот факт, что компетентность человека и ценность для организации может увеличиться со сроком работы, и из-за этого прирост предоставляется в виде увеличения доли общего вклада работников и их поощрения остаться в компании. На Рисунке 10.3 изображен масштаб для такой схемы.

В примере, показанном на Рисунке 10.3 работник мог предвидеть удовлетворительное обслуживание, чтобы перейти от точки минимума до максимума в течение примерно четырех лет, т.е. средний годовой прирост составил около 6-7%. Точный уровень может быть определен путем оценки результатов работы, финансовой политики и производительности работодателя. Преимущество этой системы состоит в том, что сотрудники знают чего ожидать, получив поощрение или оставаясь с работодателем. Кроме того, некоторые работодатели имеют возрастные шкалы или ставки заработной платы, как правило, для сотрудников примерно до 21 лет. Надбавка в этих случаях, как правило, предоставляется на день рождения каждого сотрудника. Могут быть процентные ставки установленные законом минимальных размеров оплаты труда.

4	£400				£500
Шеф .....			1	2	3 4
3 e.g. £350				£435	
Адм.	1	2	3	4	
хоз.р					
аб.					
2	£325		£400		
Офи	1	3	4		
ци-	2				
ант					





**Рис.10.3** Пример шкалы нарастающей заработной платы

В некоторых случаях, начальная заработная плата, предлагаемые новым сотрудникам обычно не может быть более чем на 20% выше минимальной, и она будет разрешена только в случае необходимости опыта в определенной работе, которая это оправдывает.

Обзоры должны проводиться на регулярной основе и должны соответствовать бюджетному и финансовому циклу работодателя. В сезонных учреждениях проверки могут проводиться в начале или в конце сезона, чтобы сохранить тех сотрудников, которые руководство хочет сохранить.

Помимо надбавки за заслуги, работу или продвижения по службе, некоторые системы позволяют также сделать увеличение и в оплате за проживание. Они, вероятно, будут связаны с правительственными данными, такими как индекс стоимости жизни, но там, где такое увеличение предоставляется важно иметь в виду, что они имеют мало положительный мотивационный эффект - в отличие от премий или надбавки за заслуги. Это потому, что они, как правило, предоставляются всем сотрудникам вне зависимости от хорошей производительностью или ухудшения качества работы.

С другой стороны, важно иметь в виду, что отсутствие надбавок за стоимость проживания может иметь отрицательный эффект - т.е. относительный уровень доходов у работников может упасть и это заставит их искать работу в другом месте. Можно сказать, что, хотя надбавки за стоимость проживания имеют мало положительный мотивационный эффект, их отсутствие может оказать негативное влияние, например, повлечь за собой высокую текучесть рабочей силы (см. «гигиенические» факторы Герцберга, глава 2).

До сих пор, транснациональные корпорации обеспокоены тем, что политика вознаграждения становится еще более сложной. Необходимо принимать во внимание ряд факторов, в частности, сопоставимость внутри самой компании, а также на территории принимающей страны. Такие вопросы обсуждаются более подробно в главе 21, но на

	Исполнительный комитет			Руководящая должность		
	Экспат из западной страны	Нанятый иностранец	Местный житель	Экспат из западной страны	Нанятый иностранец	Местный житель
Основной заработок	£91,600	£94,700	£41,100	£50,000	£31,200	£17,250
Гарантированное пособие	£19,200	£4,700	£1,200	£5,000	£800	£700
Бонус	£25,000	£7,000	£6,100	£9,400	£5,900	£2,200
Пособия	£44,400	£24,200	£6,300	£21,900	£5,000	£4,400
<b>Итого</b>	<b>£182,200</b>	<b>£130,600</b>	<b>£54,700</b>	<b>£86,300</b>	<b>£42,900</b>	<b>£24,550</b>

**Рис.10.4** Сравнение премиальных для различных категорий руководящих кадров или менеджеров в международном контексте

*Источник: Мерсер, People Management (2010).*

Рисунке 10.4 изображено, как вознаграждение варьируется в пределах страны происхождения работника.

### **Комитеты по вознаграждениям и консультанты по подбору персонала**

В большинстве крупных организациях политика и практика вознаграждений работодателем находится под контролем комитета по вознаграждениям. Их роль должна заключаться в обеспечении систем для оценки работы и рыночного ценообразования на месте.

Тем не менее, некоторые комитеты по вознаграждению, в частности те, кто занимается с высшим руководством, в последнее время подвергается существенной критике из-за той роли, которую они играют в деле поощрения и некоторые наблюдатели отмечают чрезмерные доходы и инфляции доходов среди высшего руководства. Это происходит потому, что комитеты по вознаграждению, как правило, имеют внешние элементы из других сопоставимых работодателей, в результате чего они понимают, что если они поддерживают, даже если поощряют, значительное увеличение прибыли, они сами принесут пользу при сравнении рыночного ценообразования. Подобные критические замечания направлены на консультантов по найму, «которые полностью заинтересованы в стремительном росте уровня заработной платы, а также, как предполагается, в распределении слишком больших значениях сравнительных ставок» (Брайан Бэйли, People Management, февраль, 2012).

### **Дополнительная литература и ссылки**

ACAS (2010) Job Evaluation: Considerations and Risks, Advisory booklet, London: ACAS.

Armstrong, M. (2007) A Handbook of Employee Reward Management and Practice, London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2012) A Handbook of Human Resource Management, 12th edn, London: Kogan Page.

Armstrong, M. and Brown, D. (2009) Strategic Reward: Implementing More Effective Reward Management, London: Kogan Page.

- Armstrong, M., Brown, D. and Reilly, P. (2010) *Evidence Based Reward Management*, London: Kogan Page.
- Bailey, B. (2012) *People Management*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004) *Human Resource Management – A Contemporary Approach*, 4th edn, Harlow: Prentice Hall.
- High Pay Commission (2011) *Cheques with Balances: Why Tackling High Pay Is in the National Interest*, London: High Pay Commission.
- Income Data Services (2011) *A New Era for Job Evaluation? Executive Compensation Review No. 365*, London: IDS Executive.
- Income Data Services (2011) *Total Reward*, HR Studies, London: IDS.
- Kessler, I. (2001) 'Reward system choices', in Storey, J. (ed.) *Human Resource Management – A Critical Text*, 2nd edn, London: Thomson Learning.
- Langley, A. (2008) *Employee Reward Structures*, 3rd edn, London: Spiramus Press.
- MacLeod, D. and Clarke, N. (2009) *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Mars, G., Mitchell, P. and Bryant, D. (1979) *Manpower Problems in the Hotel and Catering Industry*, Farnborough: Saxon House.
- Mercer Human Resources (2010) *People Management*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Office of Manpower Economics and Chartered Institute of Personnel and Development (2008) *Public/ Private Approaches to Pay and Progression*.
- People 1st (2011) *State of the Nation Report 2011, Analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality, leisure, travel and tourism industries*, London: People 1st.
- Perkins, S. J. and White, G. (2011) *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts*, 2nd edn, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Thompson, P. (2002) *Total Reward*, Executive briefing, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2011) *Human Resource Management*, 8th edn, Harlow: Pearson Education.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

161

Премии и вознаграждения

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.

Приложение 5

В этой главе были описаны основные подходы к системе вознаграждения. Теперь обсудите, какой основной подход или какие подходы

### Вопросы

1. Опишите задачи административной системы вознаграждений.
2. Обсудите в каких секторах индустрии гостеприимства наиболее и наименее вероятней столкнуться с управлением систем заработной платы и объясните почему.
3. Обсудите какими являются вероятные последствия отсутствия управления систем заработной платы и объясните почему.
4. Обсудите связь между управлением вознаграждений и оценки качества работ (см. главу 7)
5. Оцените подход к управлению заработной платы, используемый предпринимателем, которого Вы хорошо знаете.

будут наиболее подходящими для люкс-отелей, учитывая тот факт, что они ищут пути поощрения мобильности между уровнями сотрудников, различных брендов и стран, где расположены их отели. Рассмотрите основные уровни причин работников для вашей рекомендации для каждого уровня.

### Оценка работы

Оценка работы способствует двум абсолютно важным аспектам в системах вознаграждения: внешней конкурентоспособности и внутреннего равенства или справедливости.

Одной из основных причин разногласий между работодателями и их работниками, между отдельными сотрудниками и между группами сотрудников, является реальным или предполагаемым отсутствием справедливости в распределении заработной платы. В течение многих лет в прошлом, британская индустрия была полна споров, вызванных «разницей в оплате труда» между простыми рабочими. Каждая группа постоянно защищая свое преимущество в оплате труда по сравнению с другими группами. Сегодня неудовлетворенность вызвана часто разницей между высшим руководством и другими сотрудниками в компании. Комиссия по вопросам высокой заработной плате в Великобритании была создана, чтобы следить за оплатой труда «верхушек» британских компаний. В результате исследования Комиссия критически отнеслась к платежным систем управления многих высоких должностных лиц.

Комиссия предоставила доказательства, что чрезмерно высокие зарплаты вредят компании, а также высокая заработная плата плохо влияет на экономику и оказывает негативное воздействие на общество. К сожалению, было обнаружено, что чрезмерная высокая оплата имеет малое отношение к успеху компании. Неудачи также вознаграждались. Некоторые цифры показывают, что оплата в «верхушках» некоторых из крупнейших компаний проходит спирально. Например, в BP в 2011 году, зарплата ведущего исполнительного директора была в 63 раза больше, чем зарплата среднего работника. В 1979 году разница была лишь в 16,5 раз. В Barclays, самая высокая зарплата теперь в 75 раз больше, чем у среднего работника. В 1979 году разница была в 14,5 раза (High Pay Commission, 2011).

Питер Дракер писал (см. главу 10), что заработная плата руководителей не должна превышать в 20-25 раз среднего дохода их работников, полагая, что более крупные различия создадут негодования. Он также

писал: «Я не говорю о горьких чувствах людей, работающих на заводах...руководство среднего уровня, вот кто невероятно разочаровались королевских размеров зарплаты». (выступление на конференции G20 в Давосе, 2010).

Сегодня у нас есть два серьезных подхода к определению заработной платы. С одной стороны, мы имеем полную прозрачность, в которой каждый сотрудник может знать о заработной плате остальных, например как в большинстве организаций государственного сектора. С другой стороны, находятся работодатели, которые не только держат в секрете какую сумму, они платят каждому сотруднику, но записывают это правило, как одно из условий занятости - зарплаты не будут обсуждаться между сотрудниками. В некоторых странах, например Германии, это может быть записано в трудовых договорах. В случае Великобритании Комиссия по вопросам высокой заработной платы пришла к выводу, что «отчеты по вознаграждениям являются сложными ... непрозрачными и неясными» (High Pay Commission, 2011).

Если следует избегать неудовлетворенности, то стоит также избегать других вопросов, такие как равная оплата за труд. Методический, справедливый и прозрачный подход к присвоению заработной платы имеет важное значение для гармоничных отношений на всех уровнях в пределах предприятия. В организациях любого размера, это, вероятно, может быть достигнуто только в том случае, когда признается относительное значение каждой работы. Для того, чтобы сделать это, необходимо использовать систему ранжирования рабочих мест в порядке важности. Важно, чтобы человек, например, шеф-повар, который закончил относительно длинное и формальное обучение и приобрел знания и навыки, должен получать высокую плату, чем человек, чья работа требует меньше знаний или навыков. Просто различать работу выполненную человеком, обладающим навыками и мастерством и ту работу, которая была выполнена без всего этого, но проблема возникает при сравнении рабочих мест, которых не так легко отличить; например, при сравнении повара и официанта. Оба требуют определенных навыков и знаний, но руководству, возможно, придется решить, кого стоит наградить более, и в какой сумме, почему был выбран один, а не другой. Необходимо принять систему сравнения, которая охватывает все рабочие места внутри предприятия в



целях гарантии, что заработная плата распределяется справедливо. Такая система, как правило, называется «оценкой работы», она обеспечивает прочную основу для сравнения, которые будут сделаны в дальнейшем. Некоторые системы являются или стремятся быть объективными и аналитическими, в то время как другие являются несколько субъективным, но при должном выполнении они могут быть столь же успешным. Оценка работы, следовательно, может быть определена как процесс, который устанавливает относительную стоимость работы в иерархии рабочих мест.

По сути оценка работы связана с внутренней справедливостью, но также должна учитываться внешняя конкурентоспособность за счет «рыночного ценообразования» (см. главу 10).

Не все работодатели за использование оценки работы. Критические замечания заключаются в том, что в таком случае оценивается работа, а не вклад человека. Однако такая критика может быть опровергнута с помощью хорошо продуманной комбинации оценок должностей и наград за заслуги в хорошо спроектированной структуре заработной платы.

Следующие признаки могут указывать на необходимость методической оценки работы:

1. Сотрудники, которые уходят из-за оплаты, которая начисляется несправедливо и, в частности, потому, что некоторые новые сотрудники зарабатывают больше, чем те, кто работает уже долгое время.
2. Необходимость платить непредвиденные надбавки с целью сохранить нынешних сотрудников.
3. Трудности, связанные с уровнем доходов, во время переходов или во время продвижения по службе. (Это может быть общей проблемой в продвижении менеджера одного предприятия к роли управляющего в организации, состоящей из множества подразделений.)
4. Необходимость оплачивать дополнительно или бонусы, чтобы заставить людей выполнять то, что необходимо сделать, или должно быть сделано, в рамках их рабочих обязанностей.

Для проведения эффективной оценки рабочих мест, необходимы точные описания должностных обязанностей и даже спецификации рабочих мест, поскольку без них сравнение рабочих мест становится

трудным, если вообще не имеет смысла. Кроме того, поскольку сравнение рабочих мест должно быть сделано, подготовка должностных инструкций должна быть стандартизирована по всему предприятию, и фактическая оценка должна проводиться одним специалистом или минимальным по возможности

числом людей для обеспечения последовательного результата.

Как показано на Рисунке 11.1, существует много различных методов оценки рабочих мест. Первый тип - не-аналитический - рассматривает всю работу при сравнении рабочих мест.

Для ранжирования, рабочие задания размещаются в порядке их важности. Затем они могут быть помещены в группу схожих работ.

Для оценки или классификации, будет принято решение о количестве оценок. Типичная работа, иллюстрирующая какая оценка будет ей присвоена, известна как исходная работа. Все остальные виды работ размещаются относительно их оценок, основываясь на исходной работе. На Рисунке 11.2 показан типичный подход - система, разработанная Институтом административного управления - и демонстрирует его применение на работу в области гостиничного и ресторанного бизнеса.

Другой подход состоит из аналитических методов. Большинство из них связаны с той или иной формой точки оценивания элементов работы или таких факторов, как уровень ответственности (например, объемы продаж или количество сотрудников, которые справились с заданием) или компетенции, такие как необходимые технические навыки.

## **Оценивание факторов**

Этот метод определяет пункты оценивания для каждого фактора работ. Пункты для всех факторов суммируются, общий балл указывает на относительное положение о работе в иерархии рабочих мест. В некоторых случаях некоторые факторы могут считаться более важными, чем другие, так что они либо имеют более широкую область оценивания, либо они могут стать значимей из-за коэффициента. Тип факторов, оцениваемых в каждой работе может включать в себя следующее:

- *Знания* - Это может включать простые знания, полученные в течение нескольких дней или знания, приобретенные после нескольких лет обучения и применения этих навыков.
- *Навыки* - Это относится в основном к ручному труду. Они могут быть приобретены в течение очень короткого периода. К примеру сюда относятся навыки необходимые для работы с ограниченным числом оборудования. Приобретение навыков может занять несколько недель, даже месяцев на практике, как в случае приобретения печатных навыков или разнообразных навыков, необходимых для компетенции повара.
- *Ответственность* - Это может быть тем фактором, когда человек принимает важные решения, которые не проверяются в течение длительного периода; В качестве альтернативы сюда могут относиться простые решения, которые проверяются сразу же. Этот фактор может включать в себя ответственность за инвестиции, людей, оборудование или наличные.
- *Физические требования* - Некоторые виды работ, такие как приготовление пищи, подразумевают физические нагрузки, или же есть те виды работ, где требуется небольшая физическая работа, например как в бухгалтерском учете или обработке текстов.
- *Психологические требования* - Все рабочие места, в большей или меньшей степени, требуют от сотрудника тех или иных умственных способностей, включая умение концентрироваться и прилагать усилия к работе; например, от работы старшего сотрудника регистрации требуется гораздо больше умственных способностей, чем от кухонного работника.
- *Навыки общения* - Некоторые работы требуют больше социальных навыков, чем другие. Например, от менеджера ресторана требуется высокая степень тактичности и терпения, в то время как повару может понадобиться меньше социальных навыков.
- *Рабочие условия* - Это включает в себя физические и социальные неудобства, такие как жара, долгие часы работы, и даже то, будет ли сотрудник сидеть или стоять во время работы. Этот фактор может также включать в себя такие опасности, как риск ожогов, порезов или даже физическое насилие.

Название	Общее описание	Преимущества	Недостатки
<i>Неаналитический метод</i>			
Ранжирование	Простой метод, посредством которого оценивается относительная важность общей работы. Работа ставятся в порядке важности, а затем может быть разделена на группы.	Прост в использовании	Оценщики должны обладать некоторыми глубокими знаниями рабочих моментов.
Оценивание или классификация	Простой метод, в котором разработана структура оценивания с указанием относительных рабочих значений. Каждая работа относится к наиболее подходящему классу.	Прост в использовании	Оценщики должны обладать некоторыми глубокими знаниями рабочих моментов. Крайние рабочие места могут быть соотнесены в более высокой или более низкой степени в силу недостаточной разборчивой системы.
<i>Аналитический метод</i>			
Оценивание факторов	Широко используемый и очень	Прост для понимания и ис-	Занимает больше време-

приемлемым методом. Определены факторы, общие для большинства рабочих мест в организации - знания и ответственность. Максимальное количество очков распределяются по каждому фактору, измеряемому по степени важности. Каждая исследуемая работа делится на различные факторы. Каждый фактор затем получает баллы от нуля до максимума. Общее количество баллов, даст оценку работы и тем самым покажет ее положение по сравнению с другими. Исходные работы будут использоваться для оказания

пользования

ни, чем ранжирование или оценивание. Это может привести к значительному спору по измерению факторов.

Сравнение факторов	<p>помощи при распределении баллов.</p> <p>Схож с оценением факторов, но в некоторых денежных случаях, вместо факторов используются цены. Меньшее количество факторов будут использоваться, чем в оценивании факторов. Как правило, будет использоваться исходная работа.</p>	После разработки прост в использовании	Трудно получить денежные значения.
Прямой согласованный метод	<p>Сложная техника, где оценщики, представляющие все заинтересованные стороны, должны указать, какую работу пары или какие факторы в пределах пары рабочих мест они считают более важными. Оценщики, вероятно, будут работать с несколькими или даже многими ра-</p>	Уменьшает индивидуальную субъективность к минимуму.	Сложный метод, обычно требуется наличие компьютера

	ботами. Парные сравнения всех оценщиков могут затем быть занесенными в компьютер, который будет производить ранжирование всех рабочих мест.		
Ограниченность свободного выбора	Этот метод измерения только один фактор: продолжительность времени, в котором работают сотрудники или сделанные им решения, который остались без внимания. Например, машинистка - четыре часа, управляющий директор - четыре года.	Метод прост в использовании после полного понятия концепции	Иногда сложно определить временной отрезок

**Рис.11.1** Оценка работы

Оценка	Определение	Пример
A	Простые задачи, требующие небольшой подготовки; проводятся под пристальным наблюдением или контролируется с помощью самоконтроля	Чистящий персонал
B	Простая типы работ, которые состоят из стандартных процедур и требуют короткий период обучения	Горничная
C	Необходим опыт работы или определенные	Младший офи-

D	<p>способности; стандартные обязанности; мало возможности для инициативы</p> <p>Требуется значительный опыт работы; ограниченная степень инициативы, но в основном в пределах заранее определенных процедур</p>	<p>циант, офисный работник</p> <p>Администратор</p>
E	<p>Технические и/или специальные знания; дается в подчинение до 5 сотрудников</p>	<p>Метрдотель, главный швейцар</p>
F	<p>Технические или профессиональные операции на промежуточном уровне членства профессионального института; исполнение или контроль комплекса работ; для контроля требуются навыки руководства и подготовки других</p>	<p>Менеджер службы питания, менеджер бара</p>
M1	<p>Профессиональные или специализированные знания уровня членства профессионального института; исполнение или контроль более сложной работы; управление достаточным количеством персонала, в подчинение сотрудники класса F, работать в качестве руководителя</p>	<p>Управляющий гостиницей</p>
M2	<p>Типы работ, требующие окончательной квалификации профессионального института или университетской степени; регулярное внеплановое принятие решений; принимать решения и инициативы; содействие в разработке политики; Управление специальных функций с участием более одного уровня надзора</p>	<p>Менеджер группы человеческих ресурсов</p>

Премии и вознаграждения

M3	<p>Типы работ, требующие окончательной квалификации профессионального института или университетской степени, плюс несколько лет опыта работ в руководстве; контроль</p>	<p>Исполнительный директор группы</p>
----	---	---------------------------------------



работы нескольких функций, требующих общие или специальные знания; разработка политики на высшем уровне; управление несколькими специализированными функциями, где требуется работа на уровне управления отчетами для руководства, контроля и мониторинга

Подтверждено Институтом административного управления

**Рис.11.2** Классификация работ по сложности или система классификации  
*Источник:* На основе схемы оценивания Института административного управления

В крупных организациях общественного сектора, например как университет, можно рассматривать широкий спектр факторов при оценивании работы, не только профессорско-преподавательского состава, но в том числе сотрудников службы питания и работу другого вспомогательного персонала:

- навыки коммуникации
- построение связей
- управление людьми
- планирование и управление ресурсами
- командная работа
- инициатива, решение проблем и принятие решений
- сенсорные, физические и эмоциональные требования
- рабочая среда
- компетентность

Оценка этих факторов может затем определить работы в 50 различных баллов на шкале, в свою очередь, оцениваемых на десять баллов. Эти примеры дают широкое указание типов факторов, подлежащих рассмотрению. Другие примеры могут быть использованы и, кроме того, также желательна разбивка на подразделы факторы. Обычный метод присуждения баллов для каждого фактора подразумевает наличие шкалы с исходной работой. Процесс оценки конкретного фактора работы будет проходить, основываясь на исходную работу; т.е. при оценке одного фактора, например, знание, проверяется перечень кон-

трольных заданий и оценивается работа, затем помещается в наиболее подходящее место на шкале (Рис.11.3).

Требуемые знания метрдотеля, к примеру, будут находиться между требованиями к официанту и менеджеру ресторана, как показано на Рисунке 11.3, следовательно, присуждается около 15 баллов. Та же процедура затем будет принята для всех других факторов, которые будут оцениваться. Тестовые задания не обязательно должны быть одинаковыми для каждого фактора. После того, как все факторы будут оценены, суммируются баллы и оценка должна определяться на основе таблицы оценок, таких, как показано на Рисунке 11.4.

Баллы	Исходная работа (показатель): max – 30 баллов, min - 0
30	Управляющий гостиницей
24	Руководитель службы регистрации
18	Менеджер ресторана
12	Официант
6	Швейцар

**Рис.11.3** Пример исходной работы (только для одного фактора)

Оценка	Баллы (За оценку всех факторов)	Пример работы
7	121-140	Шеф-повар
6	101-120	Менеджер ресторана
5	81-100	Старший администратор
4	61-80	Официант
3	41-60	Офисный работник
2	21-40	Швейцар
1	0-20	Кухонный работник

**Рис.11.4** Пример таблицы оценивания

Фактор	Максимальный	Пример оценки двух работ
--------	--------------	--------------------------

	балл		
		Официант	Менеджер ресторана
Знания	30	5	18
Навыки	20	10	20
Ответственность	30	3	24
Физические требования	10	5	4
Психологические требования	20	8	15
Навыки общения	20	12	18
Условия работы	10	5	3
Итого	140	48	102

**Рис.11.5** Пример бальной системы оценивания, показывающую оценку двух работ

На Рисунке 11.5 показана методика применяемая к двум работам: менеджер ресторана и официант. В этом примере используются факторы, описанные выше, но при разработке схемы могут быть рассмотрены и другие факторы. После суммирования баллов, необходимо обратиться к таблице оценок, которая будет указывать на оценки двух работ - вернуться к Рисунку 11.4. Следовательно, оценка за работу официанта – 3, а у менеджера ресторана - 6.

Это очень упрощенный пример системы оценки баллов. В некоторых крупных организациях и в государственном секторе, система может быть гораздо сложнее, чем эта, но вне зависимости от того, какой метод используется, принципы оценки работы заключаются в следующем:

1. Должностные инструкции должны быть точными и актуальными на сегодняшний день.
2. Поскольку заработная плата зависит от результатов, оценка должна быть крайне справедливой и последовательной.
3. Оценивается работа, а не сотрудник на этой позиции.

Люди на работе привыкли измерять ценность их рабочих мест относительно их мнения, помимо всего прочего, оценка зависит от того,

сколько они получают, сравнивая зарплату с оплатой своих собственных коллег и сравнивая цены на внешнем рынке. Если они считают, что их уровень заработной платы (и других условий), уступает уровню оплаты коллег и аналогичных работников в других странах, отношения с работодателем могут ухудшиться. Это может выражаться в прогулах, хищениях, кражах и даже в вандализме.

Применение справедливой системы присуждения заработной платы не легкая задача и чаще является вопросом целесообразности. Достаточно часто в индустрии гостеприимства, в основном из-за большого количества малых предприятий, заработная плата, премии и другие доходы являются результатом целесообразности, а не методического

169

### Премии и вознаграждения

планирования и применения. Если потенциальные причины недовольства должны быть удалены, то крайне важно признать относительную значительность каждой работы и принять методическую систему оценки рабочих мест для того, чтобы заработная плата и другие доходы распределялись справедливо для всех.

### **Оценка работы в индустрии гостеприимства**

Оценка работы является обычным явлением в государственном секторе индустрии гостеприимства. Многие виды работ оцениваются с использованием одного или другого из методов оценки рабочих мест. Оценивание также используется рядом крупных операторов, в том числе некоторых крупных компаний индустрии гостеприимства, которые в свою очередь используют такие компании, как *Hay-MSL* (консалтинговая организация) для определения ставки заработной платы для своих менеджеров. С другой стороны оценка работа не так часто используется в частном секторе по причине большого числа мелких работодателей. Вместо этого уровни заработной платы часто определяется целесообразно, а не с помощью методического подхода.

### **Дополнительная литература и ссылки**

ACAS (2010) Job Evaluation: Considerations and Risks, Advisory booklet, London: ACAS.

Armstrong, M. (2010) Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward, 3rd edn, London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2012) A Handbook of Human Resource Management, 12th edn, London: Kogan Page.

Armstrong, M., Brown, D. and Reilly, P. (2010) Evidence Based Reward Management, London: Kogan Page.

Beardwell, J. and Claydon, L. (2010) Human Resource Management, 6th edn, Harlow: Prentice Hall.

High Pay Commission (2011) Cheques with Balances: Why Tackling High Pay is in the National Interest, London: High Pay Commission.

Incomes Data Services (2010) Job Evaluation, HR Studies, London: Incomes Data Services.

Incomes Data Services (2010) Pay Progression, London: Incomes Data Services.

Lucas, R. (2004) Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries, London: Routledge.

Office of Manpower Economics and Chartered Institute of Personnel and Development (2008) Public/Private Approaches to Pay and Progression. Available at: [www.cipd.co.uk/surveys](http://www.cipd.co.uk/surveys).

Perkins, S. J. and White, G. (2011) Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts, 2nd edn, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Stiglitz, J. (2011) People Management, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinso, C. (2011) Human Resource Management, 8th edn, Harlow: Pearson Education.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

## Вопросы

1. Опишите задачи оценивания работы.
2. Опишите альтернативные подходы и ответьте на вопрос: подходят ли они к различным типам организаций?
3. Обсудите, какие, по вашему мнению, главные проблемы в оценке работы и почему?
4. Обсудите в каких секторах индустрии гостеприимства вероятней всего можно встретиться с оцениванием работы и объясните почему.
5. Оцените подход к установлению уровня заработной платы и других условий, используемый предпринимателем, которого Вы хорошо знаете.
6. Прочтите отчет Комиссии по вопросам высокой заработной платы и обсудите принципы, содержащиеся в ней касательно гостиничных компаний.

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.  
Приложение 5

В этой главе были описаны основные подходы к оцениванию работы. Во-первых, обсудите, причины использования оценки работы и затем обсудите какая польза от оценивания работы люкс-отелям. Какой основной подход или какие подходы будут наиболее подходящими для люкс-отелей, учитывая тот факт, что они ищут пути поощ-

рения мобильности между уровнями сотрудников, различных брендов и стран, где расположены их отели.

### Меры поощрения

После экономического кризиса 2008 года большое внимание было уделено схемам стимулирования, в частности, тем, которые были предназначены для топ-менеджеров и руководителей (главных исполнительных директоров). Было высказано мнение, что многие системы поощрения были причиной экономического кризиса. Схемы поощрения предлагали вознаграждение за очень краткосрочные результаты, были случаи вознаграждений за отсутствие достижений, даже за неудачи (High Pay Commission, 2011).

Некоторые из этих вопросов рассматриваются в главе 10. Эта глава посвящена, в основном, по схемам поощрений, разработанных и используемых для более младших сотрудников.

Конкуренция среди работодателей с целью привлечь и мотивировать эффективных сотрудников, а также другие факторы, такие как характер системы налогообложения, обязали работодателей на протяжении многих лет искать пути и средства обеспечения общего пакета вознаграждений для сотрудников. В некоторых случаях преимущества, такие как медицинское страхование, часто предлагались потому, что другие конкурирующие работодатели делали то же самое. На самых высоких уровнях (СЕО) основной движущей силой схем стимулирования является сравнение с общим объемом вознаграждения пакетов других руководителей.

В других случаях поощрения и надбавки предлагаются для того, чтобы сосредоточить внимание работников на бизнес-целях работодателя, например, для поддержки системы управления доходами или для повышения доходности контрактов. У генерального директора компании Compass, крупнейшей в мире компании общественного питания, обслуживающая десять миллионов обедов в день, как сообщается, есть несколько пакетов вознаграждений оцениваемых в миллионы фунтов за последние несколько лет. Для этого он должен был:

- решить основной ценовой вопрос (каждый процент отходов материалов приравнивается к 40 млн фунтам)
- сократить рабочий персонал



- избавиться от невыгодных контрактов
- ввести MAP (система управления и производительности)

## **В чем заключается мотивация?**

Во 2 главе были рассмотрены вклады различных теоретиков. Большинство из них крайне обеспокоены тем, что же мотивирует людей работать. Несмотря на огромный объем понятий, предложенных Тейлором, Майо, Макгрегором, Маслоу, Герцбергом и Дракером, до сих пор нет абсолютного согласия. Многие менеджеры по-прежнему придерживаются убеждения, что деньги, по причине того, что на них можно что-то купить (в том числе безопасность и статус), являются одним из основных мотиваторов. Другие считают иначе; как Маслоу, Герцберг и другие, утверждали, что люди работают для составного пакета, включающий в себя деньги, безопасность, чувство собственного достоинства, уважение других людей, удовлетворенность работой и т.д. На практическом уровне это очевидно, относится к наградам или к другим системам наград и надбавок.

Некоторые люди утверждают, что сотрудники должны получать соответствующую заработную плату, и получать ее до тех пор, пока другие условия и перспективы являются адекватными, т.е. это включает регулярный обзор доходов и вероятность продвижения по службе. Перспектива поощрений не будет стимулировать их продолжать прилагать больше усилий. Это находит свое отражение в заявлении Йоруна ван дер Веера, бывшего генерального директора Royal Dutch Shell: «Вы должны понимать: если бы мне заплатили на 50% больше, я не сделал бы это лучше. Если бы я бы получил на 50% меньше, то я бы не сделал это хуже» (High Pay Commission, 2011).

Конечно, это утверждение характерно для высокооплачиваемого исполнительного директора. С другой стороны, утверждается, что вознаграждения и выплаты являются наиболее эффективными, когда люди зависят от них, то есть чем ближе базовая заработная плата к уровню прожиточного минимума, тем более эффективней система поощрений. Хорошим примером являются обслуживающие сотрудники, которые почти полностью зависят от заработка на чаевых.

В работах весьма творческого характера перспектива выплат поощрений считается маловероятной для стимуляции более творческого подхода. Однако, есть и другие, кто утверждают, что поощрения, безусловно, влияют на производительность, говоря, например, что в момент продажи перспективы получить поощрение или большую сумму стимулирует работника прилагать больше усилий к работе. Считается, что из-за растущей взаимозависимости трудящихся, они уже больше не могут увеличивать свои доходы без участия своих коллег. Во многих случаях в настоящее время так и происходит, и это признается в различных схемах, которые выдают вознаграждения команда, а не отдельным сотрудникам.

В индустрии гостеприимства, в силу своей природы, существует множество возможностей для сотрудников увеличить свои доходы в значительной мере - в частности, в области продаж, например работать в качестве официанта, в баре, на стойке регистрации гостиницы и в сфере общественного питания. В рамках этой книги не представляется возможным рассмотреть вопрос о дальнейших аргументах за или против схемы поощрения. Есть бесчисленное множество примеров, поддерживающих обе точки зрения. Важно рассмотреть основные формы поощрения, работающих в индустрии гостеприимства, в том числе чаевые, сборы за обслуживание, «тронк» (система распределения чаевых и сборов за обслуживание), бонусы и комиссионные. Другие финансовые виды поощрения, такие как разделение прибыли, рассматриваются в следующей главе.

В других отраслях используются другие виды оплаты поощрения. К ним относятся такие методы, как оплата по результатам (PBR), сдельная либо за день работы, которые, как правило основываются на методах измерения работы, в то время как те, которые обычно используются в индустрии гостеприимства более связаны с финансовыми целями, такие как цели продаж, уровень наполняемости, валовая прибыль, оборот и контроль переменных издержек (например, газ, электричество). В некоторых случаях они могут быть полностью дискреционными.

Хотя чаевые и тронк упоминались наряду с другими формами финансового поощрения, лучше представлять их как часть нормального заработка. Финансовые поощрения обычно должны стимулировать и

поощрять дополнительные усилия и/или результаты, в то время как чаевые, тронк и сборы за обслуживание, по мнению многих сотрудников, являются частью нормального заработка, и это то, без чего они не могли бы иметь нормальное материальное благосостояние.

Чаевые это форма оплаты, которая возникла, когда многие работники в старых гостиницах не нанимались трактирщиком, но выполняли конкретную работу, например, они занимались хранением сумок, чистой одежды и т.д. Многие считают его анахронизмом в наши дни, и мнение, которое выражается многими людьми на протяжении многих лет – такая практика должна быть устранена как можно быстрее. Однако, профессор Нейлон из Университета Сарэй, в 1978 году написал, что это не обязательно является плохой практикой, но у нее могут быть серьезные последствия для отношений среди отделов и департаментов. Кроме того, такая практика удаляет из управления важную область личного контроля, сделав клиента, а не работодателя, казначеем (Нейлон, 1978). Многие страны, в том числе большинство европейских стран, попытались устранить ее путем поощрения комплексного ценообразование включая меню, тарифы и другие прайс-листы. Несмотря на это, практика чаевых продолжается и будет продолжаться.

Плата за обслуживание, как утверждают многие, с другой стороны, является вполне приемлемым методом для обязательного использования для повышения доходов. Это типично для многих экономик, основанных на туризме, поскольку тарифы указаны с учетом налогов и платы за услуги, а также в таких экономиках предпринимаются попытки устранить практику чаевых. Хотя во многих странах, таких как Франция, где плата за обслуживание включена, персонал по-прежнему ожидают некоторые чаевые, если не традиционные 10-15 процентов. Иногда, когда плата за обслуживание включена в счет, чаевые могут и не быть в ходу, а также в уведомлениях о счете, меню, брошюрах и в гостиничных номерах будет написано о том, что постояльцам не следует платить чаевые, так как это включено в оплату платы за обслуживание.

## **Принципы систем поощрения**

При разработке системы поощрения, будь то для индустрии гостеприимства или для любой другой отрасли, есть несколько принципов, которых следует неукоснительно придерживаться для эффективности в долгосрочной перспективе:

1. Следует поощрять выполнение бизнес-целей предприятия и достижения при содействии выплат поощрений. Эти платежи должны дать людям возможность определить себя с успехом предприятия; например, если пищевая валовая прибыль имеет крайне важное значение, шеф-повар и, возможно, его сотрудники, также должны быть вознаграждены за достижение целевых показателей валовой прибыли. Но должны быть включены только те элементы, над которыми человек осуществляет контроль. Шеф-повар, например, не имеет никакого контроля над арендной платой и ставками, так что нет никакого смысла в их наличие в схеме для шеф-повара.

2. При введении схемы поощрения, все работники должны быть рассмотрены из-за эффекта, который схема может повлечь на существующую разницу доходов и возможности создания разногласий между сотрудниками.

3. Платежи должны быть связаны с результатами сравнения фактических показателей с прогнозами, целями, стандартами или бюджетом. Это может быть сделано в индивидуальном порядке или на групповой основе.

4. Цели должны быть реалистичными, т.е. достижимыми при разумном применении усилий, и они должны быть согласованы с лицом или группой заинтересованных сторон.

5. Цели должны регулярно пересматриваться, по крайней мере раз в год, таким образом, чтобы платежи тем, что можно заработать, прилагая усилия, а не тем, что становится правовым вопросом. Они также должны быть пересмотрены, если обстоятельства существенно изменились; например, если большой новый офисный блок открывается по соседству с закусочной, торговля, вероятней всего, значительно увеличится, за счет каких-либо усилий менеджера. Оборот и другие цели должны, следовательно, быть пересмотрены в то же время, учитывая, что будет создана дополнительная работа и что, возможно, придется увеличить заработную плату.

6. Схема поощрения должна быть простой и четко понимаемой в рамках самой схемы.

7. Выплата поощрений должна происходить как можно ближе к периоду, в котором они были заработаны. Длительные задержки платежей вызывают раздражение и понижают элемент стимулирования.

8. Все элементы схемы и правила должны быть объективными. Руководство не должно объединять дискреционные правила, такие как «Администрация оставляет за собой право отказать в выплате без объяснения причин». Заработанные поощрения должны быть правовым вопросом, а не вопросом для руководства, которое принимает решения на дискреционной основе. К тому же, условия системы поощрения должны стать частью трудового договора.

9. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели работодателя должны быть рассмотрены и объяснены для работников всех уровней, которые несут ответственность и контроль и т.д за .:

- краткосрочные цели: младший персонал и руководители
- среднесрочные цели: ведомственные менеджеры
- долгосрочные цели: старшие менеджеры, т.е. менеджеры предприятий, региональные менеджеры.

10. И, наконец, важно учитывать культурные различия - некоторые формы поощрений просто не работают в некоторых культурах.

Поощрения, как правило, используются для стимулирования производительности и, в частности для увеличения продаж и контроля за расходы. На Рисунках 12.1-12.3 приведены примеры. Посмотрев на эти примеры, которые предназначены для иллюстрации не только принципы, но и которые демонстрируют, что схемы поощрения могут быть разработаны для многих отделов в организации, важно иметь в виду, что их введение может привести к нежелательным последствиям, которые могли бы исключить их использование; например, шеф-повар может также ставить комиссионные выплаты выше удовлетворенности клиентов и купить дешевые материалы или удерживать затраты на рабочую силу, которые слишком низки для эффективного обслуживания; Регистраторы могут регистрировать слишком много клиентов (что конечно желательней) и, следовательно, но при этом могут потерять клиентов в будущем.

С другой стороны, из схемы менеджера ресторана можно видеть, что комиссия относится к чистой прибыли, поэтому менеджер заинтересован в успешном управлении всеми аспектами бизнеса, включая доходы, покупки, заработную плату, переменные показатели и, конечно же, удовлетворение потребностей клиентов.

Поэтому при разработке системы поощрения, необходимо убедиться, что выгоды для сотрудника не заставляют менеджера принять меры, которые могут быть не в интересах работодателя. Поощрения и надбавки могут охватывать такие вещи, как продажи, валовую и чистую прибыли, размещение, средняя стоимость номера, схемы предложений, новые бонусы для новых сотрудников и новые бонусы для внедрения бизнеса.

1. <i>Должность</i>	Шеф		
2. <i>Комиссионное вознаграждение</i>	1. Процент от всей «валовой прибыли» (для этого проводится меньше покупок и затрат на рабочую силу) свыше 2 000£ в неделю, после того, как были достигнуты следующие цели		
3. <i>Цели</i>	1. Закупки не должен превышать 45% от выручки 2. Кухня труда не должна превышать 15% от выручки		
4. <i>Пример расчета</i>			
7 Период	6 000£	(37,5%)	Доход
Цены на еду	2 200£	(13,75%)	16 000£
Затраты на персонал	8 200£		
	7 800£	(48,75%)	
«Валовой доход»			
Валовой доход 7 800£ - 2 000£ = 5 800£ *1/100 = 58£			
Комиссионные составляют 58£			

С другой стороны, из схемы менеджера ресторана можно видеть, что комиссия относится к чистой прибыли, поэтому менеджер заинтересован в успешном управлении всеми аспектами бизнеса, включая доходы, покупки, заработную плату, переменные показатели и, конечно же, удовлетворение потребностей клиентов.

Поэтому при разработке системы поощрения, необходимо убедиться, что выгоды для сотрудника не заставляют менеджера принять меры, которые могут быть не в интересах работодателя. Поощрения и надбавки могут охватывать такие вещи, как продажи, валовую и чистую прибыли, размещение, средняя стоимость номера, схемы предложений, новые бонусы для новых сотрудников и новые бонусы для внедрения бизнеса.

1.	Должность	Шеф		
2.	Комиссионное вознаграждение	1.	Процент от всей «валовой прибыли» (для этого проводится меньше покупок и затрат на рабочую силу) свыше 2 000£ в неделю, после того, как были достигнуты следующие цели	
3.	Цели	1.	Закупки не должны превышать 45% от выручки	
		2.	Кухня труда не должна превышать 15% от выручки	
4.	Пример расчета			
7	Период			
	Цены на еду	6 000£	(37,5%)	Доход
	Затраты на персонал	2 200£	(13,75%)	000£
		8 200£		
	«Валовой доход»	7 800£	(48,75%)	
	Валовой доход 7 800£ - 2 000£ = 5 800£ *1/100 = 58£			
	Комиссионные составляют 58£			

**Рис.12.1** Пример индивидуальной системы поощрения (для шеф-повара)





скому кризису 2008 года и уже в последующие. Из поощрений можно также получить выгоды. Они должны быть частью всеобъемлющей, сбалансированной кадровой политики, которая основывается на достижении основных краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей работодателя.

### **Дополнительная литература и ссылки**

Armstrong, M. (2010) *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward*, 3rd edn, London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2012) *A Handbook of Human Resource Management*, 12th edn, London: Kogan Page.

Armstrong, M., Brown, D. and Reilly, P. (2010) *Evidence Based Reward Management*, London: Kogan Page.

Goss-Turner, S. (2002) *Managing People in the Hospitality Industry*, 4th edn, Kingston-upon-Thames: Croner Publications.

High Pay Commission (2011) *Cheques with Balances: Why Tackling High Pay is in the National Interest*, London: High Pay Commission.

Kessler, I. (2001) 'Reward system choices', in Storey, J. (ed.) *Human Resource Management – A Critical Text*, 2nd edn, London: Thomson Learning.

Langley, A. (2008) *Employee Reward Structures*, 3rd edn, London: Spiramus Press.

Nailon, P. (1978) *HCIMA Review*, 2(4), London.

Perkins, S. J. and White, G. (2011) *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts*, 2nd edn, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Storey, J. (ed.) (2007) *Human Resource Management – A Critical Text*, 3rd edn, London: Thomson Learning.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2011) *Human Resource Management*, 8th edn, Harlow: Pearson Education.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть

все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-

### Вопросы

1. Опишите задачи систем поощрения и различных альтернативных способов в регулярном использовании.
2. Обсудите, какие, по вашему мнению, главные принципы в оценке эффективности схем поощрения. Что вы понимаете под «эффективностью»?
3. Определите оперативную работу, работу контроля, ведомственную работу и работу менеджера подразделения. Разработайте для каждого систему поощрения.
4. Обсудите какие внешние факторы влияют на систему поощрения.
5. Обсудите связь между схемами поощрений и другими элементами пакета вознаграждений.
6. Обсудите роль заработных плат и различных надбавок и поощрений в применении политики человеческих ресурсов работодателя.
7. Оцените подход к схемам поощрений, используемый предпринимателем, которого вы хорошо знаете.

журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.

#### Приложение 5

В этой главе были описаны основные подходы к поощрениям. Теперь обсудите основные цели и как компания может сфокусировать внимание сотрудников на этих ключевых целях. Рассмотрите основные уровни сотрудников, включающие менеджеров отеля, руководителей и основной оперативный персонал, например как ресепшенисты, давая причины для ваших рекомендаций для каждого отдельного уровня.

### Дополнительные выплаты сотрудникам

Дополнительные выплаты сотрудникам, иногда также известные как льготы, пособия в натуральной форме, побочные доходы, «перки» или случайные надбавки, различные компенсации без заработной платы, предусмотренные в дополнение к обычному заработку. Они должны рассматриваться в сочетании с другими вознаграждениями, такими как заработная плата и премиальные.

Диапазон, разнообразие и важность таких выплат в политике занятости включают выплаты, которые подразумевают небольшой налог или его отсутствие, например в виде питания, а также отложенные доходы, такие как пенсии. Дополнительные выплаты для сотрудников имеют значительную ценность для многих работодателей, поскольку они представляют собой форму вознаграждения и не обязательно имеют прогрессивный или долгосрочный эффект для повышения заработной платы. Увеличение заработной платы проходит, как правило, в течение всего времени. Это затрагивает все будущие регулирования, поскольку большинство из них находятся на процентной основе. Кроме того, заработная плата является основой для таких расчетов, как избыточность и разделение платежей, которые выросли за последние годы.

Общий перечень предлагаемых сегодня дополнительных выплат/льгот/пособий значителен и постоянно растет, поскольку работодатели ищут новые способы для привлечения сотрудников. Для достижения цели этой главы в понимании всего этого процесса, выплаты для сотрудников были разделены лишь на три основных вида: финансовые, частично финансовые и нефинансовые. Существует, конечно, совпадения между этими тремя основными типами.

- Финансовые выплаты включают в себя комиссионные, бонусы, участи в прибыли, владеть опционом на акциях.
- Частично-финансовые выплаты включают в себя пенсии, питание, автомобили, абонементы.
- Нефинансовые пособия для сотрудников включают в себя отгулы, пособия по болезни, медицинское страхование.

См. рисунок 13.1 Список выплат сотрудникам, выбранных из информации различных компаний.

При рассмотрении вопроса выплат сотрудникам важно признать, что то, что может рассматриваться как «стимул» или «мотиватор» сегодня, может потерять свою мотивирующую силу со временем. Это может произойти по причине того, что было предложено одним или двумя работодателями на начальном уровне, будет предложены многими работодателями, поскольку они следуют их примеру. С другой стороны, то, что, возможно, было предложено в качестве вознаграждения за исключительные заслуги один раз, уже становится ожидаемым и «правовым вопросом» в течение следующих двух-трех лет.

Необходимо иметь в виду также, что, несмотря на наличие многих пакетов вознаграждений работникам, сами вознаграждения не могут быть положительным стимулом для усердной или лучшей работы. Отсутствие выплат для работников, с другой стороны, может быть сдерживающим фактором и поставит работодателя в невыгодное положение в наборе персонала или его удержания.

Персонал ресторана, бесплатное питание	Газета компании, сотрудники газеты
Талоны на питание	Покупки со скидкой
Проживание	Скидки на отпуска
Хостел для персонала	Ознакомительные выходные
Помощь в поиске жилья	Проживание, питание в гостиничной компании или ресторане
Сборы на обучение и подготовку	со скидкой
Использование клиентские средства	Сберегательные схемы
Свободная форма, услуги прачечной	Помощь при покупке недвижимости
Оплачиваемые отпуска сверх установленного минимума	Пособие при переезде
Пенсионный план, отпуск по болезни	Награды за длительный срок работы
Служебный автомобиль для личного использования, топливо для личного использования	Рождественские бонусы, подарки на день рождения/поздравительные открытки
	Бонусные предложения

Мобильный телефон для личного использования	Языковая подготовка
Декретный отпуск, отпуск для отца по уходу за новорожденным	Бонус за введение в должность сотрудника
Личное медицинское обслуживание	Денежное довольствие
Социальные и спортивные клубы, билеты кино и театр	Программа продажи акций по льготной цене
	Оплачиваемый отпуск для добровольческого резерва
	Отгул для благотворительной деятельности

**Рис.13.1** Некоторые дополнительные выплаты сотрудникам, предлагаемые в сфере деятельности  
*Источник:* Индукционный материал компании.

В некоторых случаях, предлагаемы высокие зарплаты, комиссионные или бонусы могут компенсировать отсутствие других вознаграждений работникам, но в связи с тем, что безналичные выгоды могут облагаться небольшим налогом слегка или вовсе нет, они в последние годы играют большую роль в качестве компенсации для работника. Они могут добавить еще 25% к общей сумме расходов на оплату труда, но такое же увеличение заработной платы, за счет подоходного налога, почти наверняка не позволит сотрудникам приобретать тот же тип льгот или соответствовать тому же уровню жизни.

Программы выплаты работникам должны быть направлены на дополнительные цели работодателя и должны, в частности, быть разработаны, в целях помощи в планировании человеческих ресурсов и управления. Например, в местах, где желательно иметь стабильную, зрелую управленческую команду, обеспечивающую множественную непрерывность, инкрементные схемы заработной платы, щедрые пенсии и схемы страхования жизни, наряду с кредитами (например, для покупки дома, помимо всего прочего) будет оказывать помощь в сохранении команды менеджеров. С другой стороны динамичная молодая организация, может захотеть довольно устойчивый поток сотрудников, настроенных на быстрый карьерный рост, большинство из которых не захотят остаться надолго, потому что для всех них не будет хватать рабочих мест. В этом случае высокие зарплаты и хорошие выплаты поощрений будут предпочтительнее, так как этот тип чело-

века не может быть заинтересован в пособиях, к примеру в виде пенсии. Отличающиеся потребности работодателей наряду с давлением, оказываемым конкурирующими организациями и нормативными требованиями, поможет диктовать, какой тип вознаграждений может быть предложена сотрудникам. Есть много различных компонентов и многочисленных перестановок. Все чаще вознаграждения работникам могут послужить элементы схемы «гибких» выплат, которые могут состоять из основных льгот с некоторым выбором пособий (как по заказу!).

Выбор, в свою очередь, может быть ограничен или очень открытым. В некоторых случаях, например, сотрудники могут выбрать тип автомобиля, который они хотели бы (схема выбора пользователя). В более открытой схеме работник может обменять льготный автомобиль для эквивалентного денежного дополнения к заработной плате. Такие схемы признают, что каждый сотрудник может иметь особые потребности, которые могут отличаться в различных моментах в своей карьере.

### **Финансовые выгоды**

Финансовые выгоды были рассмотрены более подробно в 12 главе; как уже было там сказано, они должны быть непосредственно связаны, насколько это возможно, к измеримой производительности. Дискреционная выплаты имеют мало положительный мотивационный эффект в долгосрочной перспективе.

### **Участие в прибыли**

Схемы участия в прибыли, как следует из названия, предоставляют определенную долю прибыли для всех сотрудников или выбранных. Некоторые схемы участия в прибыли могут быть неоправданными непосредственно на индивидуальных мотивационных основаниях. Это происходит потому, что люди не получают долю прибыли, связанной с их собственными силами, а иногда и потому, что придется ожидать эти вознаграждения. С другой стороны, такие схемы могут способствовать развитию командного духа.

## **Программа продажи акций сотрудникам по льготной цене**

Они позволяют сотрудникам покупать опционы, как правило, по выгодным ценам, на акции компании за счет кредитов, предоставленных работодателем. Чем лучше рабочие показатели компании, тем больше увеличивается ценность акций. Эти схемы строго контролируются законом; например, они не позволяют сотруднику продавать акции, пока не прошло определенное количество лет. После регистрации на имя руководителя, многие организации в секторе услуг в настоящее время предлагают такие схемы для всех сотрудников с занятостью либо на полный, либо на неполный рабочий день. У сети супермаркетов Asda был значительный успех со своей схемой и признаками снижения текучести рабочей силы по этой программе, и таким образом сотрудники оставались на своих рабочих местах в течение определенного количества лет, по крайней мере, три года в случае Asda. Конечно, такие схемы обладают реальной мотивационной значимостью, при условии, что компания является успешной и цена ее акций улучшается.

## **Частично-финансовые выплаты**

Есть много выплат, которые могут быть описаны как частично-финансовые. Этими выплатами являются тем, чем работник не может нормально распорядиться в денежной или натуральной форме, но которые позволяют ему или ей либо не тратить личные средства на эти льготы или наслаждаться более высоким уровнем жизни. Эти преимущества включают в себя пенсии (иногда описывается как отсроченные доходы) и системы обеспечения жизни, служебные автомобили, мобильные телефоны, расходные счета. Основная часть частично-финансовых выплат заключается в следующем.

## **Пенсионные**

Соглашения о пенсионном обеспечении на среди развитых стран претерпевают значительные изменения, в основном из-за демографиче-

ских изменений, например как увеличение продолжительности жизни.

В Великобритании лучшие планы, известные как планы «последней заработной платы», гарантируют процент от последней заработной платы (иногда в среднем за последние несколько лет) для ежегодного обслуживания, что позволит человеку со стажем сорока или более лет, выйти на пенсию с 40-60% от максимально допустимой пенсии (или две трети последнего оклада). Обеспечение также предоставляется для иждивенцев сотрудника, если он или она умер на рабочем месте или на пенсии. Некоторые схемы привязаны к индексу, некоторые нет.

Такие схемы, как было сказано выше, в настоящее время пересматриваются в основном из-за увеличения продолжительности жизни и связанных с этим расходов. Они заменяются «схемами среднего заработка», в котором размер пенсии основывается на среднегодовом заработке сотрудника, а не исходя из последней заработной платы. В некоторых других странах, например, Франции, государственные пенсионные системы в значительной степени заменили пенсионные схемы частных компаний. Одно из преимуществ для работодателей комплексных пенсионных схем заключается в том, что они дают возможность работодателям «проводить» на пенсию своих сотрудников старшего возраста, в частности, по состоянию здоровья, заменив их на более молодых людей, зная, что пожилым сотрудникам будут предоставляться пенсионные. Такая практика существует в некоторых странах, опять-таки приведем Францию в качестве примера, где большинство сотрудников выходят на пенсию в определенном возрасте, к примеру в 65.

### **Программы страхования жизни**

Само по себе это вряд ли можно назвать льготным пособием - убедить человека присоединиться к одному работодателю, а не к другому. С точки зрения работодателя, однако, главная ценность заключается в том, что в таких программах предусматриваются иждивенцы сотрудников, если те скончались на рабочем месте. Без этого положения работодатель может чувствовать моральную, если не юридиче-



скую, ответственность заботиться о иждивенце работника, особенно если сотрудник умирает в процессе работы. Если страхование не предусмотрено, некоторые другие положения должны быть сделаны на дискреционной основе. В компаниях, где привлечено большое количество людей, случаи могут рассматриваться непоследовательно. Кроме того, нагрузка может упасть в большей степени в течение одного года, и что хуже всего, если работодатель выходит из бизнеса, тогда иждивенцы бывших сотрудников могут не получать выплат.

## **Служебные автомобили**

В общем эти услуги предоставляются по одной из двух причин. Во-первых, потому что работнику необходим автомобиль для выполнения работы. Обычно это региональные или областные менеджеры, персонал отдела маркетинга и обучения сотрудников, а также аудиторский персонал. Во-вторых, автомобили предоставляются для улучшения стандарта жизни человека, не неся полную налоговую ответственность, при которой налагалась бы эквивалентная сумма денежных средств.

Однако, предоставление автомобилей компании является весьма спорным преимуществом по следующим причинам:

1. Автомобили – это почти денежный эквивалент, и поэтому, если автомобиль предоставляется одному сотруднику в той или иной степени работы, потому что он ему необходим. Другой сотрудник аналогичного класса, кому не нужен автомобиль, вполне может рассчитывать на денежный эквивалент.
2. Автомобили являются символами статуса как внутри организации, так и в обществе в целом, люди очень чувствительны и часто нерационально относятся к статусу.

## **Покупка недвижимости**

Покупка дома, как правило, самая большая инвестиция, которую человек когда-либо делает и часто переезд является одним из самых больших препятствий для мобильности сотрудников. (Тот факт, что

мобильность рабочей силы в индустрии гостеприимства является высокой и среди работников отрасли относительно низкий показателей.) Помогая сотрудникам в покупке дома, работодатели могут повысить стабильность своей рабочей силы. В верхней части шкалы эта помощь может выражаться в виде «мягких» (дешевых) кредитов, но, более практически, оно может быть ограничена работодателем, действующего в качестве гаранта или ведущего переговоры по выгодным ставкам для работника с одним из своих банков или страховых компаний.

### **Расходы на переезд**

Эти платежи предназначены для того, чтобы возместить работнику за расходы при переезде за счет работодателя. Сумма достаточна, чтобы сотрудник не чувствовал финансовых нужд в результате переезда. Расходы, включенные в переезд, однако, могут быть обширным, например расходы на риелторов, оплата юридических услуг, вывоз мебели, новые школьной формы, временное проживания и т.д. В многонациональных компаниях такие расходы могут быть значительными. Это основные частично-финансовые выплаты для сотрудников, предлагаемые многими работодателями. Есть также много других программ, которые позволяют сотрудникам пользоваться более высоким уровнем жизни, и они включают покупку качественных продуктов питания и напитков, страхования, мебели и т.д. Все они могут быть организованы за счет собственных поставщиков или агентов работодателя.

### **Нефинансовые выплаты**

Хотя основные выплаты в этой категории могут обойтись работодателю в значительную сумму денег, они обычно не предоставляют работникам каких-либо прямых финансовых выплат. Вместо этого они предоставляют сотрудникам другие льготы, такие как степень безопасности или больше времени для отдыха.

### **Оплачиваемый отпуск**

Оплачиваемые отпуска могут быть использованы в качестве стимула к стабильности труда; например, дополнительные дни сверх установленного законом минимума могут быть предоставлены по истечении определенного количества лет службы.

### **Планы пособий по болезни**

Как и в ряде других условий занятости, детали оплаты во время болезни должны быть прописаны в заявлении об условиях труда. Это требуется трудовым законодательством (см. главу 16), а в случае отсутствия таких деталей, работодателю, возможно, придется платить заболевшему сотруднику полную зарплату или зарплату до увольнения работника после предоставления полного уведомления об увольнении.

Именно по этой причине, а также из соображений нормальных трудовых отношений, работодатели должны сформулировать политику пособий по болезни, которая согласуется с их практикой управления человеческими ресурсами и гарантировать доступность плана. Важно признать, что в некоторых ситуациях с оплачиваемым больничным отпуском, может значительно увеличиться частота отсутствия. Такое в частности происходит и в государственном секторе, где отпуск по болезни («больничный») может рассматриваться как еще одна форма права на отпуск.

### **Установленные законом права**

В большинстве развитых странах, правительство создает определенные права на отгулы и получение выплат в случае отпуска, болезни, материнства и отцовства. В Великобритании такие права могут быть определены правилами и директивами Европейского Союза. Многие работодатели предлагают условия в дополнение к минимумам, установленных законодательством.

### **Частное медицинское лечение**

Частное медицинское лечение является одним из особых преимуществ для сотрудника и в настоящее время частное медицинское лечение предоставляется многим сотрудникам. Непосредственное преимущество компании в том, что сотрудники могут быть обследованы в удобное время для компании, а не тогда, когда это удобно медицинским учреждениям. Это особенно подходит для ключевых сотрудников. Иногда такая льгота распространяется и на семьи сотрудников. Некоторые работодатели могут считать, что это слишком дорого или даже неуместно платить за такую услугу, но даже в этом случае работодатели могут организовать «групповые ставки» и ежемесячные отчисления взносов из заработной платы, что позволит сотрудникам пользоваться льготным ставкам без каких-либо затрат для работодателя. Может быть принято сочетание этих двух методов, в которых старшие сотрудники получают деньги за счет компании, а остальная часть работников имеют возможность участвовать в групповой схеме. Институт гостеприимства провел переговоры по групповым тарифам с представительством медицинского страхования для тех членов, которые не могут иметь льготы от схем компании.

### **Трудности с налогами**

Следует отметить, что, хотя некоторые пособия для работников могут предложить налоговые льготы, это не всегда так. Предоставление служебных автомобилей и топлива для личного пользования создает налоговые обязательства. Различные поощрения, такие как рождественские праздники и зарубежные поездки могут подловить неосторожных. Работодатель ответственен за любой налог, подлежащий уплате за любые вознаграждения работникам, подлежащих налогообложению.

В этой главе рассматривались основные типы льгот, пособий и выплат, которые могут быть предложены сотрудникам. Многие компании будут предлагать некоторые из них, некоторые не будут предлагать ни одно из них. Сотрудники не будут претендовать на все льготы автоматически. Некоторые льготы должны быть предложены в качестве стимулов, чтобы сотрудник оставался на рабочем месте в орга-

низации и продвигаться дальше по службе; поэтому они могут быть предоставлены только за саму работу или за срок работы. С другой стороны, некоторые льготы и последствия могут быть предложены для всех сотрудников на начальном этапе работы или вскоре после начала работы, например, получение скидок при покупке средств компаний.

Вознаграждения работникам играют крайне важную роль в кадровой политике работодателя, поскольку характер всех предлагаемых льгот влияет значительно на тип работников, которые будут наняты работодателем и тех, кто продолжит работу в компании. И поскольку стоимость льгот для работников может значительно увеличить стоимость заработной платы, крайне важно, чтобы масштаб предлагаемых выплат и их возможные последствия планировались в рамках общей стратегии бизнеса.

### **Дополнительная литература и ссылки**

Armstrong, M. (2012) *A Handbook of Human Resource Management*, 12th edn, London: Kogan Page.

Armstrong, M., Brown, D. and Reilly, P. (2010) *Evidence Based Reward Management*, London: Kogan Page.

Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004) *Human Resource Management – A Contemporary Approach*, 4th edn, Harlow: Prentice Hall.

High Pay Commission (2011) *Cheques with Balances: Why Tackling High Pay Is in the National Interest*, London: High Pay Commission.

Kessler, I. (2001) 'Reward system choices', in Storey, J. (ed.) *Human Resource Management – A Critical Text*, 2nd edn, London: Thomson Learning.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2011) *Human Resource Management*, 8th edn, Harlow: Pearson Education.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

### Вопросы

1. Опишите задачи и цели схемы вознаграждений для работников и их различное альтернативное использование.
2. Обсудите, какие, по вашему мнению, главные принципы эффективного вознаграждения сотрудников. Что вы понимаете под «эффективным» в данном контексте?
3. Обсудите какие внешние факторы влияют на льготы и пособия для сотрудников.
4. Обсудите связь между льготами для сотрудников, системами поощрений и альтернативными методами управления заработной платой.
5. Обсудите роль пособий и льгот для сотрудников, а также заработных плат и поощрений в применении работодателем в политике человеческих ресурсов.
6. Оцените подход к выплатам пособий или льгот, используемый предпринимателем, которого вы хорошо знаете.

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.

Приложение 5

В этой главе были описаны основные подходы к выплатам сотрудникам льгот и пособий. Какие ключевые HR задачи у люкс-отелей? Обсудите роль выплат льгот и пособий в содействии достижению этих HR целей. Теперь рассмотрите основные уровни сотрудников, включающие менеджеров отеля, руководителей и основной оперативный

персонал, например как ресепшенисты, давая причины для ваших рекомендаций касательно ключевых пособий для работников, для каждого отдельного уровня. Будут ли они одинаковыми для разных стран, где работают люкс-отели.





### Текучесть кадров и стабильность персонала

Вопрос о недопустимо высоком уровне текучности кадров в индустрии гостеприимства повторялся в этой книге ни раз и упоминался с точки зрения ущерба для успешного управления человеческими ресурсами, вызванное отсутствием стабильности рабочей силы, созданной по причине плохой текучности кадров. На самом деле, задача сохранить более квалифицированных работников в отрасли была значительно проработанной темой в рамках каждого отчета или исследования, проводимого среди рабочего персонала в индустрии гостеприимства по всему миру, а не только в Великобритании (см Лукас, 2004: 32-34). Довольно часто, сферы гостеприимства и туризма возглавляли «Турнирную таблицу» по уровню текучности кадров. Тем не менее, есть основания для ясного будущего, в отличии от последнего издания этой книги, когда было сообщено о том, что норма в индустрии в 2000 году составила 48% в год (по данным государственной статистики), в сравнении с докладом CIPD 2003 года, где говорилось о том, что на британский национальный комплексный сектор приходилось 16% в год. Однако, совсем недавний, показатель текучности кадров в индустрии гостеприимства снизился до 31% в 2009 году и вновь упал до 23% в 2011 году (People 1, 2011: 62).

Целесообразно отметить, что в последнее время более низкие уровни оборота были отмечены во время глубокого экономического спада, и было бы глупо делать вывод, что проблема находится на пути к своему решению, так как этот показатель по-прежнему намного выше, чем в других секторах экономики. Кроме того, голые статистические данные не демонстрируют реальные трудности. Например, работодатели по-прежнему делают отчеты с точки зрения сохранения наиболее квалифицированного персонала. Данные не рассказывают и о дополнительных трудностях в поиске их замены, когда они уходят на новые места. Существуют также отраслевые статистические различия, которые показаны на Рисунке 14.1.

Кроме того, исследование работодателей сферы гостеприимства показало твердое убеждение того, что индустрия все еще полагается на переходных служащих, таких рабочих как студенты и международные «туристические рабочие», переезды которых финансируются и они получают краткосрочные рабочие места в гостиницах, барах и ресторанах. Эта практика представляется необходимой, так как работодатели просто не могут набирать и удерживать достаточное количество местного персонала. Данная практика также вносит свой вклад в системный высокий уровень текучести кадров, и может также привести к отсутствию усилий для подготовки такого персонала с результирующим влиянием на качество обслуживания клиентов. Ответы работодателей сферы гостеприимства суммированы по секторам на рисунке 14.2, где проиллюстрирована прочность ощущения чрезвычайной зависимости от переходных рабочих.

Масштаб проблемы неизбежно привел к значительному количеству исследований причин и последствий высокого уровня текучести кадров, и к большинству дискуссий, где обсуждались недостатки и нефункциональность таких уровней. Есть также соответствующие исследовательские заметки о потенциальных преимуществах оборота на нормальном уровне, например, развитие навыков, регенерация рынка труда и принцип «свежей крови». В этой главе будут рассмотрены более широкие перспективы в отношении стабильности рабочей силы по отношению к теории текучести кадров, а также более недавние инновационные исследования, связанные с организационной культурой и эмоциональным понятием труда.

<b>Отрасль</b>	<b>Оборот (%)</b>
Пабы, бары и ночные клубы	31
Мероприятия	31
Достопримечательности	29
Рестораны	26
Отели	25
Туристические услуги	16
Проживание с самообслуживанием, парки отдыха и	12

хостелы	
Азартные игры	11
Организация сервиса и питания	9

Рис.14.1 Показатели текучести кадров по отдельной сфере деятельности  
 Источник: People 1st, 2011.

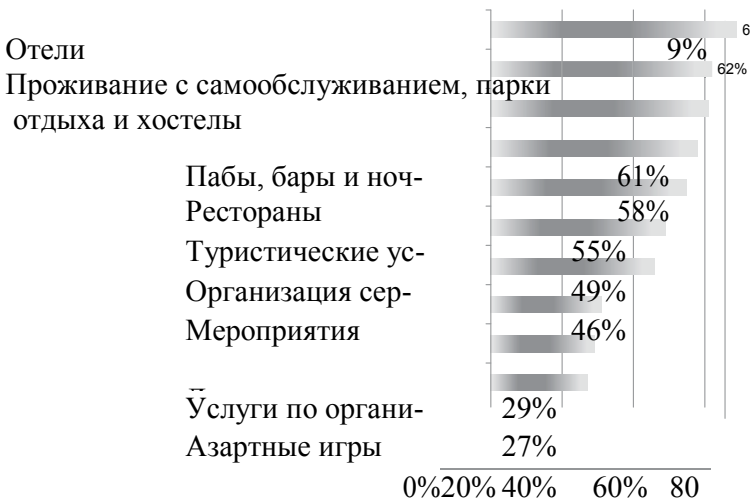


Рис.14.2 Доля предприятий, которые считают, что зависимость от переходных рабочих слишком высока  
 Источник: People 1st, 2011.

### Теория текучести кадров

Рассмотрение текучести рабочей силы в контексте занятости сервисных работ в индустрии гостеприимства должно проводиться при понимании феномена текучести рабочей силы. Учитывая потенциальное влияние текучести кадров на организационную эффективность,

то не удивительно, что данное явление уже долгое время является предметом исследования (например, Хом и Гриффет, 1995; Моррелл и др, 2001, 2004; Дэвидсон и др. , 2010). Необходимо проанализировать частоту и характер потребностей текучести кадров, с тем чтобы можно было принять меры для того, чтобы повлиять на оборот и его потенциальное воздействие на ключевых областях получения конкретных результатов, таких, как набор персонала и затраты на обучение, общий уровень качества обслуживания и рентабельность. Трудовой оборот является ключевым показателем или индексом для успеха практики управления человеческими ресурсами организации, но и организации в целом и ее имиджа.

Из обзора исследований по результатам текучести кадров для этой главы, были определены четыре различных подхода. Первый подход. Как было указано выше, существует некоторое рассмотрение вопроса о том, является ли текучесть рабочей силы преодолимой в такой разнообразной индустрии и рабочей силы, независимо от того, оказывает оно плохое влияние, учитывая положительные, так и отрицательные последствия оборота (Дири и Шоу, 1997 ). В то время как отрицательное влияние высокой текучести кадров доминирует в результатах исследований и докладах консультантов, есть также доказательство того, что некоторые положительные эффекты могут быть получены по степени подвижности среди рабочего персонала, всплеска свежей энергии, энтузиазма и идей.

Второй подход заключается в рассмотрении текучести кадров как вопроса, связанного с преобладающей на рынке труда экономического анализа, связанного с оценкой соответствующего предложения рабочей силы, текущего спроса на рабочую силу и навыков, занятости на местном уровне и тенденции безработицы, а также уровня заработной платы (Хом и Гриффет, 1995). Такой подход связан с моделированием рынка труда и оценки предсказываемой текучести кадров. Большая часть индустрии гостеприимства особенно восприимчива к местным экономическим тенденциям, как на примере пабов и ресторанов, где местные жители будут тратить гораздо больше располагаемого дохода на питание вне дома и на других мероприятиях в период безопасности труда и благосостояния. Индустрия должна быть в курсе местных тенденций в области занятости и быть готовой конкурировать

вать с условиями других, возможно, новых предприятий в этой области.

Третий подход, принимаемый для понимания текучести рабочей силы, больше связан с переменными внутри самой фирмы, так и с намерениями работника и его решений касательно того, останется ли он в предприятии или решит уйти. Речь идет о том, что сотрудник думает о своей работе и действительно ли он хочет остаться или уйти. Это больше касается психологических вопросов и индивидуального намерения, а не более жестких, экономических и трудовых проблем рынка. Эти переменные включают в себя уровень удовлетворенности в работе в гостиничном секторе (Янг, 2008); соответствие между организацией и ее ценностями с поведением и личными ценностями индивида и реакции работника на отношения компании к ним (Беллоу, 2009); и личная приверженность работника и сила принадлежности к компании (Куваас, 2007). Этот подход подчеркивает тот факт, что люди остаются на своих рабочих местах не только из-за зарплаты или оклада, но из-за таких факторов, как лояльность по отношению к коллегам, групповая работа и позитивные отношения работников.

Четвертый подход связывает текучесть кадров с рабочим местом или в организационной культурой (Дири и Шоу, 1999). Подход подразумевает разработку общих пониманий и общих ценностей и верований среди сотрудников с учетом соответствующей культурой самой организации. Дири и Шоу (1997: 378), исходя из исследований в сфере гостиничного бизнеса, разработали концепцию оборота культуры труда как «совокупность общих пониманий о законности покидающего организацию». Это усиливает степень совместимости между идеей культуры текучести рабочей силы и более широкой психологической школы теории текучести рабочей силы, описанной выше.

Эта психологическая школа делает акцент на организации с точки зрения ее характеристик, таких как цели, ценности и ожидания, а также от индивидуальных особенностей с точки зрения личностных факторов, которые привели к их собственным ценностям и, таким образом, к их ожиданиям от работы и организации. Благоприятная связь этих характеристик приводит к удовлетворенности работой, сотрудник принимает решения по поводу того, чтобы остаться или покинуть рабочее место, и, следовательно, к уровню обязательств.

Уровень эмоционального обязательства был установлен, что особенно важно в его потенциале для прогнозирования текучести рабочей силы (Мейер и др., 2002; Шор и др., 2006; Куваас, 2007).

### **Культурный оборот**

Концепция культурного оборота, предложенная Дири и Шоу (1997, 1999) основана на их исследованиях в гостиничной индустрии Австралии, а также на объединение двух наборов результатов исследований и концепций, а именно организационной культуры и текучести рабочей силы. Они выделили переменные, которые подтвердили доверие к их исходному понятию, что, «организационный культурный оборот будет стимулировать намерения сотрудника покинуть организацию» (1997: 380). Они обнаружили такие ситуации, когда менеджеры гостиниц и служащие, которые сосуществовали в организационной культуре, которая в основном была ожидаемой частью их работы в течение короткого периода времени, считали нормой, чтобы быть недовольными и, следовательно, затем уходили. Через некоторое время, менеджеры могут прийти, чтобы принять эту ситуацию как неизбежное, и (даже подсознательно) уменьшалась их приверженность к введению и учебным программ и других сопутствующих мероприятий, а также те мероприятия, которые были связаны с расходами на принятие новых сотрудников. Эффективность и приверженность этих сотрудников, вероятно, будет недостаточными, они достигают малого удовлетворения, и поэтому в ближайшее время будет желание найти лучшую, более удовлетворительную роль где-то еще. Замкнутый цикл прочно укоренился.

Дири и Шоу (1997, 1999) подчеркивают важность малой динамики рабочих групп и как такие группы влияют на ценности и предположения сотрудников, особенно новых сотрудников. Они предполагают, что работник ищет новую работу основываясь на культуру организации и рабочие группы. Они развивают связь с концепцией прогулов и отсутствия культуры, и приходят к выводу, что это является «законом» отсутствовать время от времени, так же, как «законом» может быть поиск другой работы. Их исследование также отмечает важность совместимости между человеком и организацией. Они заяв-

ляют, что «у сотрудников, которые не соответствуют требованиям задач или культурной организации будет наблюдаться снижение удовлетворенности и приверженности и более вероятно они покинут организацию» (1997: 379).

Важными выводами этого исследования среди гостиниц, проведенного Дири и Шоу являются следующими: культурный оборот действительно существует, но и то, что у него есть две версии, как положительная, так и отрицательная. Положительная версия подчеркивает восторженную рабочую ориентацию («культура работы» в их условиях), сотрудник удовлетворен и решает остаться. Как ни странно это может также привести к появлению у сотрудника стремления быстро подняться по карьерной лестнице, и к положительным причинам тоже – для продолжения развития карьеры в другом месте. Гостиница или сеть ресторанов вполне могут по-прежнему сохранять этого талантливого сотрудника через внутренне продвижения в группе, и развитие их карьеры в рамках более широкой организации. Отрицательный культурный оборот непосредственно связан с неудовлетворенностью работника с текущей работой, когда работник уходит с работы, чтобы избежать нынешнюю роль, уйти из организации и, возможно, из сектора. Решение уйти не рождается из позитивной точки зрения и перспектив, а скорее из-за отрицательного определения того, что работник должен уйти из-за таких факторов, как отсутствие «соответствия» между личными и организационными ценностями, или из-за стресса текущего задания, где воспринимается отсутствие организационной поддержки и, возможно, по причине того, что контрольное управления считается неэффективным.

Признавая концепцию культурного оборота, Роули и Парселл (2001) предпочитают рассматривать факторы «от себя» и «на себя» с точки зрения причин высокой текучести кадров рабочей силы, выявленных при исследовании индустрии гостеприимства. Роули и Парселл считают, что позитивной культурой оборота или факторами «на себя» могут быть наличие мобильности и продвижения по службе в секторе, в то время как негативными факторами оборота культуры, факторы «от себя» могут выражаться в стрессе, утомляемости, ложных ожиданиях и при плохой практике управления (2001: 166). Критические выводы из их исследования включали важность понимания ру-

ководством вопросов «эмоционального труда», (которые будут рассмотрены далее в этой главе), связанных со стрессом и давлением на эмоции сотрудника сферы гостеприимства. Роули и Парселл предполагают, что текучесть рабочей силы может быть сведена к минимуму в благоприятной культуре, где обучению и развитию персонала дается высокий приоритет, когда менеджерам «привито ощущение ценностей и организационного членства среди своих сотрудников» (2001: 183).

### **Текучесть кадров и индустрия гостеприимства**

Озабоченность текучестью кадров многих HR менеджеров и исследователей в области гостеприимства выражается свидетельством его постоянного значения в секторе по сравнению с другими промышленными секторами. Такой оборот также смягчает сплоченность культуры, как к примеру «приходы и уходы» сотрудников питания в негативный оборот культуры; по причине того, что часто меняется членство в рабочих группах; и, мнение менеджеров, что обучение это пустая трата времени и денег для сотрудников с ограниченной ожидаемой продолжительностью службы. Это особенно касается пабов и баров. (Праттен и Кертис, 2002).

Причины текучести рабочей силы в индустрии гостеприимства широко рассмотрены в литературе по УЧР (Роули и Парселл, 2001; Никсон, 2007); реальная стоимость (прямые и косвенные цены) оценки такого оборота (Лешли, 1999). Такие устойчивые высокие темпы текучести рабочей силы относительно глубоки для сектора, где эффективность обслуживания и качество обслуживания не могут считаться такими критическими факторами конкуренции. Утверждалось, как было отмечено выше, что может быть некоторые преимущества высокой текучести рабочей силы почти естественным путем корректируют уровень занятости в сфере гостеприимства, или выгоды от притока новых идей, что такая мобильность на рынке труда способствует развитию навыков. Такие возможные преимущества для гостиничного бизнеса, как правило, считаются предельной значимостью по сравнению с нестабильностью, созданной высоким уровнем текучести кадров (Лешли, 1999). Остается одно, отрасль ищет «приемлемый»



уровень оборота, в связи с ее фрагментарностью и преходящей рабочей силой, а также из-за демографических аспектов и уровней, которые не влияют пагубно на необходимые стандарты продукции и обслуживания клиентов.

Причины высокой текучести рабочей силы в индустрии гостеприимства и сферах услуг в целом, были проанализированы в различных дисциплинах и перспективах. Более ранние исследования, как правило, были проведены с целью выделить «традиционные» причинные факторы, такие как низкая оплата труда и условия, долгие часы работы, неэффективное обучение, отсутствие развития внутри компании с точки зрения рекламных возможностей, а также общей атмосферы стресса и давления в сфере обслуживания. Эти факторы могут отрицательно сказаться на удовлетворенности сотрудников в работе, а также на обязательствах работника перед организацией (см. Райли и др., 1998).

Существует также дополнительная сложность с точки зрения различных форм текучести рабочей силы в различных секторах гостеприимства и в рамках различных категорий должностей и профессий. Пример статистики показан на рисунке 14.1. Например, в исследовании роскошного ресторанного сектора, Келлигер и Перретт (2001) обнаружили низкий уровень текучести рабочей силы в пределах активной зоны, значительно высокий уровень был среди сотрудников занятых неполный рабочий день и временных сотрудников; они также оценили низкую текучесть на кухне, в отличие от продовольственной службы, в частности, отметив, что повара, как правило, оставляют свою текущую работу более плановым и стратегическим образом, стремясь к развитию личных и профессиональных навыков с возможностью обучения от других известных шеф-поваров. Модели оборачиваемости также могут изменяться в зависимости от характера, размера и рыночного сегмента бизнеса, как было отмечено в (2002) исследования Линн среди ресторанов США, где в общественных /ресторанах массового производства высокий уровень текучести рабочей силы могли повлиять на снижение уровня обслуживания и на низкий уровень удовлетворенности клиентов. Это было гораздо менее распространено в странах с низким объемом производства, среди более мелких и менее сложных предприятий, где существующие со-

трудники и руководители смогли более эффективно бороться с нехваткой кадров.

Кроме того, большое количество лицензированных розничных торговых точек, которыми управляют крупные национальные сети пабов в Великобритании, чаще наиболее привязаны к корпоративной стратегии и брендингу с высокими показателями текучести кадров. Лешли и Роусон (2000) подчеркивают, что стресс, связанный с этим типом работы в баре, поспешный набор и подготовка кадров ведут к ранней неопределенности для нового сотрудника с точки зрения их навыков и доверия к коллегам и клиентам. Лешли и Бэст (2002) подчеркивают влияние плохих программ введения в должность, часто являющиеся быстрыми и неэффективными, но иногда их просто нет из-за высокой текучести кадров, что само вызвало быстрый и менее эффективный процесс набора персонала. Значение введения персонала (иногда называют «социализацией») и начальной подготовки также были отмечены Сеймуром и Сэндифордом (2005), а также Янгом (2008).

### **Эмоциональный труд и текучесть кадров**

Эмоциональная трудность сервисных работ в индустрии гостеприимства и в целом все чаще рассматривается в качестве причины для серьезной неудовлетворенности работника, частоты прогулов и высокой текучести кадров в секторах услуг, где так называемый «эмоциональный труд» имеет первостепенное значение (Манн, 1997, 2007). Понятие эмоционального труда получило известность с работой Арли Рассел Хохшильд и ее публикации в 1983 г The Managed Heart («Управляемое сердце»). Хохшильд считала, что обслуживающие работники, в частности, сотрудники экипажа самолет в своем первичном исследовании, должны были соответствовать приписываемой модели поведения, как это предусмотрено организационной или профессиональной культурой и нормами, но часто происходит столкновения этих соответствий с собственными внутренними эмоциями работниками и его чувствами. Тезис Хохшильд заключается в том, что такое «столкновение» приводит к внутреннему конфликту и эмоциональным трудностям. У ресепшенистов могут быть личные трудно-

сти, болезни, возможно, усталость, но когда они при исполнении служебных обязанностей, они должны улыбаться, быть приветливыми к каждому гостю, отображая все эмоции заботливости и счастья, и скрывать свои истинные, внутренние эмоции и чувства.

Такое обыгрывание эмоций на рабочем месте может быть проведено искусно или поверхностно. Некоторые сотрудники сферы гостеприимства могут получать удовлетворение от столкновения с проблемой эмоционального труда, успокаивания трудного клиента с жалобами, например, путем умелого применения поведенческой. Преимущество «быть самим собой» и получить удовлетворение в эмоционально требовательных рабочих местах обслуживания привлекает в последнее время значительное схоластическое внимание, как это отмечалось Сеймуром и Сэндифордом (2005), а затем в специальном выпуске журнала *Employee Relations* (например, Болтон и Холихан, 2009). Очень важно, чтобы руководители в полной мере понимали эту область и принимали учебные и надзорные подходы, которые поддерживают сотрудников в этой весьма реальной проблеме. Другие положительные аспекты в процессе обучения, чтобы справиться с эмоциональными последствиями труда, также были названы в качестве укрепления солидарности рабочей группы (Корчински, 2003), необходимости поощрения взаимной поддержки и сопереживания между коллегами, а также в качестве управленческих подходов к обеспечению персонала достаточными перерывами с доступом к зонами отдыха, или предоставляя определенные места, чтобы выпустить пар и с хорошей вентиляцией (см. также Нун и Блайтон, 2007: 201).

Способность гостиничных организаций эффективно справляться с эмоциональной напряженностью труда и стресса и других проблем для работников сферы обслуживания, часто рассматривается как ответственность УЧР, в то время как Сеймур и Сэндифорд (2005: 554) подтвердили, что в некоторых крупных сетях, например как национальные барные компании, предоставляется формальное обучение персонала в таких вопросах, как навыки межличностного общения, поведенческих навыков и обслуживания клиентов. Эти возможные средства все сосредоточены на конечной цели сохранения наиболее квалифицированных и компетентных работников в отрасли, на рабо-

чих, которые будет радовать клиентов и внесут существенный вклад в общий коммерческий успех бизнеса.

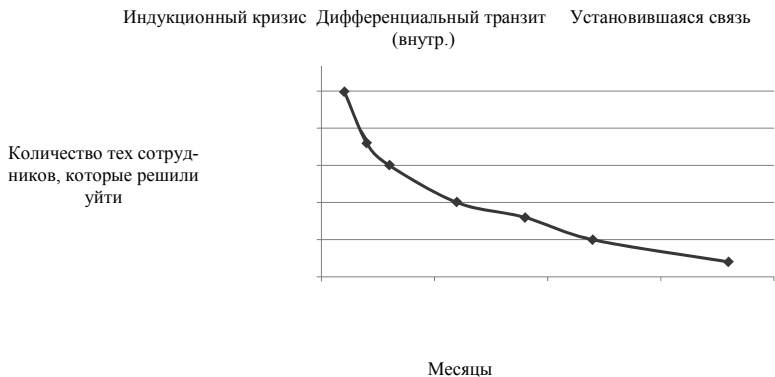
### Управление и контроль над текучестью кадров

Переходя от обзора вопросов и идей о явлении текучести рабочей силы, теперь необходимо рассмотреть вопрос о практическом управлении и анализе конкретных тенденций текучести рабочей силы на уровне предприятия. Для того, чтобы понять и контролировать текучесть рабочей силы и уровня удержания сотрудников, важно применить глубокий анализ темпов оборота не только на уровне предприятия, но и на уровне отделов (как показано на рисунке 14.3). Это позволяет руководителям изучить любые конкретные причины неравенства среди текучести кадров в различных отделах, и есть ли какие-то меры управленческого характера, которые могут быть введены ведомственными руководителями или менеджерами для решения конкретной проблемной области. Организационная структура многих компаний гостиничного бизнеса, особенно крупных гостиниц, например, означает, что общий показатель текучести рабочей силы может маскировать определенные «горячие точки» с очень высокой текучестью кадров, когда эти отделы по сравнению с другими, у которых гораздо меньше проблем. Причины ухода также являются важным элементом этого анализа и HR-систем, таких как собеседование для тех, кто хочет уйти, должны рассматриваться таким образом, что некоторые точные данные были доступны, и что действия будут приняты не только на основе догадок и ведомственных анекдотов.

Выборочные от- делы	Два крупных отеля в Лондоне		Отель среднего размера в ок- руге
	А	В	
Кухни	140%	80%	47%
Мойщики посуды, носильщики	550%	135%	
Кофейни	125%	100%	17%
Швейцары	68%	105%	0%

Хозяйственный отдел	150%	146%	28%
Средневзвешенное всех отделов	110%	105%	40%

**Рис.14.3:** Текучесть кадров в трех отделах



**Рис. 14.4** Кривая выживаемости

Существует также средства анализа, основанные на «кривой выживания», средство идентификации, когда текучесть рабочей силы является наиболее важным, картирование уровней на временный континуум. Это может помочь ответить на такие вопросы, как: возникает ли текучесть рабочей силы в процессе раннего периода индукции, или в последующем периоде обучения на рабочем месте, или в какой-то критический момент после обучения на рабочем месте, когда сотрудники теряют мотивацию и удовлетворение от их работы? Такой анализ (рис 14.4) может указывать на такие причины, как плохой вводный инструктаж, неэффективное обучение навыкам, плохой надзор или некомпетентное управление. В то время как текучесть рабочей силы анализируется как по отделам и по стажу, фактическими причи-

нами для сотрудников остаются потребности в полном понимании. Некоторые работодатели, возможно, те, в рамках давнего отрицательного оборота культуры, как описано ранее, немного или вообще ничего не знают о таком анализе, в то время как другие получают очень подробную информацию. Рисунок 14.5 показывает, как компания быстрого питания анализирует причины ухода сотрудника.

<i>Причины</i>	
1. Другая работа	11.Выход на пенсию
2. Возвращение в колледж или в школу	12.Невозвращение после отпуска*
3. Медицинские причины	13.Завершение временной занятости*
4.Женитьба	14.Сокращение рабочей силы*
5.Переезд	15. Неудовлетворительное выполнение служебных обязанностей *
6.Неудовлетворенность зарплатой	16.Непозволительное поведение
7.Нераскрытые личные причины	17.Грубые нарушения*
8.Увольнение без предварительного уведомления	18.Прогулы*
9. Неудовлетворенность работой	19.Инвалидность*
10. Неудовлетворенность условиями	20.Смерть*
*Недобровольный уход с работы	

**Рис. 14.5** Анализ причин ухода

Имея такие данные, управление может затем быть в лучшем положении для рассмотрения изменений и улучшений в управлении и надзорной практики и процедур в целях сокращения текучести рабочей силы, с более крупными организациями с участием команды УЧР в предоставлении консультаций относительно таких изменений. Действие может потребоваться в следующих категориях:

- Возможное падение заработной платы из-за ставок, предлагаемых конкурентами на местном рынке труда.
- Более удобные условия могут быть прописаны в трудовых договорах конкурентов, в частности, для тех, кто недавно присоединился к местному рынку.
- Качество контроля и ведомственного управления, возможно, должны быть пересмотрены.
- Неравномерное или даже несправедливое распределение работы.
- Рабочие конфликты внутри сменных команд; руководители могут фрагментировать устоявшиеся команды по дежурствам и их сдвигам.
- Может потребоваться детальный анализ и обзор набора и отбора, индукционных и учебных практик для повышения их эффективности.

208

Текучесть кадров и стабильность персонала

### **Затраты на текучесть кадров**

Оценка затрат на текучесть рабочей силы является сложной задачей. В этой главе, было указано, сколько именно факторов находятся играют роль в любой момент времени, начиная от культуры организации, намерения и восприятие персонала, а также более психологические, ориентированные на сервис вопросы, такие, как эмоциональный труд, стресс и давление от прямого взаимодействие с клиентами. Есть менее материальные и измеримые расходы, такие как ущерб репутации, как работодателя на местном рынке труда, а также весьма ощутимое воздействием, что оборот может иметь на коммерческий успех и прибыльность. Тем не менее, изо дня в день финансовые данные и коммерческие последствия высокой текучести и нестабильности рабочей силы может быть полезным инструментом в арсенале менеджера для иллюстрации ведомственным менеджерам, что это не просто принятие фактов ( отрицательная реакция оборота культуры). Основные затраты могут быть оценены и проанализированы в следующих примерах:

- расходы, связанные с прекращением работы, такие как управление персоналом, администрирование заработной платы, интервью перед уходом сотрудника
- расходы, связанные с заменой, включая прямые расходы, такие как реклама, найм, отбор, которые включают оценку заявки, короткого списка кандидатов, интервью отбора и, возможно, психометрических затрат на тестирование, онлайн-приложений и расходов по оценке, комиссии агентств; возможно и командировочные расходы
- расходы, связанные с переходом, прямые и косвенные затраты, такие как оплата сверхурочных, затраты на обучение, низкая производительность во время тренировки, возможно, оплата за время, потраченное в индукционных и ориентационных деятельности
- издержки косвенного характера, такие как HR, линейное управление и за контроль времени, посвященного найму, отбору и вводного инструктажа/обучения
- и потенциальные потери в удовлетворенности клиентов и повторных сделок и, следовательно, потери продаж и рентабельности.

## **Культурное выравнивание и текучесть кадров**

Исследование автора в лицензированном секторе розничной торговли Великобритании, в частности, среди крупных мультибрендовых сетей паб-ресторанов, обеспечивает новую основу для получения понимания взаимосвязи между организационной культурой и текучестью кадров в рамках индустрии гостеприимства (Госс-Тернер, 2010). В частности, были определены три ключевых компонента на рабочем месте культуры в сфере услуг, которые влияют на характер оборота культуры и в результате вероятность пребывания работника в работе или в его желании уйти. Во-первых, есть то, что антрополог Мэри Дуглас (1978) называл сетками или ограничениями, которые накладываются на культуру на рабочем месте; эти ограничения были примерами ценностей корпоративной культуры и фирменных спецификаций, от которых сотрудники не должны отклоняться. Во-вторых, существует групповая размерность культуры на рабочем месте (Дуглас, 1978), полученный от обязательств отдельного сотрудника и ра-



бочей группы, степень принадлежности между членами группы и членами взаимной поддержки высока. В-третьих, степень сложности обслуживания происходит от уровня давления со стороны клиента с точки зрения двойной необходимости существенного потребления (еды для

209

Трудовые правоотношения

питания, напитки для утоления жажды) и символического потребления (признание по названию и ощущение силы). Этот последний аспект связан с работой Корчинского (2002), о котором говорится выше в главе 8.

Из исследований высоко специализированных брендов пабов, было заметно из качественных исследований среди сотрудников, что эти ключевые факторы повлияли на культуру на рабочем месте и, что чем более выравнивание между этими тремя факторами, тем более преобладает положительный оборот культуры, и снижается намерение бросить работу (Рисунок 14.6). В качестве примера, брендом с очень низкой текучестью рабочей силы было выявлено, что концепция для молодых людей и студентов, где ценности компании, ценности сотрудников и значения клиентской базы (в том числе в основном люди того же возраста) воспринимались как в выравнивании. В результате, было больше взаимопонимания в группе на рабочем месте, в меньшей степени чувство доминирования стандартов компании и стремления сохранить членство конкретных смен и рабочих групп. Выравнивание и относительная гармония с клиентами привело к чувству, что сотрудники были в состоянии более эффективно справляться со стрессом и эмоциональной задачей работы. Это культурное выравнивание помогает понять позитивную культуру оборота и его потенциал для нахождения решений проблем связанных с текучестью рабочей силы.

Трудовой оборот является измерителем успеха или иным образом практики УЧР и компетенции линейного руководства в трудоемкой индустрии гостеприимства. Это является мерой общего благосостояния организации со специальной ссылкой на основное состояние трудовых отношений в рамках бизнеса, темы, которого будут рассмотре-

ны в следующей главе. Тем не менее, текучесть рабочей силы является чрезвычайно сложным явлением, и его полное понимание остается вопросом постоянного беспокойства среди практиков гостеприимства и исследователей. Для облегчения этой задачи, все чаще рассматривается как важно проанализировать этот вопрос с точки зрения специфики той или иной работы и отдельного человека, но и в гораздо более широком масштабе общую организационную культуру и ее зависимость от стабильной рабочей силы.



**Рис.14.6** Обслуживание на рабочем месте: корпоративные ценности и текучесть кадров

210

Текучесть кадров и стабильность персонала

### Дополнительная литература и ссылки

Bellou, V. (2009) 'Matching individuals and organizations: evidence from Greece', *Employee Relations*, 31(5): 455–470.

Bolton, S. C. and Houlihan, M. (2009) 'Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and employment', *Employee Relations*, 31(6): 556–568.

322

- Davidson, M., Timo, N. and Wang, Y. (2010) 'How much does labour turnover cost?', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4): 451–466.
- Deery, M. A. and Shaw, R. N. (1997) 'An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia', *International Journal of Hospitality Management*, 16(4): 375–392.
- Deery, M. A. and Shaw, R. N. (1999) 'An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture', *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(4): 387–400.
- Douglas, M. (1978) *Cultural Bias*, Occasional Paper No. 34, Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland.
- Goss-Turner, S. (2010) 'The relationship between organisational culture and labour turnover', unpublished PhD thesis, University of Brighton.
- Hochschild, A. R. (1983) *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley:
- Hom, P. W. and Griffeth, R. W. (1995) *Employee Turnover*, Cincinnati, OH: South Western Publishing.
- Kelliher, C. and Perrett, G. (2001) 'Business strategy and approaches to HRM – a case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry', *Personnel Review*, 30(4): 421–437.
- Korczynski, M. (2002) *Human Resource Management in Service Work*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Korczynski, M. (2003) 'Communities of coping: collective emotional labour in service work', *Organization*, 10(1): 55–79.
- Kuvaas, B. (2007) 'An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes', *Journal of Management Studies*, 45(1): 1–25.
- Lashley, C. (1999) 'Up against the wall: the cost of staff turnover in licensed retailing', *The Hospitality Review*, October: 53–56.
- Lashley, C. and Best, W. (2002) 'Employee induction in licensed retail organisations', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1): 6–13.
- Lashley, C. and Rowson, B. (2000) 'Wasted millions: staff turnover in licensed retailing', *Proceedings of 9th Annual Research Conference of*

*the Council for Hospitality Management Educators*, University of Huddersfield.

Lucas, R. (2004) *Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries*, London: Routledge.

Lynn, M. (2002) 'Turnover's relationships with sales, tips and service across restaurants in a chain', *International Journal of Hospitality Management*, 21(4): 443–447.

Mann, S. (1997) 'Emotional labour in organisations', *Leadership and Organisation Development Journal*, 18(1): 4–12.

Mann, S. (2007) 'Expectations of emotional display in the workplace', *Leadership and Organisation Development Journal*, 28(6): 552–570.

211

## Трудовые правоотношения

Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) 'Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences', *Journal of Vocational Behaviour*, 61: 20–52.

Morrell, K., Loan-Clarke, J. and Wilkinson, A. (2001) 'Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover', *International Journal of Management Reviews*, 3(1): 219–244.

Morrell, K., Loan-Clarke, J. and Wilkinson, A. (2004) 'The role of shocks in employee turnover', *British Journal of Management*, 15: 335–349.

Nickson, D. (2007) *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Noon, M. and Blyton, P. (2007) *The Realities of Work*, 3rd edn, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

People 1st (2011) *State of the Nation Report 2011, Analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality, leisure, travel and tourism industries*, London: People 1st.

Pratten, J. D. and Curtis, S. (2002) 'Attitudes towards training in UK licensed retail: an exploratory case study', *International Journal of Hospitality Management*, 21(4): 393–403.

Riley, M., Lockwood, A., Powell-Perry, J. and Baker, M. (1998) 'Job satisfaction, organisation commitment and occupational culture: a case from the UK pub industry', *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4: 159–168.

Rowley, G. and Purcell, K. (2001) 'As cooks go, she went: is labour churn inevitable?', *International Journal of Hospitality Management*, 20: 163–185.

Seymour, D. and Sandiford, P. (2005) 'Learning emotion rules in service organizations: socialization and training in the UK public house sector', *Work, Employment & Society*, 19(3): 547–564.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. and Barksdale, K. (2006) 'Social and economic exchange: construct development and validation', *Journal of Applied Social Psychology*, 36: 837–867.

Yang, J-T. (2008) 'Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry', *The Service Industries Journal*, 28(4): 429–443.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

212

Текучесть кадров и стабильность персонала

## Вопросы

1. Какая связь между текучестью кадров и организационной культурой?
2. Как вы понимаете положительную и отрицательную культуру текучести рабочей силы?
3. Какие внешние факторы влияют на текучесть кадров и как их можно будет ограничить?
4. Какие средства доступны для менеджеров для анализа и решения проблем с неприемлемыми высокими уровнями текучести кадров?

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.

Приложение 5

Какие конкретные эмоциональные проблемы могут быть распространены в компаниях, таких как люкс-отели, среди сотрудников, и как можно повлиять на решение вопросов, связанных с удержанием сотрудников?

213

### Взаимоотношения внутри коллектива

Эта книга во многом посвящена отношениям между работодателями и их работниками. В книге рассматриваются такие важные для трудовых отношений темы как, приём на работу, введение работника в должность, рассмотрение жалоб и дисциплинарные процедуры или системы вознаграждений. Все эти темы могут рассматривать отношения как отдельного работника и его работодателя, так и ситуацию где руководитель непосредственно руководит отдельным сотрудником.

Тем не менее, в этой главе внимание будет акцентировано на коллективных отношениях, традиционно именуемых 'производственные отношения', которые в силу изменений характера роли и власти профсоюза, все чаще называют 'трудовые отношения' (Бэкон, 2006 г.). С одной стороны, такие отношения рассматриваются чисто с экономической точки зрения, то есть сделка или отношения за усилия работника - «плата за усилия». С другой стороны, находятся те, кто считают, что производственные отношения связаны с политикой и служат усилением партийной политики. Термин «трудовые отношения» обычно используется для описания отношений, существующих между руководством предприятия и их рабочими людьми, в основном через своих представителей, в коллективном смысле слова. Основным исследователем в сфере трудовых отношений, куда входит и гостиничный бизнес, является Розмари Лукас, чье определение трудовых отношений также касается темы «потребитель и сфера его деятельности»:

Взаимоотношения сотрудника в гостиницах и местах общественного питания это совокупность управления трудовой деятельностью и рабочих отношений между руководителями и рабочими, а иногда и клиентами, туда также входит настоящая трудовая деятельность и производственная практика.

(Лукас, 1995: 81)

В последней работе, Лукас (2004 год) развивает эту важную тему в сфере услуг, где на роль и поведение сотрудников гостиничного биз-

неса исключительно влияет организация, ее культура, ее руководство и клиенты, которых они обслуживают. Задачей для многих работников гостиничного бизнеса является удовлетворение нужд и потребностей всех заинтересованных сторон. Такая сложность отношений может создать значительные проблемы для отдельных работников из-за ролевых конфликтов и угрозы стресса. К примеру, администратор отеля, имеющий дело с раздраженным гостем, разочарованным и озлобленным из-за плохо обставленного номера отеля, находится в тяжелом положении, столкнувшись с "властью" клиента, и "властью" организации и руководства, которые требуют полной заселенности и выручки от всех комнат, в том числе от номеров, не демонстрирующих надлежащего потраченного бюджета и поэтапного плана реконструкции.

Бэкон (2006: 188) указывает на систему взглядов, базовые предположения руководителей по отношению к своим работникам, что является важнейшим элементом в рамках трудовых отношений, это сказывается на поведении руководителей и стиле управления. Подход «юнитарист» стремится к гармонии и сотрудничеству, полагая, что трудовые ресурсы должны быть членами одной команды. Плюралистическая точка зрения рассматривает организацию как совокупность разных подгрупп и субкультур, нуждающихся в четко определенной структуре и схеме работы. Радикальная точка зрения рассматривает борьбу за власть между группами с неравными силами на примере власти владельцев и руководителей предприятия, и их менее влиятельными работниками.

214

#### Взаимоотношения внутри коллектива

Традиционное и собирательное понятие трудовых отношений до сих пор иногда применяется в ситуациях трудовой деятельности, где сотрудники устроены и представлены в рамках сильного профсоюза. В гостиничном бизнесе степень организации работников в профсоюзе существенно различается. С одной стороны, в таких отраслях, как государственный сектор и общественное питание, возможно, что все условия сотрудника в трудовой деятельности определяются путем переговоров (ведение коллективных переговоров), и национальным



соглашением, обуславливающим высокий уровень профсоюзного членства; но с другой стороны, в большинстве частных гостиничных предприятий и ресторанов, членство в профсоюзе является сравнительно низким, и часто несуществующим. При тщательном изучении оказывается, что есть определенные факторы, которые либо способствуют, либо препятствуют активному участию профсоюза. Бэйн и Прайс (1983 г.) выявили ряд факторов, определяющих рост или спад профсоюза, эти факторы по-прежнему актуальны на сегодняшний день. К ним относятся:

- отраслевая структура
- действия правительства
- экономический цикл
- формирование потенциального членства
- политика работодателя
- личные и служебные характеристики
- руководство профсоюза.

Используя некоторые из этих факторов, выявленных Бейном и Прайсом (1983 г.), и поддержанных в более поздней работе Нуна Блайтона (2007 г.), можно сделать вывод, что членство в профсоюзе является крайне низким и неравномерным в гостиничном бизнесе, и в сфере услуг в целом, по следующим причинам:

- Очень большое количество малых предприятий часто управляются собственником фирмы, и это представляет собой трудность для профсоюзных деятелей обратиться к индивидуумам, опросить потенциальных членов и организовывать встречи.
- Чересчур разделенная и разбросанная на отдельные департаменты рабочая сила, даже в крупнейших учреждениях, является результатом отсутствия сплоченной группы работников, имеющих общие интересы и общие проблемы.
- Большое количество внештатных сотрудников, преимущественно женщин, а также многие молодые сотрудники и все люди, которые слабо заинтересованы в работе профсоюза и выплате членских взносов.
- Большое количество временных сотрудников и «туристических ра-

ботников», то есть сотрудники, чья трудовая деятельность в сфере гостиничного бизнеса охватывает относительно короткий период времени и их условия не предусмотрены для рассмотрения.

- Сменная работа, что опять же затрудняет напрямую наладить контакт с потенциальными членами и устроить сотрудников.
- Чаевые, которые представляют собой предпринимательский (возможно корыстный) элемент в гостиничной деятельности. Многие сотрудники опасаются, что профсоюз попытается устранить, либо раздать чаевые между другими сотрудниками, таким образом, чаевые перестают быть дополнительным вознаграждением сотрудника за качественное обслуживание клиента в индивидуальном порядке.

215

### Трудовые правоотношения

- Индивидуальные и неписаные денежные выплаты/договора, заключенные между работодателем и работником.
- Отсутствие истории и традиции профсоюзного членства в некоторых отраслях промышленности, в отличие от обрабатывающей промышленности; действительно, многие работники гостиничного бизнеса предпочитают быть на стороне своего работодателя в случае отцовской благосклонности, больше чем состоять в рядах левых активистов.
- Соппротивление работодателей, так как работодатели боятся, что они больше потеряют, чем выиграют от профсоюзного движения. Они предполагают, что участие профсоюзов будет только вызывать трения, в результате чего навредит имеющимся близким отношениям со своими работниками.
- Высокая текучесть рабочей силы в некоторых секторах гостиничной индустрии ослабляет членство, объединение и возможность профсоюзов эффективно работать.

Низкое профсоюзное членство	Высокое профсоюзное членство
Небольшие подразделения –	Большие подразделения –

<p>небольшой штат  Много работников, занятых неполным рабочим днем и внештатных работников  «Предпринимательские» возможности, например, чаевые  Право собственности и руководство объединены или тесно связаны  «Секретные» договора  Враждебное право собственности  Безучастие в любом другом союзе  Отсутствие традиционной вовлеченности в союзе</p> <p><i>Например:</i>  Рестораны, точки быстрого питания, отели, работники питейных заведений</p>	<p>большой штат  Немного работников, занятых неполным рабочим днем и внештатных работников  Никаких «предпринимательских» возможностей  Руководство отдельно от собственника  Никаких «секретных» договоров  Другие союзы вовлечены в предпринимательство  Традиционная вовлеченность союза</p> <p><i>Например:</i>  Общественное обслуживание в гостиницах, места общественного питания в университетах и колледжах, школьное питание, обслуживание государственной службы, руководство питейных заведений</p>
---	---

**Рис. 15.1.** Факторы, способствующие низким или высоким уровням участия профсоюзов

### **Развитие союзов и представление работника**

Для того, чтобы в перспективе увидеть отношения работника в

гостиничной индустрии важно, взглянуть на историческое развитие производственных отношений в общем и, в частности, исследовать развитие формирования класса рабочих и работодателей. Формирование класса работодателей и работников появилось в восемнадцатом веке, в связи с появлением современного индустриального общества. До этого времени большинство условий труда регулировалось государством, часто через местный магистрат, и любое действие, тормозящее торговлю, считалось преступлением по обычному закону (даже с целью улучшения собственных условий труда). Таким образом, союз рабочих, объявивших бойкот или предпринявших что-либо для улучшения условий труда, которые негативно повлияли на промышленность нанимателя, являлось преступным актом заговора. Но в то же время для работодателей формировать такие союзы было незаконно. По мере того, как промышленность стала более сложной, государственное регулирование по заработной плате пришло в упадок, и тогда работодатели сами могли исправлять условия труда. Следующее законодательство запрещало действия одному союзу за другим, пока ситуация полностью не прояснилась с подписанием закона направленных против союзов в 1799-1800 годах, предусматривающим общий запрет на все сделки между работниками или работодателями.

Однако после наполеоновских войн настала экономическая депрессия, вместе с движением улучшения условий труда, которые привели к отмене законов, направленных против союзов в 1824. В результате отмены закона, работникам разрешили вступать в союзы для регулирования заработной платы и других условий труда, и это уже не считалось преступным сговором. После этого закона (отмена закона, направленного против союзов от 1824 г.) последовал вскоре другой, который несколько ограничил права трудящихся, но до сих пор сохранил право удерживать труд за счет коллективных действий, и это право никогда не прекращалось. Хотя для действующего законодательства не так-то легко провоцировать определенные типы производственных действий без риска быть наказанными.

Последующие законы, включая закон «О Профсоюзах» 1871 г. и

закон «О Конспирации и защите Собственности» 1875 г., предоставил профсоюзам правовой статус, а также разрешение на пикеты в мирном порядке. Тогда закон «О трудовых конфликтах» 1906 г. защищал профсоюз от исков за якобы противоправные действия, совершенные им или от его имени. Таким образом, профсоюзы были освобождены от каких-либо рисков гражданской ответственности, связанных с их действиями. Последовавшие другие законодательства отменяли некоторые предыдущие законы, покрывавшие объединение профсоюзов и ограничивали некоторые другие не удовлетворительные аспекты.

Однако, самое примечательное законодательство на сегодняшний день является «Закон об промышленных отношениях» 1971 года, который заменил большинство предыдущих законодательств о профессиональных союзах, и последовал после жесткого контроля основных политических партий в действия профсоюза и усугубившим промышленные отношения. Этот закон предоставлял физическому лицу право либо вступать, либо не вступать в профсоюз. Закон был впоследствии отменен со многими другими положениями закона «О профсоюзах и трудовых отношениях» 1974 г. Некоторые положения, в частности, относящиеся к «несправедливому увольнению» сохранились ради защиты индивидуума, хотя с тех пор они были изменены последующим трудовым законодательством. Основные законодательные акты, принятые в отношении трудовых прав и прав профсоюзов в этот период, стали закон «О Профсоюзах и Трудовых отношениях» (консолидация) от 1992 года, «Профсоюзные Реформы», закон «О Трудовом Праве» от 1993 г. и закон «О трудовых отношениях» от 1999 г.

Профсоюзное движение, наряду с другими элементами нашего общества, пережила период консолидации, слияния и рационализации. В конце 1972 насчитывалось около 480 профсоюзов, члены которого составили около 11 миллионов человек, в 1987 году существовало всего 373 товариществ с 10,7 млн. человек; в 1989 году насчитывалось около 8,6 млн. членов профсоюзов, входящих в Конгресс тред-юнионов (БКТ). Количество членов

217

Трудовые правоотношения

профсоюза оставалось таким же в 1993 году (8,6 млн.), а количество сертифицированных союзов сократилось до 267, из которых 67 были связаны с БКТ. Браун (2000 г.) сообщает, что число работников, участвовавших в профсоюзах, в Великобритании снизилось с 53 процентов от общей численности рабочей силы в 1979 году на 28% в 1999 году. Браунли (2012) сообщает, что в 2011 году число членов профсоюзов составляла 6,4 млн. человек или чуть менее 25% работающего населения Великобритании. Последние тенденции говорят о том, что число членов организации начали незначительно расти в государственном секторе, так как люди больше беспокоились о своих условиях, в особенности пенсионных правах, в период жесткой экономики, введенных Правительством коалиции с 2010 года.

Другие статистические данные в Министерстве предпринимательства, инноваций и ремесел (BIS) сообщают, что вступление в профсоюз в 2011 году (Браунли, 2012 г.), позволит выявить дополнительные причины, почему плотность членства в гостиничной отрасли остается низким. Из 6,4 млн. членов профсоюзов в 2011 году, 80 процентов штатных работников, в то время как работников, занятых неполный рабочий день насчитывает только 20 процентов, которые являются доминирующей группой в сфере гостиничного бизнеса. Также отмечается, что 43% членов это люди в возрасте от 35 до 49 лет, тогда как только 4.6 процента членов люди в возрасте от 16 до 24 года, значимая возрастная группа в гостиничной сфере. Согласно анализу, «Исследование Трудовых Отношений Сотрудника на рабочем месте» в 1998 году, в гостиничном секторе не было ни одного члена во всех 92% организациях. Последние оценки доли рабочей силы, гостиничного бизнеса, которые являются членами профсоюза, составляет низкие 4 процента (Брук, 2002 г., ссылается на Лукаса, 2004 г.). Согласно отчету Министерства предпринимательства, инноваций и ремесел, аренда жилья и сектор общественного питания показывают низкую плотность членства в профсоюзах в Великобритании из всех отраслевых классификаций, ниже 4 процента (Браунли, 2012 г.).

## УЧР и трудовые отношения

Развитие современных методов управления человеческими ресурсами, как указано в главе 2, во многом обязано своими корнями практиков и ученых в США. Однако развитие системы управления человеческими ресурсами в конце двадцатого века, было разработано в совершенно ином контексте, в Великобритании, который в то время переживал индустриальные беспорядки, в особенности в 1970-х и 1980-х годов. Во время этого катастрофического периода индустриального конфликта, традиционные отрасли экономики и трудовой деятельности, производства и тяжелой промышленности боролись за выживание в постоянно меняющемся, глобальном рынке. Наряду с этим национальная экономика Великобритании, в большей степени, была ориентирована на сферу услуг (Сиссон и Стори, 1993 г.). 1970-е годы переживали бурные трудовые отношения на фоне нефтяного и энергетического кризиса, усиления конкуренции и технологического прогресса. Те, кто участвовал в управлении человеческими ресурсами, или, как его часто называли в те дни, управлению персоналом, главным образом исполняли роли посредников в отношениях между руководителями, профсоюзами и работниками (Мэйби и Саламан, 1995 г.). 1980-ый год в дальнейшем испытывал промышленные беспорядки, но и правительство Великобритании стремилось к отмене контроля рынка труда и постепенного закрытия добровольных коллективных процессов сделок и учреждений (Лукас, 2004 г.). Влияние этих изменений на развитие сферы управления человеческими ресурсами очень велико. Управляющие отделом кадров, называемые сейчас менеджерами персонала, пришлось заново переоценить свою роль на рабочем месте, в новом стиле и в экономике, где доминирующую позицию заняла сфера услуг.

218

Взаимоотношения внутри коллектива

Их больше занимала стратегия развития бизнеса и трудовых отношений (больше чем производственные отношения) в постиндустриальном обществе (Миллуорд, 1994 г.). Бекон (2006 г.)

предполагает, что основной целью УЧР в этой новой эре трудовых отношений было направить дополнительный курс, отвечая, как на индивидуальные, так и на коллективные требования работников, однако, здесь утверждается, что в контексте человеческих ресурсов крепко закрепилось управление бизнесом, а не какое-либо жесткое руководство.

### **Трудовые отношения и вовлеченность работников**

В конце двадцатого и начале двадцать первого века подход УЧР каким-то образом переместился с крупномасштабных конфликтов между руководством и работниками, особенно в сфере услуг и гостиничного бизнеса, где низкий уровень профсоюзного членства привел к многочисленным спорам. Как отмечалось выше, всплеск волнений наблюдается среди работников государственного сектора, такое как Коалиционное Правительство, избранное в 2010 году, оно направлено на сокращение части государственного долга путем пересмотра пенсионного обеспечения и других условий, которые могут повлиять на само правительство. В целом, современные трудовые отношения можно рассматривать как часть более глобальной цели управления человеческими ресурсами, направленными на вовлечение работников в организации, поощрение за участие и проведение консультаций. Вся эта деятельность основывается на принципах «юнитарист», где сотрудничество играет важную роль и где работники, задействованные в будущем на предприятиях, будут больше вовлечены и легче достигать высоких уровней производительности. Как уже обсуждалось ранее, лояльность сотрудников и их производительность являются ключевыми и центральными постулатами современной трактовки УЧР. В гостиничной индустрии, существует три основных вида консультативной процедуры. Первая и, возможно, наименее формальная встречается во многих малых и средних предприятиях (МСП) в сфере гостиничного бизнеса, в индивидуальном владении отеля или ресторана, под управлением собственника, который работает в учреждении с персоналом (полная или неполная ставка/внештатные работники) численностью не более 20 человек. В



данном случае любая формальная консультация или переговоры могут быть и ненужными, поскольку работодатель находится вблизи своих сотрудников и имеет больше возможностей, быть в курсе их проблем и мнений. В интересах работодателя, быть хорошо информированным о мнениях и чувствах своих работников, и для этого работодатель должен проводить неформальные встречи на регулярной основе со всеми сотрудниками или маленькой представительской группой. Встречи или брифинги могут проводиться также для обсуждения меню, специальных функций и других приоритетных вопросов. С течением времени, количество таких встреч может быть увеличено, для того чтобы охватить методы работы и условия труда.

Следующий уровень может быть обнаружен в крупных отелях или ресторанах с группами сотрудников из нескольких различных, дискретных управлений. Как правило, это будет гостиница или ресторанный комплекс, от 20 до более, чем 100 сотрудников. В подобных заведениях должна быть более формальная система привлечения и найма персонала. При этом должно быть гарантировано, что ко всем их требованиям и пожеланиям, руководство будет прислушиваться, советоваться и считаться. Ведомственные междоусобицы не редкость в гостиничной индустрии и

219

## Трудовые правоотношения

встречи сотрудников из разных отделов являются хорошим методом решения проблем или просто актом проявления заботы о сотруднике. В данном случае может быть так, что каждый отдел назначает своего представителя для встречи с другими представителями руководства на регулярной основе, – вероятно, от четырех до восьми раз в год. Некоторые формальности и структура встреч требуют повестки дня для каждого совещания, которые должны быть запрошены у представителей задолго до встречи. Таким образом, у них будет возможность обсудить вопросы со своими коллегами, а руководство будет лучше подготовлено на вопросы и не попадет врасплох.

337

Третий уровень консультационного процесса является множественная подразделенность, она может быть транснациональным, от компании или многозвеньевой организацией. В каждом учреждении могут быть свои совместные консультативные комитеты, и, кроме того, необходимо создать компании на основе совместного консультативного комитета, где представителя от каждого учреждения встречает офис начальника управления. Эта система является наиболее подходящей, когда компания разбросана по всему району, например – Лондона – и где, возможно, пожелают избежать перемещений между подразделениями, из-за смены руководства или кадровой практики в самой компании. С другой стороны, это и не так важно, что учреждение работодателя находится далеко друг от друга там, где условия не сильно отличаются друг от друга.

Крупные организации, без коллективного договора с профсоюзами, также пытаются снабдить сотрудников, справочниками и другими информационными материалами, чтобы донести до сотрудников ключевые вопросы в отношениях между работником и работодателем. Такие справочники могут служить двум целям: дать информацию сотруднику, а также способствовать диалогу между руководством и работником для обеспечения хороших трудовых отношений. Часто такие справочники будут иметь практические последствия условий труда, такие как пенсионные схемы, скидки от компании, оплачиваемые праздничные работы и, возможно, схема «поделись-сохрани». Другие аспекты трудовых отношений могут покрывать политику равных возможностей фирмы, заявление об оскорблении личности и притеснениях, и курение в рабочее время.

### **Преимущества консультации сотрудника**

Руководитель может задать вопрос, какие выгоды он может получить за создание совместных консультаций и даже сделок или процедур переговоров со своими сотрудниками. Во-первых, самое главное, необходимо признать, что, хотя человек может и не иметь способности вести переговоры с профсоюзом, он сможет

потребовать большую ставку заработной платы и получить другие уступки путем голосования по собственной воле. Работник может переходить от работодателя к работодателю в постоянном поиске более высоких заработков, а работодатели, в свою очередь, постоянно повышают свои ставки для привлечения персонала.

Из-за непрерывного и коллективного давления со стороны сотрудников, посредством консультаций, их условия заметно улучшатся, и безопасность работы станет выше, в результате чего уровень текучести кадров наверняка упадет до разумных пропорций. В некоторых отделах гостиничной индустрии, где профсоюзы имеют достаточно сильную позицию, и где ежегодная текучесть кадров составляет не выше 10 процентов годовых, является сектор общественного питания. В результате

220

#### Взаимоотношения внутри коллектива

экономии не приходится нанимать и обучать постоянный приток нового персонала.

Остается лишь поддерживать единые стандарты, и положительно и мотивационно привлекать сотрудников к работе.

Еще одним преимуществом консультации является поощрения сотрудников, с большей готовностью принимать изменения. По своей природе большинство людей сопротивляется или даже противятся изменениям, но если они принимали участие в обсуждении изменений, которые повлияют на них, и они понимают основные причины этих изменений, то они более-менее готовы принять их. В дополнение к преимуществам является то, что у многих сотрудников, на всех уровнях в организации, есть идеи, которые могут улучшить методы работы и, по согласованию, руководство может обеспечить возможности для их реализации, в случае необходимости.

#### Проведение консультаций

Как только решение об установлении консультационного протокола внутри организации было принято, спектр последующих об-

суждений могут охватывать все вопросы, представляющие интерес обеих сторон, включая общую систему вознаграждений, часы работы, методы работы и планы компании. Однако должно быть оговорено, что целью таких консультативных комитетов являются консультации, а не постоянные, бесконечные совещания. Создание консультативного комитета сотрудников иногда создает проблемы, так как важно, чтобы избранные представители работников были выбраны или даже избраны своими коллегами, а не руководством. План состава и правила консультативного комитета сотрудников, принятых от многосекторного гостиничного предприятия, показано на рисунке 15.2.

В заключение этой главы необходимо подчеркнуть, что подход руководителей к вопросу положительного отношения работника, будет существенно различаться огромным разнообразием производства в гостиничном бизнесе. Однако, примечательно, что отсутствие официального представительства профсоюза и свидетельство "традиционных" коллективных трудовых отношений не является поводом для игнорирования этого важного аспекта управления людьми и продвижения современного подхода к управлению персоналом. Персонал гостиничного бизнеса сам по себе очень разнообразен, и навыки и уровни опыта тоже разные, поэтому эти самые факты требуют от руководства фирмы обсуждать с персоналом их требования, и в оправленных случаях, прислушиваться к персоналу. Это поможет сотрудникам, существенным образом, почувствовать себя вовлеченными и заинтересованными в процесс. Это способствует быстрому развитию готовности сотрудника к работе, и позволит добиться коммерческого процветания в бизнесе.

## 1) Цели

Целью консультативного комитета персонала является обеспечение средствами связи и проведением консультаций между руководством и персоналом гостиницы по всем вопросам, представляющим взаимный интерес, в том числе:

- (а) Объяснение общей информации о деятельности компании, её политики и процедуре.
- (б) Бизнес-планы отеля и текущие результаты, выраженные в общих чертах в виде процентов и т. д.
- (в) Идеи для повышения продаж, стандартов деятельности, эффективности и производительности.
- (г) Обсуждение правил и положений о персонале, а также обсуждения вопросов безопасности.
- (д) Условия труда, персонала, услуг и объекты соцкультбыта. Рассмотрение ставки заработной платы только в общих чертах. Зарплаты или статус индивидуального сотрудника, не могут быть обсуждены.
- (е) Учебная деятельность.
- (ё) Здоровье и безопасность на работе, в том числе гигиена и благосостояние. (Кабинет Отеля безопасности и гигиены должен присутствовать при обсуждении этих положений.)
- (ж) Проведение социальных, спортивных и развлекательных мероприятий.

## 2) Членство

Комитет должен состоять из:

- (а) Председатель, который должен быть Генеральным Менеджером.
- (б) Другой представитель управления, предпочтительно Менеджер по персоналу или Помощник менеджера, ответственного за человеческие ресурсы.
- (в) Начальник отдела или руководитель, как правило, Начальник другого отдела или руководитель, присутствовавшие на заседании по очереди.

(г) Избранные представители персонала для каждого отдела гостиницы (как правило, должно быть от 6 до 12 представителей сотрудников Комитета в зависимости от размера отеля). Они также будут выступать в качестве представителей по вопросам безопасности для своих подразделений – смотреть *Руководство по обязанности лица, ответственного за безопасность персонала*.

(д) Секретарь для ведения протоколов заседаний Комитета. Представители персонала ежегодно будут избираться, а другие члены комитета, будут назначены руководством. Если члены комитета перестают свою деятельность в гостинице, то членство немедленно прекращается.

### 3) Посещаемость

Любой член, который отсутствует без достаточных оснований в течение двух или более заседаний подряд, могут, по усмотрению Комитета, быть исключены из членства.

### 4) Кооптация

Председатель может приглашать дополнительных членов руководства и/или персонала для участия в совещаниях, с целью обеспечения специальной информацией.

### 5) Избрание представителей персонала

Все сотрудники старше 18 лет, которые были трудоустроены в отеле в течение трех месяцев имеет право баллотироваться на выборы, которые должны проводиться ежегодно в каждом отделе. Выборы, на которых обычно проводится тайное голосование, осуществляется начальником отдела по согласованию с менеджером отеля, и как правило должны проводиться в январе или по мере возникновения вакансии во время срока полномочий. Во время выборов все сотрудники имеют право на один голос. Представители персонала имеют право носить специальный знак компании, до конца периода своей должности. Такие бейджи будут выдаваться менеджерами отеля, и должны быть возвращены в случае если человек более не является представителем штаба.

#### 6) Руководство

Руководство должно состоять из председателя, представителя управления и начальника отдела кадров, упомянутых в пункте 2 (а), (б) и (в).

#### 7) Отставка

Представители персонала избираются на один год и могут быть переизбраны каждый год. Члены управления назначаются по усмотрению вышестоящего начальства.

#### 8) Встречи

(а) Очередные совещания проводятся по крайней мере каждые два месяца при нормальной продолжительности рабочего времени, если это возможно. Участников совещания должны уведомить за 14 дней до заседания. Пункты повестки дня могут быть представлены любым членом комитета, и не менее чем за 7 дней до заседания копии повестки дня должны быть размещены на доске объявлений персоналом. Исправленные пункты повестки дня могут быть:

Минуты последних вопросов,  
начало обучения

Здоровье и результаты деятельности безопасности и цели безопасности

Дата экономии энергии на следующем заседании.

(б) Внеочередные заседания могут быть созваны по требованию любого из четырех членов или Председателя.

(в) Встречи должны соответствовать процедуре комитета.

(г) Переговоры должны быть открыты членами, на чье имя указан пункт в повестке дня.

#### 9) Протоколы

Председатель должен обеспечить и сохранить точные протоколы всех заседаний, которые подводят итоги обсуждения и четко определяют действия, и кто несет ответственность за это действие (в протоколе обязательно должен быть столбец действие). Протокол

должен быть подготовлен и разослан в течение 7 дней после проведения заседания с копиями, распространенными среди всех членов комитета, управления и руководителя отделов и все сотрудники на доске объявления. Копии протокола также должны быть направлены руководителю службы операционного отдела, департаменту управления персоналом отеля и директору группы по персоналу.

10) Изменения правил

Дополнения или поправки к настоящим Правилам могут приниматься только Комитетом, с одобрения компании.

Рис.15.2 Пример устава совещательного комитета сотрудников

### Дополнительная литература и ссылки

Armstrong, M. (2012) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 12th edn, London: Kogan Page.

Bacon, N. (2006) 'Industrial relations', in Redman, T. and Wilkinson, A. (eds) *Contemporary Human Resource Management*, 2nd edn, London: Prentice Hall.

Bain, G. and Price, R. (1983) *Industrial Relations in Britain*, London: Blackwell.

Brook, K. (2002) 'Trade union membership: an analysis of data from the autumn 2001 LFS', *Labour Market Trends*, July: 343–356.

Brown, W. (2000) 'Putting partnership into practice in Britain', *British Journal of Industrial Relations*, 38(2): 299–316.

Brownlie, N. (2012) *Trade Union Membership 2011*, report for the Department of Business, Innovation and Skills, London: National Statistics Publication.

Farnham, D. and Pimlott, J. (1995) *Understanding Industrial Relations*, 5th edn, London: Cassell.

Knights, D. and Kerfoot, H. (2012) (eds) *Introducing Organizational Behaviour and Management*, 2nd edn, Andover: Cengage Learning EMEA.



- Lucas, R. (1995) *Managing Employee Relations in the Hotel and Catering Industry*, London: Cassell.
- Lucas, R. (2004) *Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries*, London: Routledge.
- Mabey, C. and Salaman, G. (1995) *Strategic Human Resource Management*, Oxford: Blackwell.
- Millward, N. (1994) *The New Industrial Relations*, London: Policy Studies Institute.
- Noon, M. and Blyton, P. (2007) *The Realities of Work*, 3rd edn, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Sisson, K. and Storey, J. (1993) *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Milton Keynes: Open University Press.
- Storey, J. (2007) *Human Resource Management – A Critical Text*, 3rd edn, London: Thomson.
- Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008) *Human Resource Management*, 7th edn, Harlow: Pearson Education.

У членов Института гостеприимства Великобритании есть доступ к публикациям, включая Руководство по управлению, в котором есть все основные сведения, имеющие отношение к работе в сфере гостеприимства ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Дипломированного института персонала и кадрового развития (CIPD) Великобритании имеют доступ к ряду материалов, включая Информационные бюллетени, и статьи из более чем 300 интернет-журналов на тематику человеческих ресурсов. Члены CIPD и подписчики People Management могут читать статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

ВОПРОСЫ НА ПРИМЕРЕ – см. пример люкс-отелей.

Приложение 5

Какие международные различия касательно трудовых отношений могут повлиять на политику и процедуры люкс-отелей в планах и действиях в области развития?

## Вопросы

1. Опишите структуру трудовых отношений в частном (коммерческом) и государственном секторе индустрии гостеприимства.
2. Обсудите факторы, влияющие на высокий или низкий уровень участия профсоюзов в различных секторах или участие работодателей в индустрии гостеприимства.
3. Обсудите внешние факторы, влияющие на характер трудовых отношений.
4. Почему крупные организации должны создавать консультативные комитеты для сотрудников?
5. Оцените подход к трудовым отношениям, используемый предпринимателем, которого вы хорошо знаете.

Трудовое законодательство является одним из наиболее сложных областей права, которое влияет на работодателей, и эта глава рассматривается, как очень краткий обзор этой сферы. Основные области трудового права были тщательно отобраны и представлены ниже. Перед тем, как начинать работу с трудовым правом, важно определиться с «работником».

В соответствии со статьей 230, Закона о правах в области занятости, 1996 года, слово «работник» означает кого-то с "трудовым договором". Это означает, что можно установить отличия между тем, кто имеет "договор обслуживания" и работает для другого, под их контролем, и между тем у кого есть «договор на оказание услуг», и кто работает на свой собственный счет, и контролирует свою собственную работу. Другими словами, это разница между "частный предпринимателем" и "индивидуальный предприниматель". Это имеет значение для таких сфер, как налоговые и национальные системы страхования. Подобные определения будут существовать во многих других юрисдикциях. Есть преимущества работодателей нанимать «подрядчиков или субподрядчиков, потому что они не будут иметь никаких трудовых прав, таких как больничный или пенсионное право, а так же и будут работать каких-либо дополнительных расходов.

Цель данной главы заключается в том, чтобы не описывать подробно законодательства, касающиеся занятости. Вместо этого глава предназначена для того, чтобы определить общую сферу трудового права, которое подлежит национальному, политическому, экономическому, социальному и технологическому развитию. Закон о занятости меняется постоянно, как правило, в течение долгого времени. Эволюция и развитие современного общества сопровождалась необходимостью регулировать многие деятельности различных групп людей. В Англии и Уэльсе, деятельность работодателей давно регулируются различными правовыми институтами, такими как магистраты, которые имеют ряд полномочий, а так же устанавливают заработную плату труда. Ремесленные цехи также сыграют существенную роль Глава

16 для большей части Европы. Цехи устанавливали обязанности и условия для мастеров и их стажеров. Мастер-ремесленник имел право на обучение молодых людей в обмен на предоставление питания, проживания и специального образования в ремесле.

С девятнадцатого века и далее, деятельность работодателей стала более активной, чтобы обеспечить сотрудникам большую защиту в экономическом, социальном и физическом плане. В Англии, законодательством являлся, Закон о фабриках 1833. Это был основной закон, в котором так же находились следующие пункты:

- нет работающих детей в возрасте до 9 лет
- работодатели должны иметь возрастной сертификат для своих молодых работников
- дети 9-13 лет должны работать не более девяти часов в день
- дети 13-18 лет должны работать не более 12 часов в день
- дети не должны работать в ночное время.

На геополитическом уровне различные международные конвенции, изложенные для защиты работников от эксплуатации, такие как Конвенция Международной организации труда (МОТ) по правам человека. МОТ была создана в 1919 году в целях защиты от несправедливости, трудностей и лишений. МОТ в настоящее время имеет 174 государств-членов, которые привержены следующим правилам:

- свобода ассоциации, то есть вступления в профсоюз
- признание права на организацию коллективных переговоров
- ликвидация принудительного и обязательного труда
- устранение детского труда
- устранение дискриминации.

В некоторых юрисдикциях регулирование условий труда во многом опирается на правительства и местных чиновников. В других юрисдикциях развит метод свободной конкуренции с работодателями и работниками, ведущими переговоры.

Роль Европейского союза (ЕС) приобретает все большее значение не только для улучшения условий труда, но и для того, чтобы все государства-члены конкурировали на равных условиях.

*До работы:* Пол, раса, дискриминация по возрасту - например, реклама и интервью

Реабилитация преступников - некоторые преступники не должны показывать судимости

Использование иностранных рабочих - разрешений на работу, необходимые в некоторых случаях

Трудоустройства детей - необходимо одобрение у местных органов

Использование молодых людей - закон о лицензировании

Кадровые агентства - кто является работодателем? кто оплачивает услуги агентства?

Работники инвалиды - физические препятствия или препятствия для их работы должны быть устранены

Профсоюзы - принадлежит или не принадлежит

*Исходная занятость:*

Договор найма - определенных условий, которые будут даны в письменном виде

Здоровье и безопасность - например, правила техники безопасности

Страхование ответственности работодателя - необходимо возмещать работникам в случае несчастных случаев на производстве

*Во время работы:*

Макс. рабочее время

Оплачиваемый отдых

Здоровье и безопасность на рабочем месте - комплекс мер в области здравоохранения и безопасности

Дисциплинарные процедуры

Свободное время - по болезни, беременности и родам

Профсоюз - принадлежит или не принадлежит

Оскорбления - работодатель должен принимать разумные меры для предотвращения этого

Дискриминации - например, в продвижении

Дисциплина и процедуры рассмотрения жалоб

*Заработные платы и другие выплаты:*

Минимальная заработная плата

Равная оплата труда - оплата должна быть одинакова для мужчин и женщин, выполняющих работу равной ценности

Обязательная плата за болезни и материнство

Налогообложение и национальное страхование - кто отвечает за сбор налога  
Отчисления - законные и незаконные отчисления

*Завершение:*

Процедуры завершения—отставка и увольнение

Письменные причины увольнения

Передача обязательств - защита занятости.

Рисунок 16.1 Иллюстрация области занятости, регулируемая в большей или меньшей степени законом в большинстве развитых стран (это только иллюстрировано)

Примеры такого законодательства включают в себя введение или расширение законодательства в Соединенном Королевстве, охватывающие минимальную заработную плату, максимальную продолжительность рабочего времени и оплачиваемые отпуска, установленные законом.

### **Общие юридические права и обязанности**

В Великобритании и многих других странах «общее право», включает в себя многие аспекты отношений между работодателем и работником, которые регулируются трудовым договором. Работодатель должен платить заработную плату, чтобы обеспечить работу, а так же подготавливать компетентных работников, чтобы обеспечить безопасную систему работы. Любое нарушение этих общих правовых обязательств означает, что работник может подать в суд за ущерб; или даже уйти в отставку без предварительного уведомления и подать в суд на конструктивное увольнение.

В свою очередь, общее право возлагает обязательства на сотрудников. Они включают в себя обязанность работать на работодателя в соответствии с условиями контракта (то есть следовать инструкции), и работать на работодателя в духе доброй воли, а так же не создавать конкуренции.

В дополнение к общему закону трудовые отношения регулируются законом (то есть парламентским актом), большая часть обусловлена

правилами и директивами ЕС.

В странах «гражданского права» такие обязательства будут записаны в коды (законодательство), такие как Кодекс «du Travail» во Франции.

### **Важные юридические обязанности работодателей ответственность за действие других лиц**

Работодатель должен нести «субститутивную» ответственность за небрежные действия или бездействие своих работников в процессе трудовой деятельности. Это важное юридическое понятие, которое делает работодателя, ответственного за гражданские или уголовные действия своих сотрудников, где действия совершаются в процессе их работы. Ответственность за действия других лиц не распространяется на действия, которые находятся за пределами обычных обязанностей, так что нападение на клиента не несет ответственность работодателя, за исключением случая, где сила может потребоваться, например, контролеров ночного клуба. Эта правовая концепция существует в очень многих юрисдикциях.

### **Юридическая экспертиза**

Работодатели принимают разумные меры предосторожности для обеспечения безопасности клиентов и сотрудников. Владелец, менеджер или ответственный работник должен принять все разумные меры предосторожности и проявлять всю должную осмотрительность, чтобы избежать совершения преступления. Одним из примеров осуществления «должной осмотрительности» является использование анализа рисков и критических контрольных точек (АРКТК) в целях обеспечения безопасности пищевых продуктов. Надлежащая подготовка персонала бара должна гарантировать, что несовершеннолетним людям не продается алкоголь. Опять же, это юридическое понятие существует в очень многих странах.

### **Трудовые договоры**

Договор занятости является основой рабочих отношений между работодателем и работником. В странах общего права существует це-

льный ряд предметов первой необходимости для контракта. К ним относятся следующее:

- 1 *Предложение и принятия* – должно существовать предложение и принятие
- 2 *Намерение создать правовые отношения* – каждая сторона должна создать юридически обязательный договор
- 3 *Способность* – каждая из сторон должна быть в состоянии заключить договор
- 4 *Согласие* – должно быть подлинными
- 5 *Рассмотрение* – необходимо обмениваться чем-то ценным, например, деньги на работу
- 6 *Легальность* – цель договора должна быть законной
- 7 *Возможность* – должна быть обеспечена возможность для выполнения контракта.

В большинстве стран общего права трудовой договор может быть устным, письменным. Он состоит из предложения одной стороны и принятия другой. Рассмотрение должно иметь экономическую ценность. Предложение, как правило, (но не обязательно) производится работодателем и должно содержать сведения о вознаграждении, часов, места и праздников. Предложение может ссылаться на другие документы, такие как пенсионный буклет. Не все условия должны быть включены в договор. Договор вступает в силу, когда оферент получает признание от оферты.

Хотя, в общем праве, многие контракты не должны быть в письменной форме, но в случае трудовых договоров, все предложения и акцепты находятся в письменной форме, чтобы избежать недоразумений и возможных проблем. Кроме того, работодатели обязаны выдать письменное изложение основных условий занятости (см. ниже).

В странах гражданского права, как уже отмечалось выше, трудовые договоры могут в значительной степени регулироваться кодами, оставляя меньше места для переговоров.

### **Контракт «ноль часов»**

Контракт на ноль фактически является контрактом "по вызову". Такие контракты, не редкость и используются в индустрии гостеприим-



ства, чтобы справиться с меняющимся потребительским спросом, чтобы работодатель мог иметь персонал, предоставляемый по требованию. Работодатель не обязан предлагать работу персоналу, но, когда работодатель это делает, работник должен принять предложение. Во многих случаях работодатель может отпустить сотрудников домой (например, в баре), в местах, где спрос падает, и платить только за фактическое количество отработанных часов.

### **Темная или теневая экономика**

Теневая экономика имеет много определений. Для целей этой книги может быть определена как "предпринимательская деятельность или доходы, которые уклоняются от правил налогообложения той или иной страны. Это происходит в основном там, где операции проводятся в денежной форме, доля которых не регистрируется, это в основном малые предприятия. Крупные предприятия, как правило, строго проверяются. Было подсчитано, что на европейском уровне в 2005 году в индустрии гостеприимства, процент теневой экономики был равен 15 от общего дохода отрасли (Шнайдер, 2005).

Индустрия гостеприимства (то есть многие предприятия малого бизнеса, принимающие наличные деньги) является хозяином "черной или теневой" экономики. Одним из следствий этого является то, что работники могут не иметь юридически закрепленного трудового договора и никаких прав, таких как защита от необоснованного увольнения и никаких прав на выплаты больничных, пенсий или производственного травматизма.

В Великобритании налоговые органы предполагают, что черная экономика Великобритании составляет порядка от 6 до 8 процентов от ВВП и, вероятно, выше в индустрии гостеприимства. В 2011 году было сообщено о том, что налоговые инспекторы должны были исследовать рестораны в Лондоне и других частях Великобритании, чтобы выследить тех, кто уклоняется от налогов в торговле продуктами питания.

В таких странах, как Испания, Италия и Греция черная экономика колеблется от 21 до 26 процентов от их ВВП. В Германии этот уровень составляет 15 процентов ВВП (Шнайдер, 2005).

## **Закон о равенстве 2010 (Великобритания)**

Это законодательство представляет собой равные условия в процессе занятости, такие как оплата, и возможность работать независимо от возраста, инвалидности, изменения пола, брака и гражданства, расы, религии или убеждений, пола и сексуальной ориентации. В случае пола, существуют специальные защитные меры для беременных женщин. В случае инвалидности, работодатели и поставщики услуг обязаны сделать корректировки на своих рабочих местах, чтобы преодолевать барьеры, с которыми сталкиваются люди с ограниченными физическими возможностями.

### **Дискриминация в сфере занятости**

Дискриминация в отношении кандидатов на рабочие места и при приеме на работу может быть направлена на ряд различных групп людей, в том числе женщин, мужчин, людей некоторых этнических групп, людей с определенными убеждениями или с ограниченными возможностями, людей, геев, лесбиянок или людей с бисексуальной ориентацией, людей с судимостью и пожилых людей. Законодательство Великобритании, как и законодательство Европейского Союза и многих других стран (например, США, Канада, Австралия) направлено на устранение дискриминации на рабочем месте, которая направлена на женщин, этнических меньшинств, людей с ограниченными возможностями и тех, кто может быть подвергнут дискриминации из-за их религии или убеждений.

В соответствии с законодательством Великобритании, Закон о равенстве 2010 идентифицирует ряд различий:

- 1 Прямая дискриминация, которая включает в себя:
  - ассоциативная дискриминация
  - перцептивная дискриминация.
- 2 Косвенная дискриминация, которая включает в себя:
  - домогательство
  - домогательства со стороны начальника
  - преследование.

### ***Прямая дискриминация***

Она состоит из актов, носящих дискриминационный характер в отношении другого, по таким признакам, как пол, расовое происхождение или инвалидность. Это законодательство представляет проблемы для работодателей в некоторых ситуациях. Например, когда владелец бара будет устраивать на работу привлекательных молодых женщин. *Ассоциативная дискриминация* возникает тогда, когда кто-то относится менее благосклонно к наличию партнера инвалида. *Перцептивная дискриминация* имеет место, когда кто-то подвергается дискриминации, и возникают такие проблемы, как женщина, которая могла бы завести семью, или чьи-то религиозные убеждения, которые способны помешать выполнению определенных задач (например, строгий мусульманин не может потреблять или продавать алкоголь).

### ***Косвенная дискриминация***

Она состоит из применения условий, которые делают ее более трудной для некоторых людей, например, людей одного пола или той или иной расовой группы. В качестве примера можно привести возможность поднимать тяжелые веса и результатом этого является исключение большинства женщин.

*Домогательство* определяется как «нежелательное поведение ... которое оскорбляет достоинство индивидуума или создает угрожающую, враждебную, унижительную, обидную или оскорбительную среду для этого человека". Сексуальное и расовое домогательство являются этому примерами.

*Стороннее преследование* состоит из преследований со стороны людей, таких как клиенты. Работодатель должен защитить работников от таких домогательств.

*Виктимизация* происходит, например, когда член персонала является субъектом дисциплинарной меры в результате подачи жалобы в суд по трудовым спорам.

### **Восстановление закона правонарушителей 1974**

Этот закон позволяет людям осужденных за совершение некоторых преступлений, чтобы рассматривать их предложения после истечения специального времени. Кандидаты на работу не должны раскрывать

свой приговор, и работодатель не может уволить работника на основании этого. Например, приговор до 30 месяцев в тюрьме истекает через десять лет.

### **Закон о правах в области занятости 1996**

Настоящий Закон устанавливает права работников, которые работают в течение определенного количества часов, до минимальных периодов в зависимости от их продолжительности службы, а также Закон требует, чтобы работники составляли письменные детали определенных условий занятости, известный как ' письменное заявление сведений. Это основные сформулированные условия трудового договора. Письменное заявление должно быть ориентиром прав сотрудников. В случае, если договор предусматривает более длительный период, то условия договора будут применяться, а если контракты, содержащие более короткий период, перекрываются периодами, установленные Законом 1996 года. Оплата вместо уведомления может быть сделана работодателем или работником.

### **Письменные сведения**

Они должны быть даны людям в течение двух месяцев по началу трудоустройства. Это не относится к случайным работникам.

Письменные заявления не принимают какую-либо конкретную форму, они могут обратить внимание сотрудников на другие документы, такие как учебные пособия и буклеты, которые должны быть в достаточной степени доступным для них. По закону для работника или работодателя подписанные заявления не требуются. Но желательно, выдать всем сотрудникам их заявления и сохранить подписанные копии в личных досье. Идеальная процедура заключается в разработке письма предложения так, чтобы они удовлетворяли требованиям закона о правах занятости 1996 года.

### **Неразглашение**

В случае некоторых сотрудников, например, повара, менеджера по продажам или менеджеров, работодателям необходимо включить в договор пункт, который обязывает работника не разглашать коммерческие тайны, вступать в прямую конкуренцию, работать на свой собственный бизнес,

работать под именем другого человека в той же строке бизнеса или использовать списки клиентов, подготовленных в процессе трудовой деятельности.

Для того, чтобы получить защиту от таких случайностей любые пункты в контракте должны быть четко сформулированы. Важно сделать такой пункт разумным при данных обстоятельствах, в противном случае право на какую-либо защиту может быть утрачено. В то же время такое положение должно быть показано, как в интересах общества и маловероятно, что такое положение войдет в силу.

### **Обыск сотрудников**

Всегда нужно получать разрешение работника, прежде чем пытаться обыскать его или ее лицо или собственность. Поиск человека без разрешения может привести к тому, что работодатель может попасть в суд за рукоприкладство. В тех случаях, когда право работодателя на поиск имеет жизненно важное значение, положение об этом должно быть написано в контракте занятости каждого человека. Тем не менее, работника нельзя принудительно обыскивать, если он или она отказывается. Такой отказ не становится предметом увольнения за нарушение условий занятости.

### **Увольнение**

В соответствии с Законом о правах в области занятости 1996 существует защита работников от увольнения без причин. Аналогичные права существуют во многих других странах, где увольнение может обходиться гораздо дороже, чем в Великобритании. Уважительными причинами для увольнения могут быть:

- отсутствие навыков и квалификации для данной работы
- неправомерные действия (например, кража, хамство)
- избыточность персонала (например, фирма в дальнейшем не имеет работу для сотрудника)
- непригодность из-за юридических ограничений (например, потеря справок, водительских прав, где вождение является частью основной работы)
- существуют другие причины (например, хроническая болезнь).

В большинстве штатов США это происходит с пометкой «по собственному желанию». Однако некоторые штаты США имеют "концепцию, согласно которой занятость не может быть прекращена, ни одной из сторон, в любое время, независимо от продолжительности работы.

### **Мгновенное увольнение**

В некоторых случаях работодатель может быть оправдан в увольнении работника без предоставления работнику заработной платы. Хотя это может быть разрешено в таких случаях, как постоянная нетрудоспособность работника выполнять свои обязанности, в большинстве случаев это происходит, когда сотрудники виновны в серьезных проступках, таких как кража. Увольнение человека мгновенно может иметь серьезные последствия для работодателя, если уволенный работник подает в суд на работодателя за нанесенный ущерб, так что этот процесс следует принимать всерьез. Примеры причин для мгновенного увольнения включают в себя:

- серьезное или неоднократное неповиновение или другие неправомерные действия
- серьезная или неоднократная халатность
- пьянство или правонарушения при исполнении служебных обязанностей
- кража
- получение взятки

Аргумент, лежащий в основе мгновенного увольнения это то, что контракт работника уже аннулирован, а работодатель в силах не проглатывать его.

Работодатель может уволить работника за проступки, совершенные за пределами рабочего места и времени, если были вовлечены и другие сотрудники, или люди, которые могут оказать влияние на деятельность работодателя.

Если работодатель увольняет работника мгновенно, то это должно быть сделано в момент проступка или после поступления информа-

ции до работодателя. Причина увольнения должна быть предоставлена в момент увольнения.

Работодатель может, в некоторых случаях, удерживать деньги, заработанные работником, который был немедленно уволен по уважительным причинам, если в договоре это не предусмотрено. Тем не менее, всегда следует искать юридические консультации, прежде чем принимать такие крайние меры.

### **Суспензии**

В некоторых случаях, в частности, связанных с предполагаемыми нарушениями, работодатель может отстранить работника, пока обстоятельства не будут проанализированы и решение в отношении работника не будет принято. Этого достаточно для того, чтобы удерживать оплату в течении долгого времени, если в договоре нет конкретно разрешения на удержание заработной платы.

### **Права материнства и отцовства**

Многие правовые юрисдикции обеспечивают права по беременности и родам, а также отпуска по уходу за ребенком. На момент написания этой статьи (2012) в Великобритании существует три уровня отпуска по беременности и родам. Существуют также определенные права на отцовство.

### **Передача правил предприятия**

Эти правила реализуют директивы ЕС, защищая права работников подвергнувшихся Бизнес трансферту, в соответствии с которым работники на предприятии, которые передаются от одного владельца к другому, как правило, в результате продажи бизнеса. Фактически это означает, что новый работодатель обязан относиться ко всем предыдущим служащим предприятия также, как и предыдущий работодатель. Это имеет решающее значение по таким вопросам, как пенсии, избыточность, защита от необоснованного увольнения.

### **Выплаты заработной платы**

Выплаты заработной платы или зарплаты занимают центральное место в трудовом договоре, существует обширное законодательство, занимающееся этим вопро-

сом. Одним из ключевых вопросов является законодательство о минимальной заработной плате. Это часто встречается во многих, но не во всех странах. Там, где существуют мощные профсоюзы, и где ведение коллективных переговоров эффективно работает, например, в Германии, законодательства о минимальной заработной плате не существует. Во многих других странах законодательство минимальный размер оплаты труда действительно существует, начиная с большей части Европы, включая Великобританию и Францию. Минимальный размер заработной платы существуют также в США, Австралии и Канаде. Во многих случаях минимальная заработная плата модифицирована для работников общественного питания из-за сбора доходов за обслуживание, а также питания и проживания.

Если быть точнее, то порядок выплаты заработной платы регулируются трудовым договором. В Великобритании Закон 1996 года о правах в сфере занятости предусматривает специальные правила. Они не указывают, что работодатель не должен делать вычеты или получать компенсацию, если:

- вычет разрешен законом, например, национального страхования, налог на прибыль, постановление суда
- вычет допускается в трудовом договоре
- работник согласился в письменной форме.

Определенные выводы освобождают от вышеуказанных условий, такие как восстановление переплаты заработной платы.

В случае розничной торговли, в том числе гостеприимство, денежные средства и акции дефицита являются довольно распространенным явлением. Во время напряженного рабочего процесса ошибки могут быть допущены и некоторые работодатели наказывают ответственный персонал.

В таких случаях с сотрудников могут потребовать, в условиях контракта, чтобы сделать хороший запас или восстановить нехватку денежных средств. Однако, такой вычет или платеж не должен превышать 10 процентов от общей заработной платы за определенный период. Однако, такие вычеты могут превышать 10 процентов. Они не могут быть сделаны Ретроспективно в течение более чем 12 месяцев.



Уведомление о намерении сделать такие вычеты должны быть сделаны заранее, и также должно быть выдано письменное требование.

### **Плати, как зарабатываешь**

В Великобритании работодатели обязаны удерживать налог на доходы (то есть жалование или занятости). В некоторых других странах несутся ответственность за работника, для того чтобы сделать необходимые налоговые декларации.

Эту обязанность, удерживать налог покрывает прибыль, плата за обслуживание и доходы, где работодатель или один из сотрудников участвует от имени работодателя в распределении. Это является обязанностью персонала, где менеджер или работодатель не участвует в их распределении.

### **Социальная защита**

Схемы социального обеспечения значительно варьируются от страны к стране. Большинство людей старше возраста окончания школы и младше пенсионного возраста, обязаны внести свой вклад. Большая часть Европы имеет и очень поддерживает данные схемы, часть «социальной модели», предоставляет широкий спектр выплат, ИР и социальных услуг, таких как выплаты по безработице, болезни, производственного травматизма и выхода на пенсию. В некоторых странах, например, в некоторых штатах США и менее развитых стран, предлагают сравнительно небольшую поддержку.

### **Ответственность работодателя**

В странах общего права существуют две отдельные категории ответственности, которую несут работодатели в связи с увечьями полученными их работниками, во время их трудовой занятости. Это общий закон и нормативные обязательства.

В общем праве, работодатели должны предоставлять защиту, что является разумным в данных обстоятельствах. Работнику будет выплачена компенсация за причинение вреда, если работодатель был виноват в подвержении сотрудника ненужному риску в рабочих обстоятельствах. Общие обязанности закон распространяется также на работников других работодателей, таких как подрядчики, во время ра-

боты на территории работодателя, а также работники работодателя ведут работу для него или нее в помещении другого человека, например персонала.

Обычное право, однако, не в состоянии обеспечить безопасность во всех отраслях промышленности, и поэтому существуют законодательные акты, чтобы определить характер защиты, которая должна быть предоставлена и также установить некоторые другие правила, касающиеся рабочей среды, главным из которых в Великобритании является здоровье и безопасность на рабочем месте 1974 г. Это в значительной степени реплицируется на протяжении долгого времени большей части ЕС.

### **Акт 1974 года о здравоохранении и безопасности на рабочем месте**

Индустрия гостеприимства не так опасна, как некоторые другие отрасли, как строительство. Тем не менее, бывают значительные уровни риска для сотрудников, менеджеров и клиентов. Они могут включать в себя риски, которые легко распознать - такие как командировки, порезы и ожоги, и пищевые отравления - и менее очевидные риски, такие как повреждение слуха из-за очень высокого уровня шума, например, на дискотеках, или покушение со стороны клиентов и других сотрудников.

Акт 1974 года о Здравоохранении и безопасности на рабочем месте отражает законодательство ЕС, и в основном реализуется через ряд различных наборов правил:

- Управление здравоохранения и безопасности в производственных помещениях ,1999
- Предоставление и использование правил рабочего оборудования ,1998 год
- Руководство погрузочно-разгрузочных правил при работе ,1992 год
- Правила на рабочем месте (здоровье, безопасность и социальное обеспечение) ,1992
- Средства индивидуальной защиты на рабочем месте ,1992 год
- Контроль опасных для здоровья веществ (COSHH) ,1994 год.

Закон 1974 года, обязывает работодателей обеспечивать безопасность своих сотрудников и других людей, на их территории, за счет поддержания безопасной установки, безопасных систем работы и безопасных помещений, а также путем обеспечения обучения, подготовки и контроля. Этот закон также охватывает такие аспекты, как чистота, переполненность, освещения, температура, вентиляция и санитарно-гигиенические требования для работы. Другие работники, такие как дизайнеры, производители, монтажники, импортеры и поставщики товаров должны находиться в безопасности. Работники также несут ответственность за безопасность других.

### **Здоровье и политика в области безопасности личных данных**

Все работодатели, кроме тех, кто может предоставить пять рабочих мест, должны иметь заявление в области здравоохранения и политики безопасности. Как правило, такая политика будет включать в себя общее заявление о политике в отношении общества и обязанностей работников по вопросам здравоохранения и безопасности. После этого он будет специфичным в некоторых ключевых вопросах, таких как: оценка риска, униформы и защитной одежды, первой помощи, аварий и несчастных случаев, использование остро колющих предметов, таких как ножи, электрооборудование, визуальные устройства отображения, гигиены, предупреждений о бомбе, COSHH (Контроль веществ, опасных для здоровья).

### **Оценка риска**

С точки зрения управления, вероятно, наиболее важным вопросом является оценка риска. "Оценка риска" это термин, используемый для описания процесса, используемого работодателем для выявления рисков, связанных с операциями бизнеса изо дня в день. Если оценка риска осуществляется эффективно она снижает риск получения травмы, но если инцидент происходит, и это приводит к судебным разбирательствам, то она может быть использована для демонстрации «должной осмотрительности» (смотрите выше), юридический термин, используемый, чтобы продемонстрировать, какие необходимые

меры, чтобы свести к минимуму риск, принял работодатель. Риски и вероятность их возникновения могут классифицироваться следующим образом:

Серь-	Вероятность возникнов.
1 Незначительные травмы	1 Низкая-происходит редко
2 Работа без выходных	2 Средняя-редко происх.
3 Смерть или тяжелая травма	3 Высокая-почти всегда

Умножение двух факторов (серьезности и вероятности, например, 2, 4, 9) указывает на общую степень риска.

### **Трудовая занятость детей**

Права, определяющие ребенка, варьируются от страны к стране, где определяющим критерием является возраст, который составляет от 14 до 18. Международная организация труда имеет в своем уставе главу о ликвидации детского труда, и включает это в свои главные цели.

В Великобритании минимальный возраст 'детей' определяет окончание школы. Основные законы касаются, прежде всего, защиты физического благополучия детей и указание часов, при которых им разрешено работать. Детям, например, не разрешается работать во время школьных занятий, и когда ребенок не достиг возраста 13 лет, юридические ограничения особенно строги, например, ограничиваются их часы работы, которые должны составлять не более одного часа в день вне школьных часов, ограничения на рабочее время молодых людей, бросивших школу, но не достигших возраста 18 лет, также включены в Регламент продолжительности рабочего времени 1998 года.

Занятость детей и молодых людей в индустрии гостеприимства, где продается алкоголь, подпадает под действие Закона о лицензировании 2003.

### **Трудоустройство субъектов неевропейского союза (ЕС)**

В большинстве стран существуют строгие правила и квоты, касающиеся

трудоустройства иностранных работников. В случае Великобритании занятость субъектов ЕС допускается. Лица не входящих в ЕС утверждаются путем предоставления права на работу в главном офисе. В соответствии с Законом о предоставлении убежища и иммиграции 1996 года, это является уголовным преступлением, нанять на работу человека, который не имеет разрешение на работу в Великобритании. Штраф (в 2012 году) составляет £ 10,000 за каждое правонарушение.

### **Законодательство профсоюза**

Членство профсоюзов в Европе находится в состоянии упадка в течение последних 20 лет. В Великобритании в 2012 году около 6,5 миллионов рабочих были членами профсоюзов, 25 процентов рабочей силы (смотрите в Главе 15). Профсоюзное членство в индустрии гостеприимства в целом является очень низким, даже несуществующим, в частном секторе промышленности. Членство, однако, может быть значимо в некоторых общественных секторах. Законодательство, охватывающее профсоюзы, варьируется от страны к стране. Во многих странах членство в профсоюзе и деятельности охраняются, по законам конституции страны. В Конвенции Международной организации труда, которую многие страны подписали, говорится, что «работники и работодатели имеют право создавать и вступать в организации по своему собственному выбору и это является неотъемлемой частью свободного и открытого общества».

В Великобритании основное законодательство, в настоящее время, охватывает профсоюзы, содержащиеся в ряде актов, включая Закон 1992 года о трудовых отношениях (консолидация), Закон 1993 года по правам реформ и занятости профсоюзов и Закон о трудовых отношениях 1999. Эти акты содержат законодательство, которое касается вопросов «коллективной» занятости и прав лиц, принадлежащих или не принадлежащих к профсоюзу.

Для того, чтобы претендовать на большинство прав по профсоюзному законодательству, профсоюзы должны быть независимы от Центрального офиса.

### **Торговые споры**

Торговые споры только привлекают иммунитет от действия о возмеще-

нии ущерба, если эти споры протекают между работниками и работодателем, и касаются вопросов, имеющих важное значение для их трудовых отношений. Кроме того, любое действие должно быть допущено большинством принявших участие в голосовании.

## **Пикетирование**

Пикетирование является единственным законным спором, который осуществляется в рамках торгового спора и должен протекать вблизи места работы.

### **Заключительное заявление**

Как уже говорилось в начале этой главы, занятость является чрезвычайно сложной областью права так, что эта глава должна рассматриваться как простое введение в некоторые ключевые вопросы.

### **Дальнейшее чтение и источники**

Боэлла, М. Джей. (ред.) Питание: Справочник, Лондон: Публикации, (обновляется каждые четыре месяца).

Даниельс, К. (2012) Закон о занятости, 3-е изд, Лондон: Чартерный Институт персонала и развития..

Институт гостеприимства (2009) применение экс-правонарушителями, Лондон: Институт гостеприимства.

Льюис, Д., Сарджент, М., Д. (2011) Закон о занятости: Основы, Лондон: Чартерный Институт персонала и развития.

Шнайдер, Фридрих (2005) 'анализ А. Т. Кирней ', Иоганн Кеплер Университет Линц, Австрия..

Члены Института гостеприимства в Великобритании могут получить доступ к публикациям, включая Management Guides, которые суммируют ключевую информацию, имеющую отношение к гостеприимству ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Королевского института персонала и развития Великобритании (ИПР), могут получить доступ к ряду материалов, включая информационные статьи из более чем 300 интернет-названий журналов, имеющих отношение к персоналу. Члены ИПР и подписчики могут видеть статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

1 Опишите основные различные сферы занятости пра-  
ва.

2 Опишите « причины» для прекращения

3  
4 работы.

Опишите'дисциплинарнуюпроцедуру"

5 (смотрите также главу 14).

Обсудите предложение о трудовом договоре и

6 "Письменное заявление", как это требует Закон о  
правах в области занятости 1996 года.

Хорошо ли Вы знаете подход оценки, принятый ра-  
ботодателем, чтобы управлять своей рабочей силы,  
как того требует закон.

Обсудите предположение, о вмешательстве государ-  
ства через статутные права,которые не имеют места

## Планирование рабочей силы и информации

Менеджмент гостеприимства характеризуется непосредственностью и бесконечным циклом повседневной деятельности и событий. Это требует умения расставления приоритетов и задач на ближайшее будущее в целях производства и обслуживания. Речь идет об управлении ресурсами в краткосрочной перспективе, но и это требует от руководителей и сотрудников обеспечения ресурсов, запланированных на будущее. Это все кажется слишком легким для того, чтобы обратить все свое внимание и энергию на сегодняшние события и позволить завтрашнему и более долгосрочному бизнесу прийти как неприятный сюрприз.

В трудовых отношениях могут также преобладать такие факторы, как 'здесь и сейчас', гарантируя, что есть эффективная рабочая сила и меры по управлению и сотрудничеству, что подоплека РС системы найма и оплаты труда являются FUL заполнением необходимой операции и занятости вводящейся и введенной в действие в действующем законодательстве. Тем не менее, развитию современной HRM также уделяется больше стратегий, долгосрочный акцент на необходимость создания организации для планирования и подготовки к будущему бизнесу. Действительно, одно из часто встречающихся различий между традиционным «управлением персоналом» и HRM является то, что бывший, как правило, подчиненный подтекст корпоративного плана организации, в то время как последняя рассматривается как критически центральное место в процессе бизнес-планирования (Керфут и рыцари, 2012). Выстраивание HRM и будущего планирования бизнеса требует, чтобы РС-решения основывались на соответствующих данных, так же, как любой стратегический план, а не оставались на случайное и только внешнее давление. В этой главе рассматриваются элементы планирования и контексты для HRM занятости и таким образом, современные технологии могут помочь решить этот жизненно важный процесс планирования с помощью компьюте-



ризированного персонала информационных систем (КОПИ) и предоставленных данных, которые задают направление планов для действий.

Важность, значение и будущее воздействие организации человеческих ресурсов стали намного более очевидными в последнее время, когда работодатели стремятся сохранять конкурентное преимущество за счет повышения производительности, сервиса и продукции. В индустрии гостеприимства, качество рабочей силы и умелые значения, а также из-за значительных затрат на оплату труда во время проведении работ по обслуживанию и растущего персонала, а также нехватку квалифицированных кадров в некоторых секторах гостеприимства. "Демографическая бомба замедленного действия», то есть сокращение числа молодых людей, доступных для работы, которые могут внести свой вклад в масштабах этой проблемы для многих работодателей, которые зависят от прибыли конкретного сотрудника, такие как сектор быстрого питания. С летучести индустрии гостеприимства, приход новых работодателей на местном рынке труда может часто создавать новые требования и повышение конкурентности на рынке труда. Более крупные фирмы могли бы также разработать планы по расширению, как на национальном, так и на международном уровне, путем слияния и приобретения. Такой рост требует тщательно спланированного влияния на политику в области людских ресурсов со стороны компании и практики в различных местах, в разных странах с весьма различающимися местными факторами, традициями и условиями занятости. Гостиничные компании, такие как Интерконтиненталь недавно объявили о крупных международных планах по расширению в таких странах, как Китай и Россия, две из так называемых стран БРИК (дополненная Бразилии и Индии), где быстрый экономический рост, обеспечивает огромные будущие возможности для международного гостиничного бизнеса.

Такое развитие событий приведет к необходимости более точного планирования, так что работодатель должен иметь соответствующее количество и качество людских ресурсов, имеющихся в случае необходимости, от менеджеров до работников сферы обслуживания. Планы РС имеют важное значение для обеспечения затрат на оплату труда, связанных с ростом и развитием, обоснованно считаются не

слишком обременительными для расширения бизнеса. Из-за этого, хорошо продуманная политика и планы развития людских ресурсов в настоящее время играют все более важную роль в содействии более широким целям бизнеса многих компаний. Планы РС должны быть интегрированным элементом общего бизнеса или корпоративного плана, а не дополнение или задним числом, а также должны быть признаны всем высшим руководством в качестве важнейшей части обеспечения будущей конкурентоспособности и прибыльности. Стратегические планы РС впоследствии будут каскадом в более подробные, оперативные планы РС, которые дают смысл, которым руководствуются все руководители и сотрудники в своей повседневной работе. Это означает, что стратегические планы, связанные с всеобъемлющими вопросами, такими как организационная культура и качество обслуживания, в конечном счете, действующие в рамках обязательств и производительности рабочей силы в отношениях с клиентом.

### **Стратегическое планирование рабочей силы**

Успешная политика человеческих ресурсов может быть достигнута только путем полного понимания организации, ее цели, ее управления, ее стиля работы и ее социальной, технической и политической среды. Поэтому планирование РС можно охарактеризовать как процесс интерпретации занятости, прогнозирования ее воздействия на организации, оценки этих последствий и планирования и контроля, соответствующих мер, с тем, что компания обладает эффективной рабочей силой; в основном это нужные люди в нужном месте и в нужное время. По сути дела, стратегии РС должны сравнить существующую рабочую силу организации с требованием прогноза созданного корпоративного плана, а следовательно, планирования и осуществления кадровой деятельности, и с тем, что организация может рекрутировать, обучать и развивать соответствующие рабочие ресурсы. Этот процесс является коммерческим успехом при планировании найма для большего числа сотрудников для развивающейся организации. Тем не менее, он может потребовать, рассмотрение менее положительных и удобных аспектов управления персоналом, таких как реструкту-

ризация организаций, возможно, перераспределение нежелательных сотрудников в другие части компании или в альтернативные рабочие места, и, к большому сожалению, это может также выявить необходимость в увольнениях.

В основном, кадровая политика должна быть разработана для того, чтобы играть позитивную и творческую роль в планах развития будущей деятельности организации. Она должна быть разработана, чтобы обеспечить надлежащим образом компетентную рабочую силу, как и в случае необходимости. Необходимость планирования и большая часть работы менеджера вращается вокруг определенной базовой и фундаментальной информации; например, точные должностные обязанности или описания обязанностей, набор персонала, и при обучении, аттестации, оценки работы и движение заработной платы.

Планирование рабочей силы может быть разделено на две отдельных и различных части: стратегическую и операционную. Стратегическая часть планирования касается обеспечения нужными людьми в долгосрочной перспективе, например, для гостиниц и курортов, которые даже еще не приобрели или построили. Стратегическое планирование человеческих ресурсов для крупных организаций требует глубокого понимания операции, сектора и широкой экономической и социальной среды. Рисунок 17.1 показывает диаграмму «системное мышление» - как план и планирование организации может влиять на ее среду.

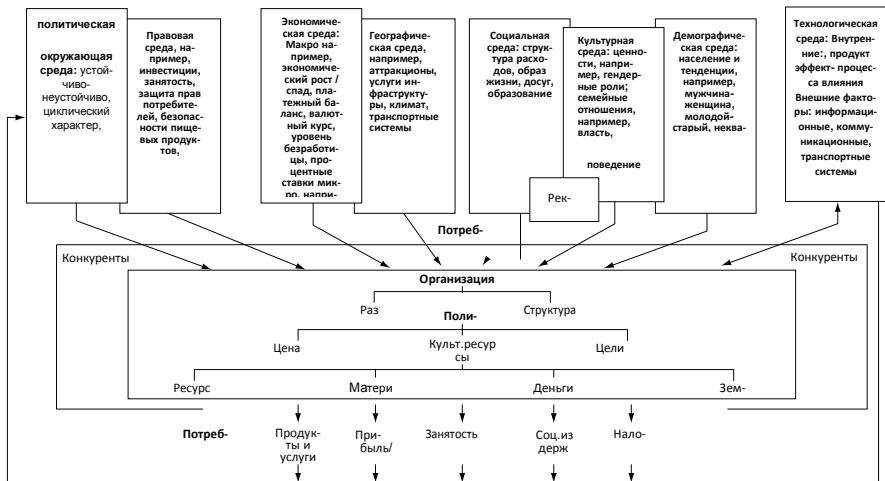


Рисунок 17.1 Диаграмма «системное мышление»

Стратегическое планирование человеческих ресурсов стремится выровнять корпоративный бизнес-план и план РС, обеспечивая возможность организации реагировать на РС потребностей корпоративного плана, и, следовательно, способность адаптироваться к рыночным тенденциям и потребностям клиентов и сохранить конкурентные преимущества (Хольбече, 2001).

Это особенно актуально в компаниях, занимающихся гостеприимством в международной обстановке расширения и примером является тематическое исследование:

Миниисследование:Международные отели Оквуд

Эта компания владеет и управляет 120 отелями в Соединенном Королевстве, в основном направленных на корпоративный бизнес, они чаще расположены вблизи основных дорожно-транспортных путей и узлов. В результате полного стратегического обзора компания определила, что в пределах специфических деловых поездок жилых рынков Великобритании, степень насыщения рынка была достигнута основной концепций бренда. Тем не менее, он имел лишь несколько свойств в Европе и стратегии расширения были разработаны для того, чтобы извлечь выгоду от более корпоративного направления своих основных деловых поездок и для того, чтобы извлечь выгоду от расширения ЕС. Новая стратегия получила название «ФИГИ», акроним для Франции, Италии, Германии и Испании. Стратегическая группа планирования поставила задачи для нахождения подходящего места для нового отеля, который может быть потенциально куплен. Близость к основным дорожным сетям была продолжена в качестве дальнейшей стратегии. Амбициозный бизнес-план отметил расширение 30 отелей в течение пяти лет. Тем не менее, компания также поняла, что существующая рабочая сила была демографически размещена на дому, локально-резидентно в гостиницах, и что их подход был несколько не подходящим, а также был замечен тот факт, что и команда имеет небольшой международный опыт и межкультурные экспозиции, и лингвистические способности команды находятся на очень слабом уровне. Он решил собрать расширение РС и команду разработчиков, а

также стратегическую группу планирования, но с одним старшим менеджером, общим для обеих команд, который будет их координировать. План РС этой команды, в конечном счете, кристаллизуется в цель набрать и разработать европейскую рабочую силу управления для будущей организации.

Более детальный план, который возник с целью выпускников гостиничного менеджмента по подбору персонала 20 высокого качества от ведущих школ гостиничных и колледжей в странах "ФИ-ГИ", а также Швейцарии, в связи с его предоставлением известных международных колледжей гостиничного менеджмента. Таким образом, компания будет занята выпускниками с соответствующими культурными и языковыми способностями и желанием обучаться. План РС при приеме на работу существует для всесторонней подготовки и плана развития в гостиницах Великобритании, так что новички могут получить бесценные знания и опыт в рамках существующей организации, от ее культуры и стандартов обслуживания. Эти талантливые молодые люди могли бы обеспечить согласованный мост РС будущего в гостиницах компании.

Стратегическое планирование РС можно увидеть в этом примере, и это может быть источником на реализацию и действия стратегии, изменения и преобразования, но и планирования финансирования и разработки бюджета - этот план РС показывает, набор по всей Европе систематического и специализированного обучения, которое включает в себя инвестиции от имени организации. Этот уровень планирования РС требует рассмотреть существующую стратегию РС, поведение работника, навыки и компетенции управления организации, а также план для ключевых аспектов, которые изменяет и адаптирует будущую бизнес-модель.

Планирование РС также должно быть осведомлено о демографической прибыли своего рынка труда. Это требует сбора соответствующих данных и статистики местности одного бизнеса к воздействию демографических тенденций по всему континенту. В случае европейской экспансии, как в примере выше, современные планы разработки ЕС не только необходимо будет рассмотреть на наличие текущих экономических проблем в Европе, но и на возрастание прибыли на рынке труда. Последние отчеты, такие как от офиса для национальной статистики (ONS), поставили проблему старение населения в поразительной реальности, предсказывают, что к 2032 году 23 процента населения Великобритании будет в возрасте 65 лет и старше, и это будет на 30 процентов больше пенсионеров, чем их доля в 2011 году в Европе (27 стран ЕС, составляющих общей численностью населения около 500 миллионов), прогнозируется, что 39 процентов населения будет в возрасте 65 лет или больше, ожидаемая продолжительность жизни 2032 продолжает расти в ЕС, средний возраст для мужчин в 2011 году в ЕС был 76, а средний возраст женщин составил более 82 лет. Эти фундаментальные тенденции значимы для индустрии гостеприимства как с точки зрения последствий для своей клиентской базы, так и его будущее рабочей силы. РС планирование также не будет удовлетворенно по более современным проблемам, таким как высокий уровень безработицы среди молодежи в Европе на момент написания, как было подчеркнуто недавно в докладе Королевского института персонала и развития:

несмотря на продолжающийся экономический спад, прогнозируется, что британские работодатели должны будут иметь примерно 13,5 млн. вакантных рабочих мест в ближайшие 10 лет, но только 7 миллионов молодых людей покидают школу или колледж, в течение этого периода.

(2012)

## **Оперативное планирование РС**



Из самых широких вопросов, на стратегическом уровне РС, менеджерам гостиничного бизнеса также необходимо перевести и интерпретировать более широкие стратегии и планы управления персоналом на более короткие сроки в рамках плана РС (смотрите рисунок 17.2), который стремится соответствовать предложению спроса рабочей силы. Такой план должен рассмотреть более насущные вопросы о наборе и отборе (на основе соотношения рабочего штата и прогноза бизнеса), для обучения и развития, для мониторинга и оценки, планирования преемственности и связанных с ними планов для будущей компенсации и выплат для сотрудников.

Оперативные планы часто требуют тщательного планирования. Планы по набору могут привести к некоторым идеям по рекламе агентства или консультации, а также оптимальным вариантом могут стать обслуживающиеся местными дни открытых дверей, хорошо разрекламированное приглашение для местных жителей, чтобы прийти на собеседование о потенциальных рабочих местах и подготовить кадров в рамках организации. Это часто используется для новых гостиниц и ресторанов, может предшествовать конкретным объявлениям и статьям, финансируемым в рамках местной прессы и на местных радиостанциях для повышения осведомленности о планах компании по развитию и созданию рабочих мест. Планы по методам отбора могут привести к практическим результатам внедрения центров оценки и психометрического тестирования потенциальных новобранцев, каждый из этих методов разработан, чтобы нанимать людей, наиболее подходящих для задания и

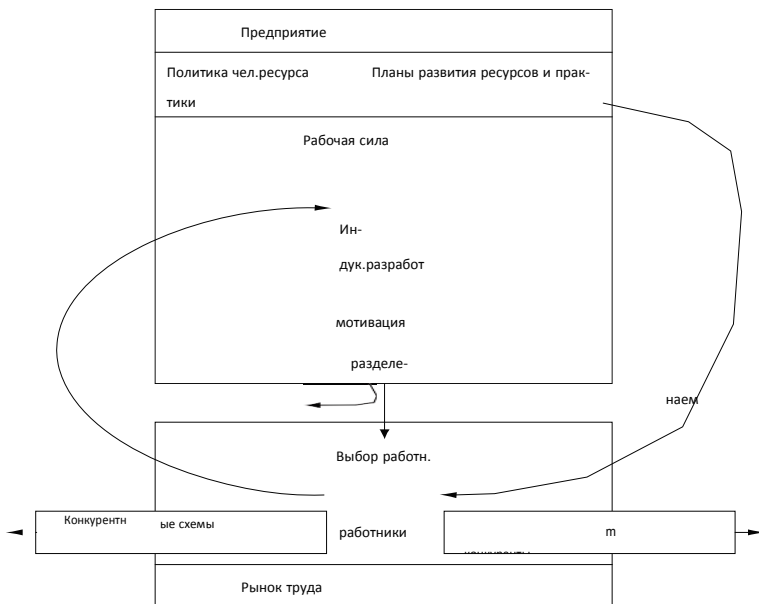


Рисунок 17.2 Оперативный план РС

организации и ее культуры, а не только в технических навыков, но и в отношении и поведении, необходимых для обеспечения стандартов обслуживания клиентов достигаются конкурентоспособностью.

### Потребность в информации

На стратегических и оперативных уровнях планирования РС, управление требует точных данных, информации и статистических данных в целях разработки долгосрочных стратегий и в надлежащее время реализовать краткосрочные планы. Это можно увидеть на реальном примере, с которым один из авторов этой книги столкнулся. Компания Пивоваренного завода и паба пересмотрела свою бизнес-стратегию и это привело к построению 100

стратегических управляемых лицензированных торговых домов. Из-за этого необходимо набрать по крайней мере 100 новых управленческих команд, чтобы запустить эти дома. Кроме того, как это было 100 управляемых домов должны содержать 100 менеджеров. С другой стороны, компания хранила записи, и они показывали потери среди установленных менеджеров, которые составляли 20 процентов в год, а среди посетителей 30 процентов. Благодаря этому было просто определить, сколько сотрудников нужно набрать в течение года.

Так как 100 менеджеров были необходимы для новых домов и 20 руководителей были необходимы для существующих домов, то это свидетельствовало тому, что в общей сложности 120 менеджеров были необходимы для завершения программы обучения. Однако, потери во время обучения составляли около 30 процентов. Пивоваренный завод был осведомлен, что на основе прошлого опыта, ему потребуется набрать около 172 менеджеров из 120 вероятных вакансий. Фактическая поэтапность этого набора зависит от других факторов, таких как продолжительность обучения и наличие новых помещений. Это свидетельствует о том, что планы на будущее сложно осуществлять без соответствующих записей и статистики. Тем не менее, как уже было сказано гораздо раньше, потребности работника, должны быть одобрены работодателем, следовательно, какие-либо записи и статистические данные должны служить работнику, а также работодателю.

Информация и статистические данные / записи могут потребоваться для различных целей в качестве основы для будущего и корпоративного планирования РС:

- предоставить подробную оперативную информацию, такую как ежемесячный анализ фонда заработной платы
- обеспечить соотношения данных, таких как износ и оборот ставок, возраст прибыли и другие демографические характеристики
- предоставлять информацию о лицах для целей, таких как зарплата и пенсии (все в пределах и предписаний законодательства о защите данных)

- для обеспечения базовых данных целей планирования преемственности и планов развития карьеры
- обеспечить нормативную информацию, такую как национальное страхование, налоговые реквизиты, минимальные записи по заработной плате правила рабочего времени, обязательные платежи и платежи с резервированием
- обеспечить основу для справок и целей повторного трудоустройства
- предоставлять информацию процедур рассмотрения жалоб и возможных судебных причин будущего трудоустройства

Формат и уровень сложности информационной системы будет очень сильно зависеть от размера и масштаба организации. Небольшие частные фирмы могут вести бумажные записи таких основных аспектов, как: личное досье; формы, связанные с занятостью и назначением; дисциплинарные рассмотрения жалоб, анализы рабочей силы; данные по заработной плате; отчеты о происшествиях и медицинские отчеты. Тем не менее, применение компьютеризированного персонала информационных систем (КОПИ) может быть весьма выгодным, даже малые предприятия могут быть уверены в том, что за относительно небольшую стоимость, для самой базовой системы, они получают информационную базу, что и защищает их от судебных процессов, а также обеспечивает основу для оперативного планирования.

### **Компьютеризированный персонал информационных систем (КОПИ)**

Для организаций гостиничного бизнеса, с большими и противоречивыми друг другу трудовыми ресурсами, в настоящее время существует широкий спектр программных систем, которые они могут приобрести. Некоторые системы являются основной ИТ-версией системы по записи персонала, а также могут быть приобретены всего за £ 300, но и для транснациональных корпораций, должны быть рассмотрены гораздо более сложные конструкции, а фактор стоимость-выгода должен оцениваться. Расширенный КОПИ обеспечивают сохранение данных, обеспечивая необходимую и важную информацию, необхо-

димую как для краткосрочных, повседневных потребностях в области управления, а также основой для долгосрочного планирования стратегического управления персоналом. Программные пакеты людских ресурсов направлены на предоставление работодателю всех необходимых данных в одном, надежном месте. Базовая система может хранить:

- личная информация
- отпускные
- отсутствие /больничный лист
- платежные ведомости
- дисциплинарные записи
- условия работы / сдвиги / реестры
- данные о производительности и обучение
- законодательные / нормативные и необходимые данные.

Что касается последнего пункта, то эти пакеты имеют неотъемлемое преимущество, которое дает работодателю некоторое душевное спокойствие за соблюдением законов и нормативных актов занятости. Независимо от размера, работодатель по закону обязан сохранять и поддерживать основные сведения о сотрудниках всех уровней и статусов, от полного рабочего времени на неполный рабочий день, а также хранить подробную информацию о других субподрядчиках и волонтерах. В система, как правило, у пассажиров было адекватное обеспечение систематического ведения записей, связанных с законодательством, таких как разрешение на работу, право к трудовой деятельности форм и БС (Бюро судимости) и НОБ (Независимое обеспечение безопасности), которые проверяются, когда это уместно. Они могут иметь средство, чтобы генерировать письменные заявления о занятости для новых сотрудников в течение двух месяцев с момента даты их подач, а также до даты продления для важных правовых вопросов, таких как проверки БС, где также принимает участие надзор за детьми.

Другие, более сложные системы могут включать в себя следующие возможности:

- полное программное обеспечение РС для управления базами данных персонала для комплексной безопасности хранения записей сотрудников
- начисление заработной платы программного обеспечения с полной интеграцией заработной платы с информацией выше потребностей отчетности и нормативных форм
- онлайн рекрутинговое обеспечение объекта с полными функциями управления вакансиями от заявителя из резюме кандидата (иногда называемые карьерные порталы, позволяющие фирмам получить доступ к коммерческим кадровым агентствам)
- обучающие решения для управления: планирование бюджета и курсовой документации
- рабочие образцы и эффективное выполнение анализов, для большинства штата
- функции анализа, которые могут быть настроены на потребности работодателя, возможно, производящие диаграммы и графики, необходимые для проведения презентаций, а также интерпретации и принятия управленческих решений
- ссылки на социальные медиа-платформы и указания о том, как использовать их для сотрудничества и связей в различных подразделениях компании, чтобы улучшить коммуникацию и взаимодействие персонала
- «Сводки РС» являются частью некоторых систем, обеспечивая анализ, и сегментируют данные рабочей силы в различные форматы в соответствии с требованиями управления, например, резюме, расходы на заработную плату, тенденции сверхурочных, контрольные показатели сектора, по которым можно судить тенденции эффективности РС и их достижения.

### **Аудит РС**

Как и в случае одновременной концепции Сводок РС, некоторые из крупнейших работодателей также периодически проводят детальные исследования, которые обеспечивают полный крах своей рабочей силы, из классов должностей и диапазонов окладов по возрасту могут быть прибыльными и обеспечивать длительную службу. Там может быть предъявлено требование пересмотреть учебные мероприятия по

персоналу, и дать оценки уровням квалификации и производительности и данные оценки. Такая информация может предоставить данные для разработки и информировать функции планирования людских ресурсов. Оно также может быть полезно, чтобы попытаться определить экономическую ценность человеческой организации путем размещения значения во всех видах деятельности, таких как набор кадров и профессиональной подготовке, а также в подготовке людских ресурсов. Такой подход, который иногда называется, как бухгалтерский учет активов человека, может быть уместным с РС командой. Тем не менее, тяжелой задачей является обнаружить и вычислить абсолютные корреляции между РС входом и выходом успеха в бизнесе. Современные стратегии управления, особенно в сфере гостиничного и связанной с ним сфер услуг, не всегда нужны твердые доказательства ценностей, чтобы убедить их, что человеческие ресурсы являются ключевыми для коммерческой жизнеспособности; или что планирование, как стратегическое, так и оперативное, является неотъемлемой и важной частью управления гостиничных предприятий в двадцать первом веке.

### **Дальнейшее чтение и источники**

- Армстронг, М. (2012) Справочник по управлению ресурсами практики человека, 12-й изд., Лондон: Коган Пэйч.
- Чартерный Институт персонала и развития(2012) Управление рабочей силой Здоровое Старение: Национальный бизнес императив, Лондон: Публикации.
- Хольбеч,Л. (2001) переориентация людских ресурсов и бизнес-стратегии, Оксфорд: Баттерворф- Хэинемэн.
- Керфут, Д. и рыцари, Д. (2012) «Управление людьми и Уильмотт Х., Введение в организационное поведение и управление, 2-й изд, обучения в регионе ЕМЕА. Пратт, К. Дж и Беннет, С. С. (1990) Элементы управления персоналом, 4-й изд, Уокингэма:, Джей.
- (2007) Управление человеческими ресурсами - критического текста, 3-й изд, Лондон: Томсон. Торрингтон, Д., Холл, Л. и Тейлор, С. (2008) Управление человеческими ресурсами, 7-е изд, Харлоу.
- Члены Института гостеприимства в Великобритании могут получить

доступ к публикациям, включая Management Guides, которые суммируют ключевую информацию, имеющую отношение к гостеприимству ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Королевского института персонала и развития Великобритании (ИПР), могут получить доступ к ряду материалов, включая информационные статьи, из более чем 300 интернет-названий журналов, имеющих отношение к персоналу. Члены ИПР и подписчики могут видеть статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

### Вопросы

- 1 Каковы цели планирования рабочей силы?
- 2 Каковы важнейшие различия между стратегическим планированием кадрового и оперативного планирования РС?
- 3 Какие цели могут быть поданы информационными системами в связи с планированием РС?
- 4 При принятии решения о покупке пакета программного обеспечения для РС КОПИ данных, какие критерии вы оцениваете для того, чтобы сделать достойную покупку?
- 5 Какие аспекты эффективности мер РС вы хотите иметь в качестве части анализа данных «Сводок РС»? Рассмотрите организацию, с которой вы знакомы в качестве контекста для ответа на этот вопрос.

**ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОПРОСА** - тематическое исследование отелей Люкс Приложение 5

Примените принципы, рассмотренные в этой главе, свои планы развития бизнеса Отелей Люкс



## Производительность и затраты на рабочую силу

В любой отрасли, в которой оплачивается труд, его мониторинг и контроль играют важную роль в обеспечении прибыли. Это, конечно, дело в индустрии гостиничного бизнеса, особенно заметен в высоких затратах на труд в регионах, таких как Великобритания, Европейский союз в целом и в Северной Америке. Кроме того, бывает, что гостиничная индустрия должна также рассмотреть вопрос о кадровых ресурсах в качестве ключевого элемента в предоставлении качественного продукта и уровня сервиса. Следовательно, любое рассмотрение вопроса о контроле затрат на рабочую силу должны быть одновременно оценены наряду с необходимостью поддержания требуемого уровня качества и сервиса по установленным стандартам, необходимым для удовлетворения ожиданий клиентов. Это проблема понимания и производительности мониторинга рабочей силы.

Индустрия гостеприимства часто подвергалась критике за ее низких уровней производительности и очевидное отсутствие знаний о своей деятельности за пределами исходных данных прибыли и убытках (Джонс, 2007). Во многих отношениях это может быть мотивировано тем, что это должно быть так. Измерение производительности с точки зрения соотношения входов и выходов имеет свою историю, заложенным в секторах обрабатывающей промышленности массового производства сборочных линий, когда затраты труда могут быть оценены по номерам готовых продуктов и изделий, поступающих с линии из завода. Производство Автомобилестроений по канонам тейлоризма (смотрите главу 2), возместила возраст точного и содержательного измерения производительности. Входы и выходы сектора услуг, в том числе гостеприимство, менее легко оцениваются. Выходы особенно сложные с точки зрения точной оценки, и они часто связаны с нематериальными факторами, такими как удовлетворение потребностей клиентов, которые определяют успех индустрии гостеприимства.

Индустрия гостиничного бизнеса также имеет взлеты и падения, имеет много различных отделов и специфичных технических навыков, а также имеет входы межличностного поведения работников, которые настолько сложно сопоставить с какой-либо определенностью. Лицензированная сеть розничной торговли может быть в состоянии пройти через сложные EPOS (электронная точка продажи) технологии, чтобы получить почасовую оценку сделок на одного работника, но, как эта информация может быть использована для осуществления в течение дня при резкой смене объемов продаж. Тем не менее, использование информационных технологий действительно обеспечивает основу для сравнения и анализа, и имеет смысл только при сравнении с входами затрат на рабочую силу. Эти расходы формируют измерения для большинства систем производительности, таких как гостиницы, используя основную меру общего дохода за один час работы, или номера продаются за час работы или доход еды в час работы в эксплуатации продуктов питания и напитков. Можно видеть, что в основе вопроса о производительности необходимо иметь точную, но соответствующую затратам на рабочую силу и информации о заработной плате (денежные входы) для того, чтобы иметь возможность принимать управленческие решения об эффективности и неэффективности выходов, таких как доходы, средний размер расходов, номера, обслуживаемые в домашнем хозяйстве и удовлетворенность клиентов.

### Факторы, влияющие на расходы оплаты труда

Факторы, которые влияют на затраты рабочей силы, многочисленны, но фундаментальной отправной точкой для рассмотрения является не точный характер предприятия, а конкретная политика работодателя; например, если бизнес обеспечивает субсидированное питание персонала, обслуживание по низким ценам продажи работникам, то затраты на рабочую силу, как процент от выручки будет высоким. Премии уровни обслуживания, как в пяти-звездочных отелях, требуют более квалифицированных и многочисленных работников, а также процент заработной платы продаж вновь будет высоким. Если на другом полюсе, бизнес-модель стремится к максимизации прибылей на больших объемах при низких отпускных ценах, предоставляя продукт

с участием минимального обслуживания от капиталоемких установок, используя персонал низкой квалификации, как и во многих местах быстрого питания, то затраты на рабочую силу будут низкими. Рисунок 18.1 иллюстрирует некоторые факторы влияния затрат на рабочую силу и производительность труда.

Еще одним важным фактором является эффективность проектирования. Современные, шаблонные разработанные гостиницами (например, фирменные бюджетные гостиницы) могут рассчитывать на проживание обслуживающего персонала для обслуживания около 17 спален в каждой секции, в отличие от старых, традиционных свойств (например, эксклюзивные отели загородного дома), где секции были намного меньше из-за размера помещения и разнообразие конфигураций. Не менее важно, конечно, уровень сервиса при этом условии.

Исх. данные, например			
	Влияние, например		
		Процессы	Итоги, напр. Продукты и услуги
		Например	
Труд	Обучение	Кадровая полит.	
	Ставки заработной платы	Дизайн	
	Правительство	Обучение	
	Профсоюзы	Вознаграждение	
	Налогообложение		
	Социальное обеспечение	Коэффициент удержания	
	расходы		
Капитал	Банк. ставки	Строение	Итоги, напр. Продукты и услуги
	Инвестиции	Оборудование	
Технологии	Субподряд		Итоги, напр. Продукты и услуги
Пред. снабжен.	Владелец	Покупка изделий	
Управление	Уровень запроса	Контроль качества	
		Экономия за счет	
		Роста масштаба	

Рисунок 18.1 Простая модель производительности "вход-выход"

Фаст фуд на вынос или винный бар могут работать с рабочим процентом около 15 процентов (наряду с низкими ценами на продажу), в то время как ресторан высокого класса предлагает квалифицированное персональное внимание, возможно, придется работать на уровне около 35 процентов стоимости рабочей силы (наряду с высокими ценами на продажу). Точно так же современный трехзвездочный отель с минимальным персональным сервисом может работать на уровне около 18-20 процентов затрат на рабочую силу, в то время как некоторым пяти-звездочным гостиницам, возможно, придется потратить до 37 процентов на оплату труда. Такие проценты также варьируются от страны к стране, в зависимости от местного законодательства трудовых ресурсов, социальные и нормативные затраты и уровень профсоюзной деятельности или национальных соглашений. Представляет интерес для практиков HRM, также оказывает влияние уровня мульти-скиллинг через рабочую силу. Очевидно, что существуют потенциальные последствия урожайности в гибком графике рабочей силы, сотрудники способные и желающие помочь в ряде задач по бизнесу, тем самым давая руководству бесценный инструмент в освещении конкретных пиков деловой активности (Джоунс, 2007).

В учреждениях на меньшем конце шкалы, которые составляют большой процент индустрии гостиничного бизнеса, фактор влияния затрат на рабочую силу в учреждении определяется владельцем или наемным менеджером. Собственники, которые также управляют бизнесом, могут рассчитывать расходы, влияющие на рабочую силу в ряде направлений. Во-первых, некоторые владельцы платят сами высокие зарплаты по разным причинам, не в последнюю очередь, чтобы минимизировать налоговые обязательства. Во-вторых, владельцы, как правило, мотивированы, чтобы стать намного сильнее в контроле расходов (делать больше практической работы, чем их аналоги управленческих). В-третьих, они избегают использования избыточной рабочей силы в качестве прикрытия для себя и для других сотрудников. Трудовые проценты показываются на рисунке 18.2.

Тип Вывы-	Процентноеоотношение	_____	
		низкий	высокий
Отели		дизайн, ограничен-	Дизайн, боль-
4–5звезд	25–35	ограниченный	Высокий уро-
Раздел.номер	12–20	набор услуг	вень обслужи-
Рестораны –	25–35	См. Выше	См. выше
Популярная	22–35		
Самообслуж.	15–25	См. выше	См.выше
Винные бары	15–22	См. выше	См.выше
Фаст фуд с со-	11–18	См. Выше	См.выше
Универмаги	20–25	См. выше	См. выше
Киоски, конди-	около 6	Высокий элемент	
терские и та-		табака	
Публичные до-	10–20	дизайн, один бар ,в	Хорошее обще-
ма		основном продела	ственное пита

Рисунок 18.2 Затраты на оплату труда в процентах от выручки

Эта таблица предназначена, для того, чтобы только руководство признало, что предприятия могут по-прежнему успешно работать за пределами этого. Их следует рассматривать как диапазон, в котором наиболее жизнеспособные предприятия работают на долгосрочной перспективе (например, годовой) основе. Там могут быть значительными флуктуация на краткосрочной основе, как затраты на рабочую силу не являются полностью переменными затратами.

Примечание: питание контракта не входит в результаты полностью зависит от политики клиента.

предназначен для указания примерного уровень затрат на рабочую силу (в процентах от выручки), который может встречаться в разных учреждениях. Это вовсе не означает, что нет успешных заведений, работающих вне этих диапазонов. Кроме того, следует признать, что затраты на рабочую силу частично фиксированы и частично пере-

менны, так что если торговля падает резко, существует точка, за которой затраты на рабочую силу уже не могут быть снижены.

В некоторых случаях процент заработной платы вполне может быть рассмотрен на ежегодной основе. Большинство организаций контролируют затраты на рабочую силу на более короткий срок, ежемесячно или еженедельно, возможно, даже в точках быстрого питания, в настоящее время, оплата труда происходит по часовой основе.

На рисунке 18.3 показан формат, используемый некоторыми операторами фаст фуда. Следствием этого точного планирования прошедшего час за часом, затраты на оплату труда планируются и контролируются точно таким же процессом. Такие системы также могут быть связаны с информационной системой «контрольной панели РС», рассмотренной в главе 17. Одна из международных пищевых цепей быстро осуществляет деятельность своего филиала на уровне около 11,5 процентов затрат на рабочую силу, с затратами на управление в пределах от 2 процентов для наиболее эффективных и занятых ветвей до 6 процентов для других. Все работодатели должны также рассмотреть вопрос о затратах на стоимость рабочей силы, национальные страховые платежи, которые должны быть сделаны и другие вопросы, такие как социальное обеспечение / больных схемы выплат и пенсионного обеспечения за счет взносов работодателя. Как было указано выше, уровень расходов может заметно различаться в разных странах, с гораздо более высокими темпами в таких странах, как Франция и Швеция, намного ниже в Великобритании и США.

### **Измерение производительности**

Как уже упоминалось, одной из проблем использования процента труда в качестве основного средства контроля расходов на оплату труда является то, что оно не указывает стоимость и является результатом использования большого количества низкооплачиваемых людей, или с использованием меньшего количества людей, но тяжело оплачивать их высокую заработную плату. Кроме того, во многих предприятиях общественного питания договаривающимися отраслями промышленности, такими как предоставление школьного питания, питания в больницах, затраты на оплату труда не могут быть выражены в виде доли дохода, потому что может быть мало или недостаточ-

но дохода, либо потому, что субсидии искажают картину. Другие меры, таким образом, становятся необходимыми. В основном это волнует, касающиеся затрат труда, к различным формам производства. Такие меры включают в себя физические и частично физические, партнерские финансовые меры и они различаются в зависимости от различных секторов, а также в отделах. Они могут быть основаны на некоторой постоянной (то есть коэффициент незатронутой инфляции), например, время. Некоторые примеры показаны на рисунке 18.4. Следует иметь в виду, что прямое сравнение может быть опасным; например, в одной ситуации контракт с питанием, а 'основное блюдо' каждому клиенту может быть предложен широкий выбор, в то время как в другой ситуации может быть мало или нет выбора. Также играют и другие факторы, такие как посменная работа и работа в ночное время важную роль играют, как национальные, так и международные образцы работы; например, обследование Индустриального общества (общественное питание, цены, расходы и субсидии) показали, что для каждого отдельного работника общественного питания было подано около 22 основных блюд. Собственная консалтинговая работа автора показывает, что в некоторых других европейских странах количество блюд, подаваемых часто от 50 до 60 для каждого сервиса связанного с питанием и контрактным питанием работника. В списке на рисунке 18.5 взят пример одного из североамериканского отеля. Не все пункты, перечисленные прямые измерения затрат труда или производительности, но все они обоснования управленческих решений, большинство из которых будут влиять на планирование людских ресурсов (смотрите также Сигла и др., 2004).

Для того, чтобы разработать более значимую и сравнительную систему измерения производительности или схему, гостиничный менеджер должен не только определить, какие входы, но также должен установить ориентиры для всех видов деятельности и оперативных отделов, охватываемых схемой. Согласуя контрольные показатели с другими менеджерами и руководителями департаментов, также предоставляет средства для установления реалистичных целей и задач производительности. Сравнительный анализ является очень полезным подходом к мониторингу уровней производительности и сравнения.

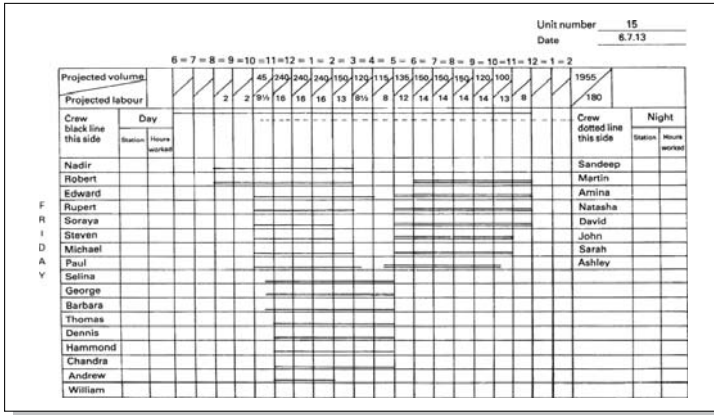


Рисунок 18.3 График работы работника

“Подобное подобным” с течением времени с целью выявления тенденций и принятия мер управления в зависимости от обстоятельств. Опять же, как отметил Харниш (2012: 2), сравнительный анализ должен учитывать особые характеристики конкретного бизнеса:

Например, общая средняя скорость в гостинице (доход за отработанный час) и его бизнес-микс (индивидуальные возвраты в сравнении с группой / авиакомпаниями команды возврата) забывает гол воздействия. С точки зрения F & B [продуктов питания и напитков] производительность, результаты высоко зависят от концепции ресторана (шведский стол и по меню), и физическая структура ресторана.

Для более крупных предприятий, следует также отметить, что поступательное шествие технологии и ИТ / систем КОПИ (смотрите главу 17) для поддержки менеджеров гостиничного бизнеса также достигли важного вопроса производительности и затрат рабочей силы. В дополнение к универсальным компьютеризированным информационным системам персонала (КОПИ), рассмотренных в предыдущей главе, в настоящее время существует целый ряд программных приложений, доступных для менеджеров гостиничного бизнеса, которые рассматривают специфичную проблему производительности, затрат на рабочую силу и эффективности планирования и составление ростера



сотрудников. Один ведущий поставщик предполагает, что его система включена в уровень производительности, чтобы ее повысить, улучшилось обслуживание клиентов и качество путем использования его программного обеспечения. Одна такая система предлагает и утверждает следующие особенности:

- создает расписания на нескольких подразделениях и мест
- сопоставляет навыки работника с задачами
- помогает руководству контролировать затраты на оплату труда
- устраняет ненужные и дорогостоящие ручные процедуры и процессы
- повышает производительность труда
- снижает уровень текучести рабочей силы
- повышает моральный дух сотрудников.

Отделение	Описание измерения производительности	примеры
<i>общественное питание</i>	1 Количество приемов пищи, обслуживаемых каждым членом	30 блюд в день
<i>Сотрудник службы еды</i>	персонала (в эквиваленте полной занятости)	4.5 обложки
	2 чаевые служил в оплачиваемый час	7 минут
	3 Платные минут для каждого приема пищи служили мытьем плиты	На 24-й
	повара персонал общественного питания	15 минут
	Кофейный магазин	15 минут
	4 труда в процентах от прямых затрат труда + Материальные 100	например, 52%
	труд, работа	27 минут в комнате
<i>Публичные бары</i>	5 соотношение труда к материалам	33 минут в гостевой комнате

Рисунок 18.4 Некоторые примеры по повышению производительности

Общий объем продаж продуктов питания

Завтрак, обед, ужин 'захвата':

Номера деление часов в оккупированной комнате: общий отдел размещения оплаченных часов, поделенное на общее занятых номеров. Прачечная часа в комнате: оккупированным аналогичным приведенным выше

Кухня часов в крышке: общая кухонных оплаченных часов, поделенное на общее чехлов служил СТЮАРДИНГ часов в крышке: приведенные выше

продажи напитков в час оплачивается: общее количество продаж напитка разделить на платные часы

Организация банкетов часов в крышке: всего дохода пира делится на общее количество банкетных оплаченных часов

Всего административных и общих расходов на номер: общая администрация и общие расходы разделить на сумму соответствующих расходов на оплату труда, включая высшее руководство

Рисунок 18.5 Североамериканский пример некоторых ключевых коэффициентов

Можно считать несколько амбициозным, что система технологии может достичь таких высоких целей, но это может быть уместно в нескольких местах и международных организациях для оценки стоимости такой системы и для проверки своих претензий в отношении собственных результатов. Наиболее важным моментом является то, что менеджеры сферы гостеприимства, независимо от размера, типа и местоположения бизнеса, несомненно, должны учитывать эти показатели производительности, которые значимы для их конкретного бизнеса, и иметь наиболее актуальные данные о стоимости рабочей силы. Краткое описание некоторых примеров можно изучить ниже.

### *Количество проданных единиц на одного работника*

Обычно мера производительности рассчитывается от количества произведенных единиц / проданных для каждого сотрудника. Эта мера часто используется, например, для сравнения производительности автомобилестроениями между странами. Для того, чтобы использовать такие меры, необходимо иметь дополнительные данные области, например, сколько компонентов приходится на внешний подряд. В гостиницах и ресторанах существует одна очень простая мера, кото-

рая связывает количество сотрудников к количеству единиц обслуживания, например, комнаты, гости или питание. Некоторые номера могут быть больше, чем другие, некоторые блюда могут быть более сложными, чем другие, и некоторые гости могут оставаться в течение более длительных периодов времени, чем другие, снижая переменные издержки таких предметов, как замена постельного белья и полотенец.

#### *Количество сотрудников на X количество комнат*

Это простая мера, которая может (но не всегда) указывать на уровень предоставляемых услуг.

#### *Продажи индекса заработной платы*

Это еще один способ выражения стоимости рабочей силы в виде доли от дохода. Это указывает на сумму дохода в фунтах, затраченного на рабочую силу.

#### *Продажи и начисления заработной платы на одного работника*

Другой способ это посмотреть на продажи на одного работника, и после вычислить стоимость работника и чистый объем продаж на одного работника.

#### *Добавленная стоимость*

Этот метод оценивает добавленный каждый фунт, затраченный на труд. Он рассчитывается путем представления прибыли (продажи за вычетом материальных затрат) в виде доли от стоимости рабочей силы.

#### *Отношение материалов к рабочей силе*

Во многих сферах по контракту с кухней, доход может быть маленьким или вообще не быть, или отношение (например, больницы, школы, услуги работника кухни, клубы), выражающие затраты на рабочую силу, как доля продаж либо невозможно, либо может быть бессмысленным для сравнения. Поэтому другие меры необходимы - они могут включать соотношение материала-к-рабочей силе. В больницах это может быть соотношении 1: 1, в то время как в некоторых сферах школьного питания, это отношение может варьироваться от 0,4: 1,0 в

централизованных производственных сферах оно достигает 2,6: 1,0 в некоторых трудоемких, локализованных производственных системах. Эффективное использование рабочей силы является одним из ключевых мер для контроля за расходами на рабочую силу. Другие факторы, которые необходимо учитывать, включают альтернативные способы получения работы, которая может уменьшать заработную плату. Например, некоторые компании используют отдельных уборщиков, чтобы обслуживать свои гостиничные номера. Хотя это может показаться дорогой метод, но только в краткосрочной перспективе, а в долгосрочной перспективе стоимость рабочей силы уменьшается, и управление может сконцентрировать свои усилия на основном бизнесе.

Бахрейн	1.42	Лондон(верх. часть)	1.62
Берлин	0.68	Лондон(нижн. часть)	0.62
Брюссель	0.51	Лондон(весь)	0.87
Кейптаун	0.94	Москва	1.20
Копенгаген	0.29	Париж(верх. часть)	2.17
Хельсинки	0.24	Париж(нижн. часть)	0.62
Иерусалим	0.57	Париж(весь)	0.95

Рисунок 18.6 Международные отношения между персоналом

## Международная обстановка

Затраты на производительность труда и рабочей силы значительно варьируется от одной страны в другую по целому ряду причин – это зависит от навыков, обучения, национального правительства социально-экономической политики, опыта управления и отношения к работе. Некоторые из ведущих специализированных консультантов по

управлению производят регулярные отчеты о мировой гостиничной индустрии, и они показывают значительные различия в стоимости рабочей силы. Примеры этих статистических данных показаны на рисунке 18.6.

Основательные и эффективные измерения производительности позволяет проводить сравнения между единицами или группами работников, занятых на одних и тех же операциях, или же единицы или группы работников занятых в разное время. Несмотря на многие проблемы, возникающие при попытке провести сравнение, измерение производительности является жизненно важным инструментом управления, которое помогает с составлением бюджета, прогнозированием, планированием людских ресурсов, систем стимулирования и диагностики плохой работы. Измерение производительности и внутренних бенчмаркинг имеют преимущество по сравнению с прямыми трудовыми процентами, которые обеспечивают постоянное измерение, которое не зависит от инфляции и изменения ставок заработной платы. Бенчмаркинг это значение производительности может быть получено из прошлых записей и текущей практики или стандартов, или могут быть проинформированы внешними руководящими принципами сравнительного анализа из других частей той же организации или, впрочем, и других подобных учреждений в данном секторе.

### **Дальнейшее чтение и источники**

Британская ассоциация гостеприимства (1999) Британские Тенденции гостеприимства и статистика, Лондон: БГА.

Британская ассоциация гостеприимства (2004) Британская ассоциация гостеприимства: тенденции и статистика 2004, Лондон: БГА.

*Питание Цены, расходы и субсидии, Лондон: индустриальное общество, публикуемое ежегодно.*

Фут, М. и Крюк, С. (2011) Введение в управление человеческими ресурсами, 6-й тзд, Харлоу

Харниш, О. (2012) Управление Производительность труда в индустрии гостеприимства, Hospitality.net.

Инголд, Т. и Йеоман, И. (2000) Выход управления в индустрии гостеприимства, 2-е изд, Лондон:

Джонс, Р. (2007) "Драйверы повышения производительности в сфере туризма и гостиничного бизнеса: практика, научные данные и последствия для обучения», документ конференции .Лондон  
Маклеод, Д. и Кларк, Н. (2010) Привлечение к успеху: Повышение производительности через Вовлеченность сотрудников, Лондон: Департамент по делам бизнеса, инноваций и навыков.  
РКФ (2003) Город Лондон

Сигла, М., Джонс, П., Локвуд, А. и Эйри, Д. (2004) "Производительность труда в гостиницах: пошаговый анализ Обертывание данных отелей номера разделения процессов", *Service Industries Journal*, 25 (1): 63 -68.

Члены Института гостеприимства в Великобритании могут получить доступ к публикациям, включая Management Guides, которые суммируют ключевую информацию, имеющую отношение к гостеприимству ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Королевского института персонала и развития Великобритании (ИПР), могут получить доступ к ряду материалов, включая информационные статьи, из более чем 300 интернет-названий журналов, имеющих отношение к персоналу. Члены ИПР и подписчики могут видеть статьи на сайте *People Management* ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

#### Вопросы

- 1 Опишите цели и альтернативные подходы рабочей силы и измерения производительности.
- 2 Обсудите различия между оценкой стоимости рабочей силы и измерения производительности.
- 3 Обсудите, внешние факторы влияния (а) затрат на рабочую силу, и (б) производительность труда.
- 4 Оцените подход к управлению затратами на рабочую силу и производительность труда, используемые работодателем, которые вы хорошо знаете.
- 5 Что подразумевается термин производительность бенчмаркинга?

**ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОПРОСА** - тематическое исследование отелей Люкс Приложение 5

В отношении Отелей Люкс, какие меры показателей производительности и позволят определить приоритеты для компании для того,

чтобы общая производительность повысилась?

## Глава 19

### Организация человеческих ресурсов

Предыдущие главы были сосредоточены в основном на различных методах управления, обучения, мотивации и управления персоналом. В дополнение к этим различным процессам, руководители также должны организовать персонал, то есть создать группы людей, которые будут целям организации. Как правило, это одна из главных обязанностей линейного руководства, которые организуют работу людей на группы. В настоящее время организация людей в наиболее подходящих рабочих группах является высококвалифицированной и сложной задачей, часто упоминается как «развитие организации», которая занимается «улучшением способностей организации для достижения своих целей за счет более эффективного использования людей» (Савар, 1977). Много было написано об организации людей на работе. Некоторые из идей приведены на рисунке 2.5.

Цель этой главы заключается в том, чтобы выделить некоторые ключевые проблемы и факторы, которые оказывают влияние на организацию. Существуют организации, главным образом для достижения определенных целей. В современном коммерческом мире, попросту говоря, как правило, они существуют для достижения той или иной формы конкурентного преимущества. В государственном секторе целью является обеспечение обслуживания. Эти цели могут быть названы стратегиями организации, которые состоят из долгосрочных целей и задач, направленной деятельности и распределения ресурсов. Они должны определить способ организация со всей иерархией и разграничениями полномочий. Такие структуры должны следовать стратегии (смотрите Чандлер и Хиксон, 2007).

Для достижения этих целей организация будет управлять его работой в соответствии с определенными принципами, включая планирование, организацию, координирование и управление (смотрите рисунок 2.5). Кроме того, работа будет специализироваться (Тейлор, рисунок 2.5) в ряде различных способов, например, на техническом уровне и на иерархическом уровне, то есть имеются горизонтальные и вертикальные отделы работы. Линда Грэт-

тон, Лондонская школа бизнеса, пишущая в "Mastering Management" (1995), заявила, что "важный вопрос для компаний заключается в определении кадровой деятельности, которая связывают бизнес-стратегию производительности. Основные процессы ... включают в себя: индивидуальные и командные бизнес-цели, а также осуществление мер эффективности; награды и обучение; визуализируя будущего; а также выявление и поощрения индивидуального таланта».

Существуют линии полномочий, ответственности и связи. Эти принципы будут достигнуты с течением времени, Муллинс (1996):

- *Научная школа*: строгое разделение труда, формальная иерархия.
- *Школа человеческих отношений*: признание социальных потребностей работников и неформальной организации.
- *Системы*: признание социально-технической системы, то есть необходимость интегрировать выгоду Научных школ и школ человеческих отношений.
- *Непредвиденные*: признание того, что нет ни одной "лучшей" системы для всех ситуаций управления, например, управления передачей операции быстрого питания очень отличается от управления планирования нового ресторана быстрого питания.

Бернс и Сталкер (1966) идентифицировали два крайних типа организации - "механистические" и "органические". Суть "Механистической" отражает "Научная школа управления» в том, что это очень бюрократический тип и имеет иерархическую структуру. «Органические» организации отражают «непредвиденный» подход в том, что он гибок и способен легко принять новые структуры. Большинство организаций приходят где-то между этими двумя крайностями.

Хэнди (1989) пишет об организации «трилистник», которая состоит из профессионального ядра, гибкой рабочей силы и прочих сотрудников. Это тесно отражает реальность современной рабочей силы, которая во многих случаях состоит из менеджеров, основных рабочих и периферийных работников, к примеру, индустрия гостеприимства будет включать в себя управление командой, полный рабочий день занятых ключевых работников, таких как повара и регистраторы, временных работников, такие как официанты, а также ряд субподрядных работников, таких как уборщики, сотрудников службы



безопасности, музыкантов и водителей

Развитие организации как процесс, может иметь несколько различных целей. Наиболее распространенными являются:

- повышение эффективности работы организации, например, прибылей или уровня обслуживания
- совершенствование процессов принятия решений
- улучшение в группе или работы в команде
- реагирование на изменение ситуации
- изменение системы ценностей и отношения
- снижение затрат.

Существует целый ряд влияющих факторов на организационные структуры, каждый фактор имеет определенное влияние на тип структур, которые могут быть либо результатом тщательной разработки, либо результатом эволюционного развития.

Основные варианты для организаций заключаются в следующем:

- *Функциональный*: где разные люди приступают к основным функциям управления, то есть финансирование, маркетинг, персонал, операции, исследования.
  - *Ресурс*: где различные менеджеры управляют различными ресурсами, например, гостиницы или общественных зданий или популярными общественными заведениями.
  - *Географический*: где менеджеры посещают все, что находится в пределах географической области, например, Европа, Шотландия, Манчестер, автомагистраль маршрута, таких как М1.
  - *Проект*: где группы создают конкретные проекты, как правило, опираясь на существующие иерархии.
  - *Матрица*: свободная форма, где лица могут быть членами нескольких различных групп, с ролью лидера в зависимости от опыта.
- В больших организациях можно найти вышеупомянутое. Например, гостиницы и общественные компании, работающие дома, могут быть организованы как на продуктовых и географических базах.

Процесс принятия решений

Вероятно, самым важным аспектом в структуре организации будет ответственность. Является ли организация, принадлежащая физическим лицам, семье, частной компании, публичной компании с акционерами, частного акционерного капитала компании? В связи с этим будет бизнес являться управляющей компанией, франшизой или членом добровольной цепи (консорциум).

Многие крупнейшие компании индустрии гостеприимства начали свой путь, как небольшие частные компании, прогрессирующие через различные этапы жизненного цикла бизнеса к крупной многоэлементной, национальной, международной, даже глобальной компании, работающих в различных форматах. Серьезные проблемы человеческих ресурсов возникают на каждом этапе эволюции таких компаний, например, на какой стадии начинаются отказы от прямого контроля управления (смотрите главу 22)?

Процесс вождения организации должен быть общей философией высшего руководства по отношению к своим рынкам и их рабочей силы (смотрите главу 2). Авторитарные руководители будут стремиться к концентрации принятия решений на себя, в то время как плюралистический (или демократический) менеджер будет готов разделить процесс принятия решений. Организации общественного сектора, как правило, требуют решения комитета, сделанного в рамках законодательной или бюрократической структуры, в то время как организации частного сектора, как правило, имеет гораздо меньше законодательных или бюрократических ограничений и принятие решений может быть более простым процессом, требующим меньшего количества участников. Такие различия в типах организации могут существенно влиять на формальные и неформальные подходы организации.

### **Организационные задачи**

Каждый тип организации имеет особые цели. В некоторых случаях цель состоит в том, чтобы получить прибыль, в других, чтобы увеличить прибыль, повышение акционерной стоимости, увеличение доли рынка. В государственном секторе она предоставляет услуги, такие как, уход за людьми, обеспечение образования. Эти аспекты присутствуют также в государственном секторе, в настоящее время, из-за строгих правительственных ограничений расходов.

## **Рынок**

Самым важным фактором, влияющим на структуру является рынок, который удовлетворяет потребности. Очевидно, что потребительские требования определяют тип персонала, необходимого организации. Больница со стабильными уровнями запроса, при обслуживании торжественных мероприятий является вспомогательным по отношению к другим услугам. Больница будет нуждаться в относительно стабильной и постоянной рабочей силы, в то время как сезонному отелю, вероятно, понадобится небольшое количество персонала, который усиливается по мере увеличения спроса (смотрите организации «трилистник», Хэнди, 1989, глава 2).

## **Технологии**

Технология конкретного сектора также имеют важное значение. Один простой пример является бортипитание. В этом секторе промышленности, вес несет штрафные санкции, а также постоянное наблюдение не представляется возможным. Эти факторы, очевидны, в аспектах предлагаемой продукции, оборудовании, выборе персонала.

219

↑ Технологии	Высокие	Хай-Тек/Лоу-Тач	Хай-Тек/Лоу-Тач например меди-
	Невысокие	Лоу-Тек/Лоу-Тач	Лоу-Тек/Хай-Тач
		Тач	Высокие
		(Персональный сервис)	

Рисунок 19.1 Техническая матрица

### Эффекты продуктов и процессов

Роль технологии в формировании организации имеет жизненно важное значение. Один из способов взглянуть на технологию в организации, это взгляд на техническую матрицу (рисунок 19.1). Эта диаграмма устанавливает основные подходы использования технологии в промышленности. В некоторых отраслях крупные инвестиции передовых технологий имеют важное значение, например, в области информационных технологий, промышленности. Такие технологии влияют на индустрию гостеприимства в основном косвенным образом, например, с помощью усовершенствованных систем резервирования и продвижение различных социальных медиа форм, таких как TripAdvisor. Такое влияние может быть известно, как эффект «процесса», то есть эффект, который в основном касается процесса, посредством которого клиент получает или приобретает предложение «сервиса». Новые технологии могут также позволить оператору отдельного бизнеса, предложить новые или усовершенствованные «услуги». Это называется эффектом "продукта".

### Хай-тек и хай-тач

Другие случаи основаны на человеческих сенсорных элементах обслужи-

вания. Там, где человеческий фактор высок, это может быть известно, как "хай-тач" предложения. В некоторых случаях наблюдается сочетание хай-тек и хай-тач - Примером может служить лечение интенсивной терапии в больнице.

Многие услуги могут быть названы, как лоу-тек и хай-тач.

### **Централизация и децентрализация**

Вопрос о централизации и децентрализации лежит в основе многих организационных вопросов. В индустрии гостеприимства это может быть основано на маркетинге и продажах, бронирование, управлениями финансирования, закупках, персонале, расчетах заработной платы и управление недвижимостью. В некоторых случаях, таких как маркетинг, принято считать, что централизация может иметь здравый смысл.

Централизации определенных видов деятельности или функций приходится решать целый ряд различных вопросов. Создает ли централизация возможности для привлечения опытных специалистов, которые могут принести значимую выгоду предприятию? С другой стороны, создается ли возможность для сокращения оперативного управления? Ряд ведущих розничных компаний разрабатывают системы управления "гроздь", по которым генеральному менеджеру требуется ряд точек для управления. Можно утверждать, что опыт и навыки менеджеров возрастают, при помощи усовершенствованных систем информационных технологий. Однако, могут ли такие подходы работать в тех ситуациях, когда клиент по-прежнему ожидает одного из членов команды высшего руководства, то есть того, кто выполняет роль "хозяина".

Влияние на сотрудников также должно быть рассмотрено. Централизация может привести к снижению ответственности другого человека и, следовательно, к приемлемой работе. Децентрализация, с другой стороны, вполне может расширить возможности кого-то.

### **Размер и разнообразие**

Два других основных влияния на структуру являются размер организации и ее разнообразие. Тем не менее, кажется, что это соглашение входит в число крупнейших организаций, которые должны передавать ответственность за рабочий штат. Это может быть сделано на географической основе. Примером может служить способ, в котором операторы pubcos (публичный дом) организуют свои районы публичного дома. Их руково-

дство может нести ответственность за все виды деятельности управляемых домов, сданных домов, ресторанов и развлечений. В качестве альтернативы, организация может сделать его ответственным за управление отдельных видов продукции или услуг. Для крупных компаний таких, как «региональные» и «гастрономические» организационные структуры будут необходимы.

На индивидуальном уровне степень специализации является важным вопросом, и особое значение имеет степень, в которой некоторые специалисты, такие как руководители продаж и финансовые контроллеры могут вести контроль, как менеджеры и руководители. За контроль доходов (управление доходами) менеджеров в гостиницах могут быть ответственны системы управления потенциала. Это частая проблема в гостиницах, в частности, где менеджеры контроля доходов и руководители отделов продаж могут видеть себя как часть главного офиса.

### **Диапазон контроля**

Еще один вопрос, обсуждаемый в организационном контексте, это вопрос о «диапазонном контроле», то есть, сколько подчиненных может контролировать каждый руководитель? В большинстве случаев расклад выглядит так: "один над одним". Есть ситуации, когда один руководитель может вполне успешно контролировать сто или более подчиненных, каждый из которых выполняет аналогичные и контролируемые задачи. Точно так же, есть много других ситуаций, когда один человек может успешно курировать, в лучшем случае, несколько подчиненных. Один очень успешный руководитель отеля, который создал три крупных, общественных гостиничных компаний, как сообщается, руководит более 20 подчиненными.

### **Уровни управления - скалярная цепь**

Количество уровней управления (иногда называют «скалярная» цепь) является еще одним ключевым элементом в любой организации. Как правило, это зависит от размера и разнообразия организации.

## HRM and hospitality: contemporary issues

Последней тенденцией являются элементы задержки, то есть уменьшение числа уровней управления, что дает больше полномочий для тех, кто находится в штате. Улучшение информационных технологий позволяет таким мерам быть более осуществимыми. Одним из таких примеров являются рестораны Харвестер, которые прошли через этот процесс в середине 1990-х годов. Этот процесс был описан как "подход к расширению прав и возможностей сотрудников, который влияет на организацию и автономных рабочих групп на 'Эшнесс и Лешли, 1995). Такие организационные структуры являются общими (2012).

### **Аутсорсинг**

«Аутсорсинг» является еще одним влиянием на структуру. Аутсорсинг представляет собой процесс, с помощью которого предприятие получает товары и услуги от поставщиков, а не от своих сотрудников. До 1950-х годов многие крупные отели были похожи на маленькие городки, где было множество различных профессий, в том числе плотники, обойщики. Такой аутсорсинг в настоящее время расширяется и это описывается, как чистая область управления. Одним из факторов для аутсорсинга является то, что предприятие должно сосредоточить свой опыт управления на основном бизнесе. Аутсорсинг также является очень эффективным способом контроля затрат на рабочую силу, хотя управление это может привести к потере контроля качества некоторых услуг.

Оффшоринг это еще одна разработка. В этом случае компании проводят "оффшорные" работы в другой стране, где затраты на рабочую силу значимо ниже. Центры телефонного обслуживания являются типичными примерами, но и другие услуги, такие как административные функции тоже могут быть "оффшорными".

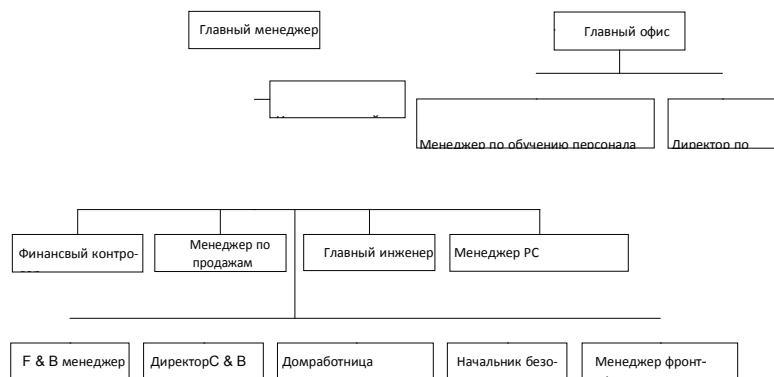
### **Продукты и услуги**

Очевидно, что формирование всех этих факторов является произведенным продуктом. На одном полюсе существует опыт, включающий широкий спектр технических, социальных и организационных навыков, кото-

рые имели многолетний опыт. В другом крайнем случае в настоящее время существует бортовое питание, которое включает в себя малое количество навыков в точке продажи, но они называются навыками высокого порядка. В промежутке между этими двумя крайностями многочисленные типы и стили продукции и услуг, которые делают различные требования к капиталу, ремесленным мастерам, социальным навыкам, обучению и организационным способностям. Каждая комбинация создает определенный набор организационных потребностей и ограничений, которые должны быть отражены в последующей структуре организации.

### Возраст, размер и культура

Успешные организации становятся старше, поэтому они имеют тенденцию к увеличению естественного роста их бизнеса. Приобретение принесет проблемы не только с управлением большим бизнесом, но и интеграцией различных культур. С одной стороны, размер создает возможности для экономического масштаба; с другой стороны, размер увеличивает проблемы координации и контроля, добавляя к административной нагрузке - закон убывающей доходности. Розабет Мосс Кантер (1984) рассматривает этот вопрос, описывая некоторые организации, как «сегментативные» или «инновационные».



Рисунк 19.3 График Организация отеля среднего размера



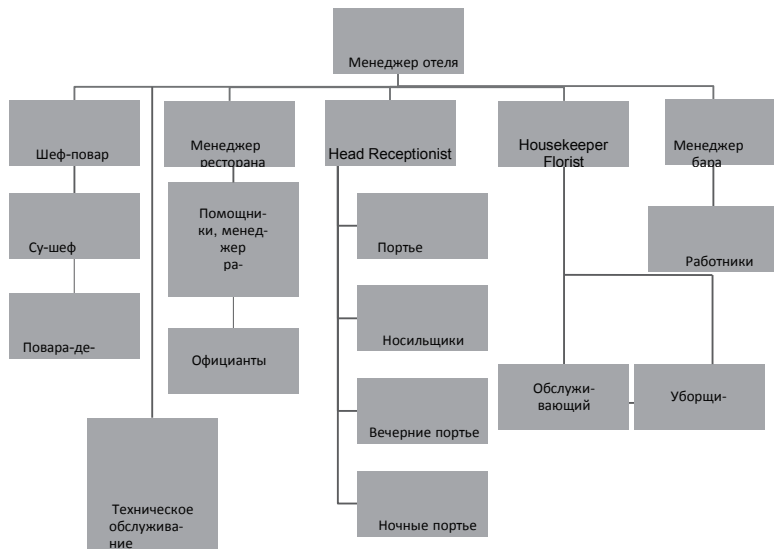
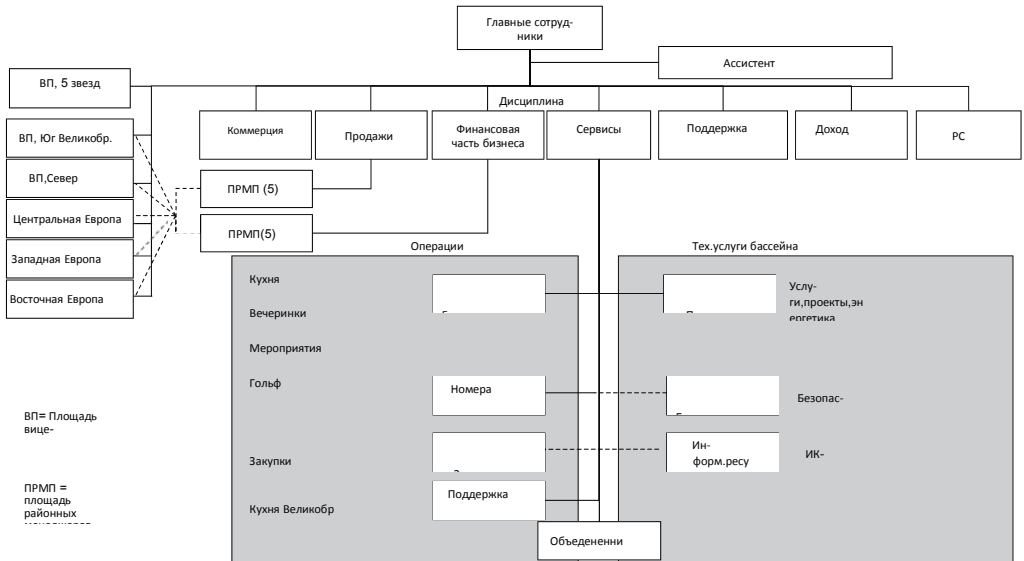
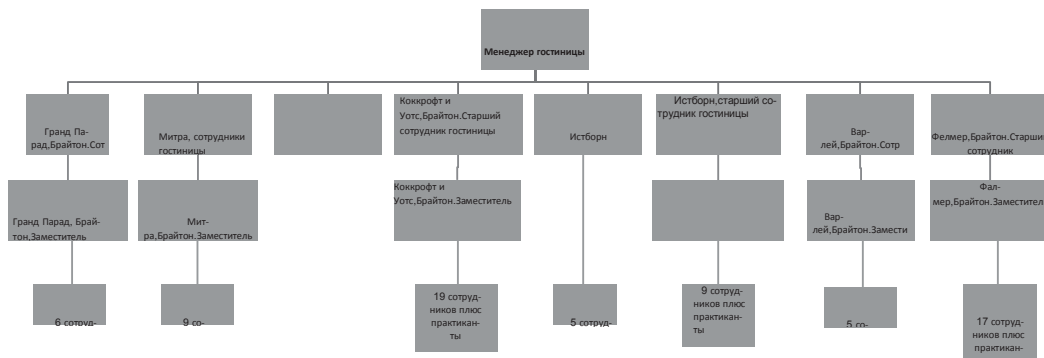


Рисунок 19.4 График Организация маленького отеля



Рисунку 10.5. График Организация курьерского отдела



## Линейные и специализированные менеджеры

После того, как предприятие достигает определенного размера, возникает тенденция сделать консультации специалиста легкодоступными. В маленьких организациях много задач, которые осуществляются владельцами или их руководителями. По мере роста предприятия, потребность в консультации специалистов растет, и это может быть приобретено время от времени - например, бухгалтеры или архитекторы - или специалисты могут обучаться полный рабочий день. Кадровые специалисты являются типичными примерами этого. Другие включают в себя маркетинг, информационные технологии и специалисты по покупкам.

Роль таких специалистов или как их называют «сотрудниками» или «функциональными» менеджерами, значительно варьируется от одной организации к другой. Директор British Airways Human Resources сказал: "более стратегическая и менее оперативная" (цитата из Госсатарнера, 1995). В более крупных организациях, различая роли и отношения менеджеров, становится весьма трудна в некоторых ситуациях. Это особенно важно, когда отель, например, имеет команду управления дохода, которая воспринимает себя как руководители отдела маркетинга. На рисунках 19.2-19.6 показывают организационные диаграммы различных размеров и типов организации отельной индустрии.

стрии.

### **Дальнейшая литература и источники**

Армстронг, М. (2012) Справочник по управлению человеческими ресурсами, 12-й изд., Лондон: Коган Page.

Эшнес, Д. и Лешли, С. (1995) Расширение прав и возможностей сотрудников в сети ресторанов Harvester, Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства, Университет Брайтона.

Бирдвелл И., Холден, Л. и Клэйдон, Т. (2004) Управление человеческими ресурсами - современный подход, 4-е изд, Харлоу.

Бернс, Т. и Сталкер. Г. М. (1966) Менеджмент инноваций, Лондон: Тависток. Французский, Д. и Савар, Н. (1977) Словарь управления, Лондон: Пэн.

Госс-Тернера, С. (1995) Человеческие ресурсы и управление ими, управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства, Университет Брайтона.

Госс-Тернера, С. (2002) Управление людьми в индустрии гостеприимства, 4-е изд, Кингстон-на-Темзе: Публикации Кронера.

Хэнди, С. (1989) Эпоха неразумности, Лондон: Бизнес Букс. Кантер,

Р. М. (1984) Мастера изменения: Корпоративные Предприниматели на работе, Лондон: Аллен & Анвин. Кантер, Р. М. (1989) Когда гиганты научатся танцевать, Лондон: Саймон и Шустер.

Кеннеди, С. (2007) Руководство по управлению Gurus, 5-й изд, Лондон.

Марс, Г. Митчелл, П. и Брайант, Д. (1979) Кадровые Проблемы в индустрии гостеприимства, Фарнборо.

Маллинс, Л. (1996) гостиничный менеджмент, Лондон: Лонгмен.

Пут, С. и Хиксон, Д. (2007) писатели об организациях, 6 изд, Лондон. Члены Института гостеприимства в Великобритании могут получить доступ к публикациям, включая Management Guides, которые суммируют ключевую информацию, имеющую отношение к гостеприимству ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Королевского института персонала и развития Великобритании (ИПР), могут получить доступ к ряду материалов, включая информационные статьи, из более чем 300 интернет-названий журналов, имеющих отношение к персоналу. Члены ИПР и подписчики мо-

гут видеть статьи на сайте *People Management* ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).  
HRM and hospitality: contemporary issues

#### Вопросы

- 1 Факторы, которые влияют на организационную структуру.
- 2 Обсудите различные факторы, которые могут влиять на диапазон управления и скалярную цепь в организации.
- 3 Обсудите утверждение, что структура соответствует стратегии.
- 4 Как концепция Хэнди «Трилистик» применима к различным секторам индустрии гостеприимства?
- 5 Оцените подход к структуре и развитие организации, используемой работодателем, которого вы хорошо знаете.

### ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОПРОСА - тематическое исследование отелей Люкс Приложение 5

В этой главе были описаны ключи подходов к организациям. Ключевые стратегии Отелей Люкс и как организационная структура будет способствовать достижению главных стратегических целей. В случае, если организация будет основана на таких вопросах, как бренды, география или собственность. Подготовить организационную диаграмму для Отелей Люкс, как вы воспринимаете его сейчас.

## Управление штатом

В индустрии гостеприимства практически все работают в группах взаимозависимых лиц. Ключевой особенностью этой промышленности является тот факт, что большая часть работы людей очень зависима, в прямом смысле, от работы коллег. Именно эта рабочая взаимозависимость лиц, определяет успех или неудачу многих предприятий. Успех группы, в свою очередь, зависит от способности некоторых работников, менеджеров или руководителей уметь работать в таких группах для достижения желаемых результатов.

Это делает человека успешным менеджером или руководителем. На одном конце спектра находятся лидеры, которые состоят в позиции власти и лидерства, и это является прямым результатом их личностей. Они называются "харизматическими лидерами". На другом конце спектра находятся менеджеры, которые полагаются на строгие действия и взаимную поддержку в их подходе к управлению. Это называется "бюрократическим" управлением. Как уже упоминалось в главе 2, существуют и другие подходы. Рисунок 20.1 показывает наиболее распространенные подходы к этому делу.

С таким разнообразием различных подходов люди постоянно спрашивают, какой подход из них является наиболее вероятным, чтобы быть успешным, и это не удивительно, потому что нет четкого ответа. Что может быть успешным в одной ситуации вполне может оказать сбой в других обстоятельствах. Например, тип руководства или управления, необходимого самолету, будет сильно отличаться от команды архитекторов при проектировании нового здания. Подобным же образом управленческие навыки, необходимые для управления индустрии быстрого питания будут сильно отличаться от тех, которые необходимы для управления небольшой столовой. Рисунок 20.2 иллюстрирует некоторые из многих

факторов, которые взаимодействуют в любых ситуациях группы / лидеров.

### Частные лица и руководство

Значительные исследования были проведены, чтобы определить, какие черты характера преобладают у лидеров. Многие организации вкладывают много времени и усилий в определение своих будущих лидеров. Одним из примеров является работа в вооруженных силах, где кандидаты подвергаются серии испытаний продолжительностью несколько дней, плюс месяцы обучения в кадетском корпусе. Многие другие организации применяют аналогичные процессы, в настоящее время их часто называют «центрами оценки».

Харизматичный, патерналистские, Бюрократический	(Вебер)
Теория X—Теория Y	(Дуглас Макгрегор) (Рензис Ликерт)
Эксплуататоритарный авторитет, доброжелательный авторитет	(Врум)
Автократические процессы, процессы консультаций, групповые процессы	(Фредлер)
Отношение мотивации – задача мотивации	(Моутон и Блейк)

Рисунок 20.1 Наиболее широко описанные подходы к управлению

*Примечание:* Все они описаны более подробно Пью и Хиксоном (2007).



Рисунок 20.2 Взаимодействие лидерства



В прошлом веке ряд исследователей задались целью выявить и оценить генетические, социальные или культурные факторы, которые могут способствовать лидерским способностям. Работы Дж. Фрейзер Манро и Национального института промышленной психологии, которые обсуждаются в главе 5, были очень значимы. Многие современные методы отбора, либо центры оценки до сих пор используют аналогичные категории. Другие органы власти разработали психометрические тесты, таких как Кэттелл США и его 16PF (Анкета 16 персональных факторов), которые были предназначены для измерения ряда психологических характеристик.

Глядя на эти различные подходы, очевидно, что целый ряд различных характеристик вычисляется, в процессе рассмотрения индивидуального потенциала. Но, несмотря на это, существует целый ряд различных методов оценки навыков лидерства, а так же многие работодатели продолжают разрабатывать свои собственные методы выявления и измерения потенциала управления и производительности, в настоящее время часто упоминается как "талант" (смотрите Главы 7 и 9). Если, по сути, один набор личностных черт действительно делает человека успешным, то существует вероятность того, что к настоящему времени, какой-то результат был бы достигнут, а так же существуют более простые черты личности, такие как "интеллект". Казалось бы, таким образом, успешное управление или руководство не является результатом простого набора характеристик, но, скорее всего, оно будет зависеть от целого ряда взаимодействующих элементов, в том числе организационной среды.

Некоторые ключевые элементы показаны на рисунке 20.2. Разделение между генетическими и культурными чертами личности носит лишь иллюстративный характер.

## **Индивид**

На индивидуальном уровне есть два основных аспекта, которые должны рассматриваться, каждый из которых состоит из множества различных элементов. Во-первых, существуют врожденные

характеристики, такие как интеллект, рост и пол. Во-вторых, существуют культурные приобретенные характеристики, такие как убеждения, взгляды и ценности. Они показаны более подробно на рисунке 20.3.

### Генетические характеристики

Генетическая наследственность может способствовать руководству в ряде различных способов. Соответствующие характеристики включают в себя интеллект, пол, рост, физическое строение и даже способность убеждать. Например, некоторые исследования показали, что успешные менеджеры, как правило, имеют интеллект выше среднего уровня, а рост их выше среднего. Кроме того, мужчины, как правило, более вероятно, занимают высокие позиции, даже когда женщины составляют большинство рабочей силы.

Генетические характеристики	Культурные характеристики
Физические характеристики	Ценности, убеждения, отношения, ожидания,
Пол, раса, размер	язык, акцент, поведение, манеры,
Психологические особенности ин- теллекта : интроверт-экстраверт	

Рисунок 20.3 Некоторые индивидуальные особенности

В случае индустрии гостеприимства 44 процентов топ-менеджеров женского пола, в то время как 58 процентов рабочей силы составляют женщины (2011). Хотя причина этого может быть более культурной, чем генетической, пол человека (который определяется генетически) играет значимую роль в определении, будет ли человек более или менее приемлем в качестве руководителя или менеджера.

Мужская напористость способствует "успеху" в руководстве, где конкуренция является ключевым элементом. Кеттел (1957) идентифицирует один фактор, фактор E, который связан с самоуверенностью, которая, в некоторой степени, также может быть генетической наследственностью.

## **Культурные характеристики**

Помимо унаследованных характеристик, общество посредством социализации вооружает людей целого ряда убеждениями, ценностями, взглядами, предрассудками и моделью поведения. Например, отношение, пунктуальность, честность, работа, противоположный пол, меньшинства, начальники и подчиненные являются частью личности и вытекают из социального контекста, в котором индивид развивается.

## **Группы**

В любой дискуссии об управлении или руководстве необходимо рассмотреть, кто или что находится под управлением. В большинстве случаев менеджеры управляют целым рядом ресурсов, включая оборудование, здания, земельные участки, а также ряд лиц, как правило, организованы в группы. Группы являются основными строительными блоками общества. Группы бывают всех форм и размеров и имеют много различных целей, и существует множество различных определений групп. В этой книге, группа определяется, как два или более человека, взаимодействующих друг с другом для достижения общей цели.

Такое определение может включать в себя всего лишь двух людей, работающих вместе, или может включать в себя организацию, состоящую из многих тысяч сотрудников. В этой книге определение включает в себя, как небольшую группу и большую группу, которые называют организациями, хотя некоторые различия между группами и организациями, будут рассмотрены позже. Причиной этого определения является то, что управление, даже у крупных организаций, функционирует через группы. Большинство руководителей крупных организаций не руководит организацией, они управляют группой старших менеджеров, которые, в свою очередь управляют другими группами.

## **Виды групп**

Существуют две наиболее распространенные группы: первичные группы и вторичные группы (рисунок 20.4) плюс другая группа

называется референтной группой.

	Соц.-эконом.	Аффилиативн.
Первичные и вторичные группы	Семья	
	Торговая компания	спортивный клуб
Неофици.	Окружной совет	Профсоюз
		Благотворительность

Рисунок 20.4 Примеры ви-

## Первичные группы

Первичные группы, в которых семья является лучшим примером, имеют четко написанные правила. Отдельные члены взаимодействуют вместе через чувства друг к другу. Группы дружбы являются еще одним примером первичной группы. Цели первичных групп, как правило, связаны с отношениями между членами.

## Вторичные группы

Большинство других групп формируются по социально-экономическим причинам, например, прибыль, сбор средств, образование, совместное использование ресурсов и занятости. В целом они более формальны, чем первичные группы. Как следствие, они четко формулируют правила и действия. Типичные примеры этого - школы, работодатели, спортивные клубы и профессиональные ассоциации.

Первичные группы, такие как группы дружбы, могут образовываться в результате членства вторичных групп, таких, как посещение той же школы или колледжа или работы. В некоторых случаях первичные группы будут переходить на вторичные группы.

## Справочные группы

Контрольная группа (скорее как образец для подражания) являет-

ся реальной или воображаемой группой, которая имеет атрибуты привлекательные для человека, который может стремиться стать членом такой группы. Органы контроля, к примеру, могут стремиться стать членом группы управления. Понятие референтной группы может быть использовано в очень манипулятивных способах. Физические лица могут иметь несколько опорных групп. Помимо множества различных определений, есть также много различных особенных групп, которые могут быть выделены для обсуждения вопросов, таких как: Почему группы образуются? Как они формируются? Какой эффект производится на человека, входящего в состав группы? Для того, что число лиц могло быть "группой", должен присутствовать ряд элементов. В этой книге будут обсуждаться лишь некоторые ключевые вопросы.

## **Особенности групп**

### **Общие цели**

В идеале все члены группы имеют общие цели. В работе организаций основными задачами являются целенаправленная прибыль и / или предоставления услуг. Группа создается или развивается, потому что это, вероятно, будет более эффективно, нежели лица, работающие независимо друг от друга. В рабочей ситуации разделение целей иногда может быть минимальным. Некоторые профсоюзные деятели, конечно, ставят не одни и те же цели, как и их работодатели, в то время как члены профсоюза могут обмениваться своими целями друг с другом. Основной целью многих работодателей является создание совместной цели между работодателями и работниками.

Этциони (1980: смотрите главу 2) пишет, что некоторые менеджеры имеют коэрситивное отношение к своей рабочей силе, и работа людей в такой ситуации, скорее всего, имеет отношение к управлению. В такой ситуации единственной общей целью, вероятно, будет эксплуатация друг друга в полной мере. В другом крайнем случае, Этциони идентифицирует менеджеров с "нормативным" отношением к своей рабочей силе, которая в свою очередь имеет «моральное» отношение к своей работе. В таких случаях существ-

вует разделение общих ценностей. Предполагается, что Германия и Япония имеют успешных экономиков, потому что они умеют разделять корпоративные цели на рабочем месте.

233

### **Общие ценности или нормы**

В идеале, члены группы должны придерживаться аналогичных ценностей. Читателей национальной газеты или пользователей социальной сети, и люди, которые, возможно, разделяют много интересов и ценностей, вряд ли можно охарактеризовать как группу. Повара, работающие за тысячу миль друг от друга в той же самой сети ресторанов быстрого питания, вряд ли можно охарактеризовать как членов одной и той же группы. Для существования группы должна быть общая цель, деятельность и реляционная взаимозависимость.

### **Участие персонала**

Политика в области человеческих ресурсов в основном связана с выявлением и разработкой кадров, которые разделяют одни и те же ценности, что и работодатель. Слово «участие» в последнее время вошло в лексикон менеджмента, о чем говорится в докладе Маклауд (2010), о котором говорится в этой книге. Этот отчет содержит ряд определений, а также для целей, определенные Институтом исследований в области развития, содержащихся в докладе Маклауд:

Положительное отношение работника к организации и ее ценностям. Организация должна работать, чтобы развиваться и развивать участие, которое требует двухсторонних отношений между работником и работодателем.

(Маклауд и Кларк, 2010)

В какой степени, общие ценности с их работодателями могут быть весьма сомнительны, в частности, как значительная часть общей рабочей силы может быть периферическая (смотрите главы 1 и 2). Этот вопрос, членов организации для нуждающихся в общей цели или ценности, и все, что из этого следует, постоянно рецидивируется в качестве одной из важнейших задач организаций. В докладе Маклауд подробно описываются барьеры «участия», но и инициативы, принимаемыми многими компаниями, в том числе гостиничной компании, развивают участие персонала.

### **Связь между членами**

Для того, чтобы люди могли работать вместе для достижения общих целей, существует потребность в общении.

### **Размер группы - больше или меньше**

Размер группы является одним из ключевых элементов, влияющих на управление. Чем меньше группа, тем легче, как правило, координировать деятельность. Большие группы, конечно же, могут выполнять больше работы и иметь больше доступных навыков.

**В организациях каждый член несет расходы, есть сильное давление, чтобы держать группы до минимального размера, в то время как с целью иметь количество физических и навыков, необходимых для выполнения задач, которые будут выполняться. В других случаях, таких как профсоюзы, давление будет обратным, чтобы увеличить размер членства, потому что это увеличивает экономическую и политическую власть.**

### **Структура группы – формальная и неформальная**

Некоторым людям в группе нужно будет общаться - лидерам осуществлять контроль - и потому, что физические лица являются взаимозависимыми, структура будет развиваться. Это может быть очень очевидным и формальным, или это может быть очень свободной, неформальной и меняться.



В то время как в более крупных организациях будут созданы формальные структуры, которые, по их мнению, будут наиболее эффективными для достижения задач, технического обслуживания и управления групповой точкой зрения, другие силы, неформальные, будут находиться на работе в рамках организации. Таким образом, при любом рассмотрении групп существуют две грани структуры - "формальной", как это предусмотрено старшими менеджерами, и «неформальные», как это определено эмоциональными потребностями и практическими рабочими обстоятельствам. Розабет Мосс Кантер (1984) решает эту проблему, описывая некоторые организации, как «сегменталист» или «инновационными». В первом виде отделы организаций могут быть "стеной" друг от друга, тогда как в «инновационных» фирм ведомства разделяют вопросы.

### **Развитие группы**

Недавно сформированная группа лиц также подвергаются процессу развития, так как члены знакомятся между собой, начинают формулировать согласованные подходы и разрабатывать нормы и другие общие ценности по всей группе. Этот процесс может быть сложным и может привести к конфликтам и спорам между членами группы. Одним из наиболее часто цитируемых по поведению работы групп был Брюс Такмен, который провел около пятидесяти исследований моделей развития группы и синтезировал их общие черты (Такмен, 1965). Он описал процесс как линейный ряд этапов: «формирование» (формирование мнения друг о друге и задач, стоящих перед группой), 'штурмут' (внутренний конфликт и сопротивление), «Нормирование» (развитие отношений и норм, согласованных между участниками), 'выполнение' (эффективные фазы работы в команде). Ступень пятая (предложением о перерыве) была добавлена в 1977 году, когда новые наборы исследований были рассмотрены (Такмен и Дженсен, 1977).

Сила сильной и эффективной группы является значительной, и с точки зрения управления персоналом является ключевым фактором в реакции изменения влияния на рабочем месте. Многим менеджерам, при управлении группой людей, часто приходится решать вопрос о

том, следует ли разделить их или оставить работать вместе. Другим примером признания управления важности групп, где некоторые компании, в том числе фирмы гостеприимства, в настоящее время с участием группы в конференциях о назначении нового коллеги.

### Ориентация группы

Группы, в основном, состоят из обоих лидеров и тех, кто разрабатывает свои собственные отношения к работе, а также отношение к тем, кто работает или организует свою работу. Этциони (1980: смотрите главу 2 и на рисунке 20.5 ниже) описывает "отношение к своей рабочей силе и рабочим".

Макгрегор (1960: смотрите также главу 2), описывает менеджеров Теории-Х, которые склонны ожидать худшего от своих рабочих и менеджеров Теория-У, которые ожидают лучшее. Шайн (1965: смотрите Пуг и Хиксон, 2007) пошли дальше, чем Макгрегор и предлагают четыре основных допущения, которые менеджеры делают в процессе их работы:

- *рационально-экономические* – работники мотивированные деньгами
- *социальные* – работники, движимые работой группы
- *самореализация* – работники, мотивированные их потенциалом
- *комплекс* – работники мотивируют по-разному на разных этапах жизни.

Из этих моделей отношение к работникам может быть динамическим в том смысле, что менеджеры могут создавать политику, условий применения и контроль, которые формируют

Влияние менедж. Вовлечение раб.	
Коерцит.	Отчужд.
Улитарн.	Расчетная

Рисунок 20.5 Этциони: власть менедже-

характер собственного отношения рабочих к труду и работодателю. Кроме того, одна из проблем отношений является то, что они могут сохраняться долгое время.

## Коммуникации

Группы существуют для того, чтобы установить связь между физическими лицами. Процесс общения имеет существенное влияние на групповое поведение и руководство, потому что, если сама информация рассматривается как ценный актив, то ее можно использовать в качестве средства для осуществления контроля. Например, если группы структурированы А, В или С, как показано на рисунке 20.6, только один человек может легко монополизировать информацию (в то время как в D все имеют доступ к каждому в группе). Человек может выбрать, передать ее или нет. Есть два последствия такой ситуации. Во-первых, человек с информацией может автоматически получить роль лидера или второго, человека с определенными чертами личности, признавая силу позиции, переместится в другое положение.

Связь является сложным вопросом, и много было написано о нем (смотрите рисунок 20.7). Тем не менее, этот процесс, в сущности, состоит из информации, подлежащей передаче, передатчик информации, средство передачи и приемник информации, а затем иногда с помощью обратной связи, демонстрирующей работал ли этот процесс или нет. Препятствия на пути передачи возникают, однако, в числе языковых и культурных различий, также есть поведенческие или эмоциональные состояния. Такие проблемы являются общими в индустрии гостеприимства, где менеджеры, сотрудники и клиенты часто приходят из многих различных культурных слоев и могут иметь очень разные жизненные переживания, восприятие и ожидания. Для клиента недожаренный стейк может быть разочарование, в то время как члены персонала могли бы думать, что клиенту повезло быть в состоянии позволить себе бифштекс.

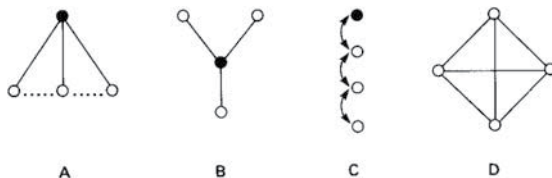


Рисунок 20.6 Некоторые различные коммуникации

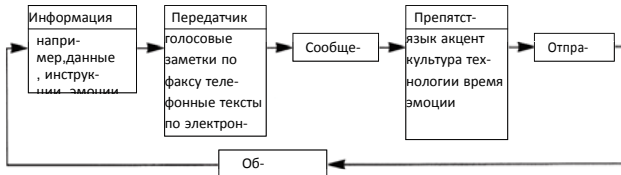


Рисунок 20.7 Процесс купрошения коммуникации

## Управление штатом

Управление в больших группах будет иметь, в большей или меньшей степени, бюрократический характер. Слово «бюрократический» но описывает определенный подход к управлению, во-первых, описанный Макс Вебером (смотрите главу 2). Действия будут формализованы. Принятие решений, скорее всего, будет общей ответственностью. Лица будут основываться на четком определении правила (как было описано во многих главах этой книги). Ключевыми особенностями бюрократического подхода к управлению, согласно Веберу, будут:

- структура вертикали власти
- максимальная специализация
- закрытое определение обязанностей, привилегий и границ
- решения, основанные на экспертной оценке, технической компетентности и дисциплинированного соответствия с директивами начальства
- администрация персонала
- карьера на протяжении всей жизни

Проблема бюрократии, с точки зрения Вебера, является то, что она, как правило, подразумевает, что организации являются ра-

циональными лицами или системы, независимо от людей, которые составляют организацию. Другая точка зрения, что в Сильверман (1970), является то, что для понимания организации, необходимо рассматривать их от "действие системы отсчета", то есть, как продукт действия людей, которые организация, преследуя свои собственные цели. Эта точка зрения, когда контрастирует с Вебера, указывает на то, что организации не являются рациональной системой, что многие хотели бы верить, что они есть, но являются результатом решений руководителей организации, преследуя свои собственные цели. Многие бизнес-неудачи являются результатом владельцев и топ-менеджеров, преследующих личные, часто иррациональные цели, как свидетельствуют некоторые из банковских неудач в первой десятилетии этого века.

### **Технология**

В экономике много различных технологий используются для создания товаров и услуг. Различные технологии создают различные организационные структуры и ситуации для менеджеров. Джоан Вудворд (1965), при рассмотрении обрабатывающей промышленности, выявил девять технологий, сгруппированных в три основные категории: единичные и небольшие партии, большая партия и массовое производство, и производственный процесс. Каждый из них создает различные потребности в области управления и структуры.

Хотя не все отдельные операции этих категорий имеют много различных секторов с различными технологиями, начиная с малого, низкого объема и заканчивая большим объемом (большие партии). Каждый из них создает различные ситуации для управления.

### **Сущность задачи**

В дополнение к отдельным лицам и группам характер задачи также необходимо учитывать. В некоторых ситуациях, строгая иерархическая структура может иметь жизненно важное значение для успеха. Она включает в себя:

- Квалифицированные – неквалифицированные
- Под контролем - без контроля

- Под давлением – без давления
- самоподготовка – внешняя подготовка
- хай-тач – лоу-тач (например, уровень контакта с клиентом)
- хай-тэк – лоу-тэк (например, уровень зависимости от технологии / капиталовложений)
- творческий – нетворческий
- сложный – простой
- рабочая группа - индивидуальная работа
- скоропортящиеся - не скоропортящиеся (Например, если не товар не продан сегодня, то он может быть продан завтра)
- низкий риск - высокий риск.

Различные комбинации вышеуказанных переменных должны приводить к различным формам управления. Квалифицированные задачи требуют больше инвестиций в обучение. Групповые задачи требуют более высокого уровня координации. Скоропортящиеся задачи, возможно, требуют более сложные связи и управления. Задачи с высокой степенью риска требуют очень строгих систем контроля и управления.

### **Окружающая среда**

В качестве функции, руководство может функционировать только внутри групп людей, так же группы могут функционировать только в рамках более широкой среды. Некоторые примеры экологических факторов в управлении рабочей силы перечислены ниже (смотрите также главы 17 и 19):

- политико-правовые
- экономические
- социальные
- культурные
- демографические
- технологические
- географические
- экологические
- спрос на продукцию
- трудовое законодательство

- капиталовложение
- образовательные навыки сотрудников
- ожидания сотрудника
- предложение рабочей силы / спроса.

### Что такое успешное управление или руководство?

Успешное руководство должно состоять из способности достигать целей путем надлежащего использования имеющихся ресурсов. Для большинства менеджеров, по меньшей мере, имеется два ключевых элемента: цель достижение и поддержание группы. Во-первых, есть достижение конкретных целей, например, финансовой прибыли. В некоторой степени спецификация целей и их достижение происходит за счет проектирования рабочих мест, аттестации и подходов к управлению (смотрите главы 3 и 7) и бюджетного контроля.

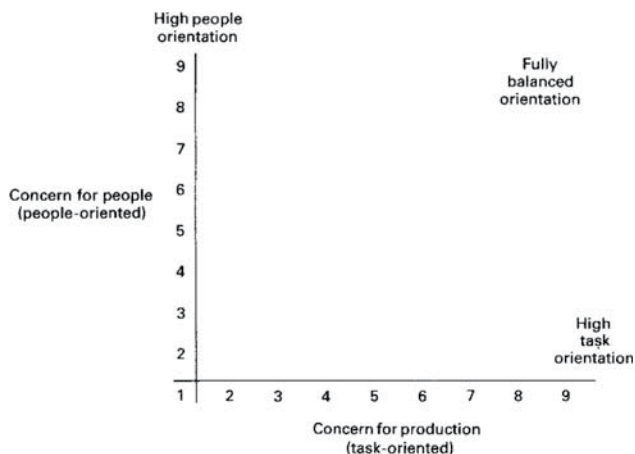


Рисунок 20.8 Управленческая сетка

Во-вторых, другой ключевой ответственностью является роль поддержания и развитие группы. Опять же достижение этого аспекта управления может быть измерено с большой трудностью, с

помощью подходов к управлению.

В индустрии гостеприимства можно утверждать, что большие усилия направлены на прежние цели.

### **Ориентации менеджеров - производство или рабочие**

Многие считают, что успешное управление состоит в достижении баланса между достижением задач и заботой о группе. Это было сказано Блейком и Мутоном (1985), которые разработали концепцию управленческой сетки, показанную на рисунке 20.8. В докладе Привлечение к успеху (Маклауд и Кларк, 2010), по заказу британского правительства, подчеркнута важность привлечения персонала, а также включены примеры из индустрии гостеприимства.

### **Процесс управления группами**

Процесс управления группами был проанализирован многими авторами управления. Один из ранних авторов, Файоль (глава 2), выделил пять ключевых этапов:

- 1 прогнозирование
- 2 организация
- 3 командование
- 4 координирование
- 5 контролирование

Сегодня это можно описать, как непрерывный процесс, циклический процесс, как показано на рисунке 20.9. Фактический процесс, как описано выше, должен быть организован с помощью той или иной формы структуры, которая позволяет командировать, координировать и управлять эффективной работой. В большинстве случаев это осуществляется посредством той или иной формы организационной структуры, как правило, представляется в виде организационной диаграммы. В индустрии гостеприимства большинство организаций следуют традиционным структурам, примеры которых описаны в главе 19.

### **Менеджеры и руководители**

Некоторые утверждают, что менеджеры и руководители в основ-



ном связаны аналогичными процессами, и что нет никаких реальных различий, независимо от места в иерархии. Однако, из рисунка 20.9, можно заметить, что основное различие это то, что менеджеры обеспокоены функциями планирования.

### Различия между группами и организациями

Группы и организации имеют много общих черт. Для того, чтобы быть эффективными, члены обоих должны иметь общие цели и ценности.

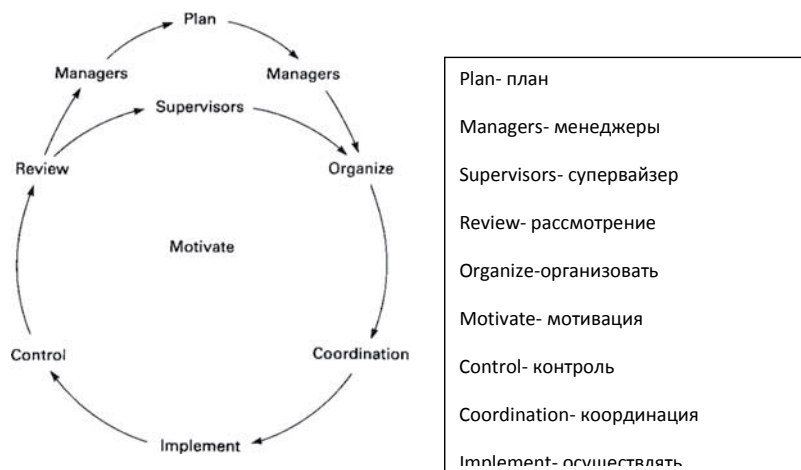


Рисунок 20.9 Процесс управления

В то время как группы состоят из взаимозависимых лиц, организации состоят из взаимозависимых групп. В то время как все работники являются членами этой организации, они также являются членами небольших групп. Совет директоров компании, например, составляет группу, связанную с общим руководством компании. Каждый директор не является исполнительным директором, в свою очередь, он является членом, может быть руководителем или менеджером, специализированных отделов или групп. Рисунок 20.10 иллюстрирует это.

Отсюда очевидно, что большинство младших членов могут быть

членами своей собственной рабочей группы и общей организации, но они не являются членами групп «подобных интересов». Одной из причин возникновения и развития профсоюзов это необходимость рабочих кадров, для формирования групп или организаций с общими интересами.

Такие методы включают вводные, внутренние трансферы и акции, совместные консультации, обмен сотрудниками, газеты компании, кадровые партии и конкуренция. Некоторые различия и сходств между группами и организациями приведены на рисунке 20.11.

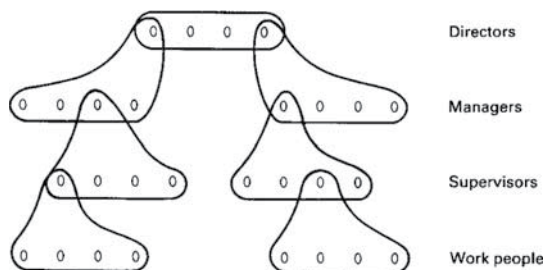


Рисунок 20.10 Число членов в организациях и группах

	<i>Группы</i>	<i>Организации</i>
СХОДСТВА	Использование общих целей и ценностей	
	Простые структуры	Сложные структуры
	Неформальные	Формальные
	Эмоциональные связи	Экономические / социальные связи

Рисунок 20.11 Сравнение групп и организаций

## **Заключение**

Большая часть этой книги была посвящена различным процессам, которые используют работодатели, чтобы привлечь, удержать, развивать, поощрять и мотивировать своих работников. Эта глава посвящена управлению кадрами и влиянию на этот процесс. Здесь предполагается, что управление труда работников зависит от сложного взаимодействия, состоящего из лиц и групп, характера работы и среды, в которой происходит выполнение работы.

## **Дальнейшая литература и источники**

Армстронг, М. (2012) Справочник по управлению людскими ресурсами, 12-й изд, Лондон: Коган Пейдж.

Бирдвилл И., Холден, Л. и Клэйдон, Т. (2004) Управление человеческими ресурсами - современник

Подход, 4-е изд, Харлоу: Прентис Холл.

Блейк, Р. и Мутон, J. (1985) Управленческая Сетка III: Ключ к Лидерскому Идеалу, Хьюстон: Галф Паблিশн Компани.

Кеттел, Р. (1957) Личность и мотивация. Структура и измерения,

Нью-Йорк: Мир Книг. Дэниелс, К. (2006) Сотрудник по связям в Организационном контексте, Лондон: Чартерный Институт развития персонала.

Друкер, П. (1969) Практика управления, Лондон: Хайнеман. Этциони,

А. (1980) Современные организации, Инглвуд Клиффс, NJ: Прентис

Холл.

Госс-Тернера, S. (2002) Управление людьми в индустрии гостеприимства, 4-е изд, Кингстон-на-Темзе: Кронер Паблишн.

Удобный, С. (1993) Понимание организации, 4-е изд, Лондон: Пингвин.

Кантер, Р. М. (1989) Когда гиганты научатся танцевать, Лондон: Саймон и Шустер.

МакГрегор, D. (1960) Человеческая сторона предприятия, Нью-Йорк: МакГроу Хилл.

Маклеод, Д. и Кларк, N. (2010) Привлечение к успеху: Повышение производительности через Вовлеченность сотрудников, Лондон: Департамент по делам бизнеса, инноваций и навыков.

Люди первой (2011) Доклад о состоянии нации 2011 Анализ тенденций рынка труда, навыков, образования и обучения в Великобритании, а также гостеприимства, отдыха, индустрия туризма и путешествий, Лондон: Люди первой.

Пью, Д. С. и Хиксон, Д. Д. (2007) писателей об организациях, 6 EDN, Лондон: Пингвин.

Роббинс, S. (2005) организационное поведение, 11-е изд, Инглвуд Клиффс, NJ: Пирсон Эдьюкейшн. Силверман, Д.

(1970) Теория организации: Социологический опрос, Лондон: Хайнеманн.

Сиссон, К. (ред.) (1989) Управление персоналом в Британии, Оксфорд: Блэквелл.

Торрингтон, Д., Холл, Л., Тейлор, С. и Аткинсон, С. (2011) Управление человеческими ресурсами, 8-е изд, Харлоу: Пирсон Эдьюкейшн.

Анкерный С., Соун, Е. и Эдвардс, С. (2006) Рабочая жизнь: Отношение сотрудников и взаимодействие с людьми 2006, Исследовательский отчет, Лондон: Чартерный Институт персонала и развития.

Такмэн, В. (1965) 'Развивающая последовательность в малых группах', Психологический бюлетень, 63: 384-399. Такмэн, Б. В. и Дженсена, М. А. С. (1977) «Этапы развития малых групп», группы и

Организационные исследования, 2: 419-427.

Вебер, М. (1947) Теория социальной и экономической организации, Нью-Йорк: Свободная пресса.

Вудвард, Дж. (1965) Промышленная организация: теория и практика, Оксфорд: Оксфордская Университетская газета.

Члены Института Великобритании могут получить доступ к публикациям, включая Менеджмент Гайдс, которые содержат ключевую информацию, имеющую отношение к гостиничным операциям

([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Королевского института персонала и развития Великобритании (ИПР), могут получить доступ к ряду материалов, включая информационные статьи, из более чем 300 интернет-названий журналов, имеющих отношение к персоналу. Члены ИПР и подписчики могут видеть статьи на сайте *People Management*

#### Вопросы

- 1 Опишите, ключевые особенности, которые способствуют эффективной работе
- 2 Что является «врожденной» характеристикой руководства?
- 3 Что делает «неофициальной» группы необходимость в менеджере?
- 4 Какие последствия «характера задач» имеют организации?
- 5 Как вы понимаете «участие персонала»?

([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

### **ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОПРОСА - тематическое Исследование отелей Люкс Приложение 5**

В этой главе были описаны основные подходы по управлению людьми. Что является ключевыми задачами РС в Люкс Отелях? Каковы основные проблемы, связанные с организацией и руководством участвующих лиц, особенно на высшем уровне? Выявить сильные и слабые стороны и дать рекомендации. Что нужно сделать в Люкс Отелях, чтобы гарантировать, что ее основные корпоративные цели и ее РС будут достигнуты?

## Управление на международном рынке

**Глобализация индустрии гостеприимства и развитие ее во всем мире создает реальные проблемы для качества и эффективности управления человеческими ресурсами на международном рынке. С одной стороны присутствует только вызов кадров, необходимых для открытия большого числа новых торговых точек часто с жесткими квотами на занятости работников - «экспатов». С другой стороны, должны быть рассмотрены культурные вопросы, национальные особенности и правила. Работодатели должны быть осведомлены о заработной плате и пользе пакетов, ожидаемых по-настоящему мобильный международный персонал, и им, возможно, придется планировать вопросы, которые как правило, не является частью обязанностей принимающей страны, таких как язык и обучение культуре, школьное образование для семей менеджмента, налогообложения и юридические аспекты,**

Кроме того, существуют различные типы сотрудников, такие как экспатрианты и местные рабочие, у каждого свои различные условия. Сравнения на рисунке 21.1 показывает, как оплата труда, личные затраты работодателя могут варьироваться между различными категориями сотрудников. Такие расходы могут включать в себя: базовую плату, гарантированные надбавки, премии и выплаты.

Большая часть мировой экономики в настоящее время транснациональная (через одну или две границы), международная (через несколько границ), или глобальная (во многих границах), по своей природе. Некоторые из крупнейших компаний данной индустрии уже давно вышли на международный уровень. В качестве примеров, Hilton International, группы отелей InterContinental, Marriott, Accor Франции, McDonald`s, Burger King, данные компании имеют торговые точки по всему миру. Большинство таких компаний ожидают, что значимая часть их посетителей будет иностранной. В Великобритании около 35 процентов работников ресторанов являются «трудовыми мигрантами». В гостиницах трудовые-мигранты составляют около

20 процентов рабочей силы (люди 1, 2011).

Одним из важных моментов в промышленности, которая сделала это возможным, это знания и навыки, необходимые для работы в этой отрасли. Они могут быть описаны как «жизненные навыки». В результате, большинство людей могут получить работу, будь то в их собственных странах или за рубежом, люди разных национальностей и культур очень отличаются - будь то клиенты, сотрудники, менеджеры или все чаще владельцы.

Круг вопросов, которые отличают одну страну от другой, огромен, и это выходит за рамки этой книги, так что не будем вдаваться в подробности. Тем не менее, основные различия могут быть отождествлены и оценены с использованием систем мышления (смотрите рисунок 17.1). Рисунок 21.2 иллюстрирует некоторые из этих точек с помощью нескольких простых примеров, предназначенных, чтобы выделить некоторые аспекты, по которым страны отличаются в РС.

Эмиг-	Иностр.	гражданин
£182,000 p.a.	£130,600 p.a.	£41,000 p.a.

Рисунок 21.1 Заграничные различия в оплате труда

Политические	<p>Стабильный / неустойчивый? Бизнес дружелюбный / недружелюбный?</p> <p>Великобритания привлекает значительные внутренние инвестиции, потому что Великобритания имеет репутацию стабильной экономики, что приводит к созданию новых рабочих мест. Некоторые страны сдерживают инвестиции из-за политики правительства, в частности, по вопросам налогообложения (например, Швеция).</p> <p>По сравнению с такими странами, как Франция, легче запустить бизнес в Великобритании. С точки зрения человеческих ресурсов некоторые страны чрезвычайно защищают рабочих (например, Франция), которая имеет тенденцию к замедлению создания новых рабочих мест, в то время как другие страны будут придерживаться принципов свободного рынка (например, Великобритания), полагая, что здоровая рыночная экономика приведет к созданию новых рабочих мест.</p>
Правовые	<p>Социальная среда, вообще говоря, формирует отношения и поведение работников. Отношение к труду, к религии и власти вытекают из социальной среды, как показал Хофстед. Западные компании, выходя на рынки Центральной Европы столкнулись с серьезными проблемами из-за отсутствия культуры обслуживания.</p>
Технологич.	<p>Уровень развития подходов технологий к ее принятию и использованию варьируется в разных странах. Некоторые страны имеют достаточно высокий уровень образования и развитую рабочую силу, так что принятие новой технологии является относительно простым, в то время как некоторые другие страны имеют с этим некоторые проблемы. Такие как отсутствие подходящих поставщиков плюс нехватка кадров .</p>

Вероятно, есть много очень очевидных различий правового характера. Многие из них явно культурного характера, такие, как отношение к времени и власти или отношения к противоположному полу. Поэтому в данной главе основное внимание уделяется культурным различиям. Понимание культурных различий и может обеспечить конкурентное преимущество, к которому многие компании стремятся.

В ведущем органе по вопросам межкультурного менеджмента, Хофстеде (1989), говорится, «культурное осознание является одной из тонких особенностей конкуренции на мировых рынках, у некоторых фирм есть явное преимущество перед своими конкурентами. Культурное осознание гораздо больше, чем умение говорить на иностранном языке или двух, хотя это само по себе может иметь жизненно

Рисунок 21.2 Некоторые аспекты оценки различий между странами

важное значение. В Европе в настоящее время, предпринимаются



усилия по повышению общей культурной осведомленности и изучения иностранного языка в рамках программ, таких как Университет Эразмус по студенческому обмену.

Культурное осознание - способность предвидеть, распознавать и реагировать на культурные различия. Это может включать в себя не только умение правильно общаться с сотрудниками, клиентами или потенциальными клиентами, как в письменной, так и в устной форме, но и предвидеть и удовлетворять их особые культурные ожидания. К тому же есть много других различий, которые существуют между культурами. Они могут включать в себя различия в значениях, отношениях, поведении, общении, личном пространстве, технические различия, одежда, религии и т.д.

### Аспекты Хофстеда

Хофстед подверг исследованиям более чем 1000 сотрудников IBM, работающих в более чем 70 странах, при помощи четырех ключевых аспектов, которые помогают отличить одну культуру от другой. Они показаны на рисунке 21.3. (Хотя IBM не является индустрией гостеприимства, но оно имеет много особенностей, которые аналогичны транснациональным корпорациям, работающих в гостиничном секторе, в том числе такие компании, как Accor, Sheraton, Holiday Inn, Marriott и Hilton.)

В организационной части, они намереваются дифференцировать в какой степени организационной культуры страны руководители должны осуществлять власть. Высокая дистанция власти означает, что общество принимает неравное распределение власти. Низкая дистанция власти означает, что власть распределяется и что работники и менеджеры могут считать себя равными. Страны Северной Европы, США и Великобритании являются примерами данного вида власти. Это объясняет, в некоторой степени, почему многие английские рабочие и студенты, привыкшие к относительно ослабленному отношению с британскими менеджерами или преподавателями, имеют сложности с французскими менеджерами. Кроме того, французские и немецкие студенты иногда имеют трудности, приспособившись к относительно спокойному стилю общения лекторов в английских колледжах и университетах.

Размерность индивидуализма касается той степени, в которой люди должны научиться действовать как люди, в отличие от членов группы. Великобритания, Австралия, Канада, Новая Зеландия, Ирландия и США описываются как высоко индивидуальные. Поощряют личную инициативу, достижения и право на частную жизнь. Страны с низким по размерности индивидуализмом, как правило, ценят гармонию, есть коллективистские культуры, где возраст и мудрость уважают, и где расширенная семья и клан более значимы, чем сам человек.

Мужская размерность касается ценностей, таких как уверенность в себе, производительность и успех, в отличие от женских ценностей, таких как теплые личные отношения, качество жизни и забота о других. Страны с высоким уровнем по размерности, включая Италию и Австралию, в то время как те, на другом полюсе, включая скандинавские страны и Ни-

дерланды.

Неопределенность, уклонения от уплаты налогов касается той степени, в которой люди в стране предпочитают структурированные или неструктурированные ситуации. Там, где измерение неопределенности уклонения от уплаты налогов является сильным (например, Япония, Греция), люди нуждаются в четких руководящих принципах и поддержке. В слабых по неопределенности странах с уклонением культур, структуры и правила являются менее важными. Бизнес будет проводиться менее формально.

Размер	Большой	Маленький
Дистанция власти	Надзорные далеки от своих сотрудников	Надзорные близки к своим сотрудникам
Неопределенность	рискованного рекомендуется	рискованного обескураживают
Индивидуализм	Индивидуальная инициатива / и частная жизнь ценится	Индивидуальная инициатива не рекомендуется, коллективистская культура значимы
Мужественность	Уверенность	Теплая, ухаживающие значения значим

Рисунок 21.3 Сравнение размеров культур *Источник: Хофстед (1991)*

Долгосрочная ориентация относится к тому, как общество чтит традиции и ценности. В западных странах, таких как США и Великобритания менеджеры более заинтересованы в достижении своих целей. Хофстед анализировал каждую страну, используя эти измерения, а затем сгруппировал страны с аналогичным набором аспектов на восемь кластеров, которые, как правило, имеют исторические черты развития, а не простые географические связи.

### **Культурные аспекты в сравнении с отдельными личностями**

Культурные аспекты Хофстеда описываются как национальная популяция в целом, но не как различия между отдельными членами общества. Эти размеры должны использоваться в качестве руководящих принципов.

### **Организационный уровень**

Хофстед пришел к выводу, что размеры национальных культур не имеют значения для сравнения организаций в той же стране. Это происходит потому, что национальные культуры отражают ценности, тогда как организационные культуры подтверждаются практикой. В ограниченном исследовании 20 организаций, которые находятся в двух странах, Хофстед выделил шесть различных аспектов практики или сообществ практики:

- Ориентированность на процесс в сравнении с ориентированностью на результаты
- Ориентированный сотрудник в сравнении с ориентированностью на работу
- Приходящие сотрудники в сравнении с профессиональными сотрудниками
- Открытая система в сравнении с замкнутой системой
- Ослабленный контроль в сравнении с жестким контролем
- Прагматичность в сравнении с нормативностью

Это можно сравнить с большим числом других органов, включая Тромпенаарс, Моль (смотрите ниже, 249) и другие, которые суммированы в главе 2.

## **Проект ГЛОБУС**

Проект ГЛОБУС принял (1980) оригинальные решения Хофстеда в исследовании различия культур. Исследование отождествляет девять культурных компетенций, а также группирует 62 страны в десять удобных кластеров (Джавидан и Дагмэлчейн, 2009).

Девять культурных компетенций проекта Глобус:

- 1 *Ориентация Производительности*- относится к той степени, в которой организация или общество поощряет группы для повышения производительности и качества.
- 2 *Ориентация Уверенности* - это степень, в которой люди в организациях и обществах напористы, конфронтационный и агрессивный в социальных отношениях.
- 3 *Будущая ориентация* - это степень, в которой люди в организации или обществе участвуют в ориентированных на будущее поведении, таких как планирование, инвестиции в будущее.

4 Человеческая ориентация - это степень, в которой люди в организации или обществе поощряются и награждаются за то, что они справедливы, альтруистичны, дружелюбны, щедры, заботливы и добры к другим.

5 *Коллективизм I: Институциональный коллективизм – отражает степень, в которой организационная и социальная институциональная практика поощрения и вознаграждения коллективного распределения ресурсов и коллективных действий.*

6 *Коллективизм II: В-группе коллективизм - отражательная степень, в которой отдельные лица выражают гордость, верность и слаженность в своей организации или семье.*

7 Пол эгалитаризм - это степень, в которой организация или общество сводится к минимуму гендерного различия и дискриминации по половому признаку.

8 Расстояние определяется как степень, в которой члены организации или общества ожидают и соглашаются с тем, что власть должна быть неодинаковой.

9 Избегание неопределенности - определяется как степень, в которой члены организации или общества стремятся избежать неопределенности в связи с использованием социальных норм, ритуалов и бюрократических методов, чтобы облегчить непредсказуемость будущих событий.

Исследования группируют более 21 первичных измерений лидерства на шесть охватывающих аспектов глобального лидерства.

Шесть Глобальных размеров культурно одобренного неявного руководства (CLT):

1 Харизматичность / значение, характеризующее демонстрацию целостности, решительность и ориентированность на достижение максимальной эффективности, дальновидность, вдохновение и самокритика.

2 *команды ориентированные на работу - характеризуется дипломатичностью, компетентностью, коллективной работой и интеграцией. Лидер будет злонамеренно, отчуждая команду, добиваться сплоченности.*

- 3 Самозащитой - характеризуется эгоцентричностью, умение сохранять лицо, поведение, способность вызывать конфликт, когда это необходимо, находясь в сознании.
- 4 Сдержанность - характеризуется (не самодержавным) поведением, и не воздействием на тех, кто в настоящее время во главе.
- 5 Человеческая ориентация - характеризуется скромностью и состраданием к другим в альтруистической моде.
- 6 Автономность - будучи в состоянии функционировать без постоянной консультации.

### **Фонс Тромпенаарс**

Тромпенаарс, голландец, который сыграл значительную роль в литературе международной бизнес-культуры, пишет, что "культура" произрастает в слоях, как лук (Тромпенаарс, 1998). Он предполагает, что внешняя оболочка является наблюдаемой, такие как, язык, одежда и продукты питания. Средний слой состоит из норм (что является правильным и неправильным?) И ценностей (что такое хорошо и плохо?): Когда нормы отражают ценности, общество можно охарактеризовать как стабильное. Внутреннее ядро содержит предположения о существовании, которое он описывает как «неоспоримой реальности».

Тромпенаарс пишет, что культуры отличаются, кстати, они решают конкретные проблемы.

Проблемы одной из групп по трем основным направлениям:

- отношения с другими людьми
- обработка времени
- отношения с окружающей средой

Затем он делит эти три , в общей сложности семь аспектов, следующим образом.

### **Отношения с людьми:**

- *Универсализм* по сравнению с партикуляризмом. Это измерение противопоставляет те культуры, в которых существует абстрактное понятие о том, что хорошо и правильно в тех культурах, где отноше-

ния и уникальные обстоятельства могут прийти до абстрактных социальных кодов. Во многих странах Латинской Америки, например, обязательства по отношению к семье будет перекрывать какие-либо обязательства.

- *Индивидуализм* в сравнении с коллективизмом. Этот аспект касается того, как люди воспринимают самих себя; как личностей или в качестве членов более широкой социальной группы.
- *Нейтральность* по сравнению с эмоциональностью. Этот аспект обеспокоен тем, как люди ведут себя в их взаимодействиях. Позвоительно ли выражать эмоции? В северо-европейских культурах вся цель бизнеса идет о достижении целей, в то время как во многих других культурах дело в отношениях.  
- Выражение эмоций в таких культурах вполне приемливо.
- *Диффузный* по сравнению со специфичным. Этот аспект касается степени, в которой деловые отношения касаются только достижения узкой цели бизнеса или заинтересованного в широкомасштабных отношениях.
- *Достижение* по сравнению с атрибуцией. Этот аспект связан с тем, какое общество приписывает статус.

### *Отношение к времени*

Тромпенаарс пишет, что путь общества воспринимать время значительно различается. Для некоторых обществ то, что было достигнуто в прошлом, может быть более важным, чем то, что достигается в настоящее время или будет достигнуто в будущем. Связи между прошлым, настоящим и будущим также воспринимаются по-разному, поэтому такие вещи, как перспективное планирование и стратегии могут представлять серьезные проблемы для менеджеров в культурах, с которыми они не знакомы.

### *Окружающая среда*

Тромпенаарс также идентифицирует очень разные подходы к окружающей среде. Он пишет, что в некоторых культурах лица очень обеспокоены их влиянием на других и окружающую среду и будут принимать меры по снижению их воздействия. Например, японская одежда, маски для лица в зимний период, не для того чтобы защитить себя от инфекции, но, чтобы защитить других от заражения. В других



культурах, напротив, люди принимают меры, чтобы защитить себя от воздействия окружающей среды.

Используя эти семь основных размеров, Тромпенаарс показывает, как общества отличаются, и предубеждения об универсальной науке управления игнорируют один из важнейших элементов - культуру, внутри которой функции управления или попытки функционировать различаются.

### Джон моль

Другой писатель, Джон Моль, идентифицирует два основных аспекта, организации и руководства, как культурные отличия.

Размерность организации основана на степени, в которой наложен рациональный порядок. На одном конце измерения, систематического конца, является убеждение, что организация 'координирует хорошо определяемые, логические отношения' в то время как на другом конце той же размерности, органический конец, "является убеждение, что организации подобны жизни организма, растущие из потребностей своих членов, их окружения и обстоятельств » (Моль, 1995).

	<i>Орга-</i>	<i>Система-</i>
<i>Размер организации</i>		
Прогнозирование	Планы на основе догадок	Планы на основе анализа
Принятие решения	Решения эволюционировать Вы знаете?	Решения принимаются Что вы знаете?
надзор		
контроль	Успех зависит от удачи	Критика объективна
связь	Планы, сделанные тех, кто участвует	
Награда	Сделано группы лидеров являются одним из нас группы подотчетны Встречи для обмена	Сделано отдельными лицами лидеров. Разные физические лица несут ответственность за встречи являются бри фи нг Физические лица стремятся
мотивация	Команды стремятся	Лица работать на себя иерархии, статуса, названия имеют важное значение
Стиль	Лица работать на коллективной иерархии, статуса, названия удобства	
<i>Размерность руководства</i>		

Рисунок 21.4 Аспекты Моля

Размерное руководство имеет на одном конце индивидуалистический (даже абсолютистский) подход и на другом конце групповой (даже коллективистский) подход к другим. В «индивидуальном конце измерения имеет место убеждение, что люди по своей природе неравны» (Моль, 1995). Группа конца той же размерности, основана на вере в то, что «каждый имеет право быть выслушанным и внести свой вклад в принятии всех решений, затрагивающих их интересы. Эти два измерения затем делятся на подразделы размеров. Некоторые примеры из Моля показаны на рисунке 21.4.

Главным выводом из исследования является то, что даже если бизнес-практики в пределах одного вида бизнеса или компании, проходящие через международные границы, могут иметь значимые различия в культуре. Отсюда следует, что если страны имеют разные значения, то аналогичные стили управления, используемые в разных культурах, не обязательно будут работать. Например, МВО (управление по целям), которая включает в себя руководителей переговорных целей и принимает личные риски, вполне могут добиться успеха в Великобритании или США, но не во Франции, Испании или Португалии.

### **Перлмуттер**

Как многонациональные и транснациональные фирмы управлять своими человеческими ресурсами, конечно, меняется, насколько возможно, как это позволяет их подход к маркетингу. Основной вклад в это поле сделал Говард Перлмуттер, который описывает целый ряд различных подходов к управлению, принятых транснациональных корпораций. К ним относятся: этноцентричные, полицентричные, геоцентрические и регеоцентрические.

- *Этноцентричная политика предполагает те же стратегии управления персоналом во всех странах, сильный руководитель и менеджеры базирования, занимающие все ключевые роли.*
- полицентричная политика предполагает, что HRM децентрализовала принятие решений от страны к стране, переданны местным руководителям и местным менеджерам, обученных и развитых.

- Геоцентрическая политика предполагает, что HRM управляется на глобальной основе, гармонизируя от центра, и позволяет улучшить появляющихся людей независимо от их происхождения.
- Региоцентричная политика предполагает, что HRM управляется на региональной основе.

Каждый из этих подходов может быть принят в индустрии гостеприимства.

Культурные различия, однако, не следует рассматривать как определенные межнациональные различия. Очевидно, что каждая страна, каждая компания имеет свое культурное наследие, которое отличается в большей или меньшей степени от других культур. Культурные различия существуют также и в рамках национальных культур в географических и социокультурных уровнях. Некоторые социально-экономические группы из разных стран имеют больше общего, во многих отношениях, чем с различными демографическими и социально-экономическими группами из своей собственной страны. Например, 20-летние дети из Великобритании более склонны делить вкусы в музыке, одежде и досуге с детьми 20-летнего возраста из других стран, чем с людьми 50-летнего возраста из своей собственной страны.

Как индивидуальное гостеприимство компании, так и культурное понимание значительно различаются. Во многих случаях ничего бы не было сделано, чтобы удовлетворить потребности других культур. Например, ни один из сотрудников не может быть в состоянии говорить на другом языке и меню не могут быть переведены даже в тех случаях, когда СИГВВП число иностранных клиентов больше. На самом базовом уровне, могут быть переведены брошюры, тарифные дисплеи, меню и т.д. На следующем уровне, работодатели могут перевести важные признаки или, по крайней мере, использовать международно признанные символы. Другие работодатели могут поддерживать список всех языков, на которых говорят их сотрудники, если клиент нуждается в языковой помощи, соответствующий член персонала может оказать.

Некоторые работодатели будут активно содействовать в изучении языка, заплатив «бонусы языка» или оплачивать обучение языку.

Хорошее языковое образование не только вооружает людей базовыми навыками общения, но и вводит ключевые культурные вопросы. Некоторые работодатели могут пойти дальше, исследуя ключевые культурные вопросы, касающиеся потенциальных и реальных клиентов и изложением для удовлетворения этих потребностей, таких как предоставление копии Корана в спальне, а не Библии. Наконец, некоторые работодатели могут обучать персонал через ролевые игры и т.д., в том, как удовлетворить потребности людей из разных культур.

Целью этой главы не было составление списка культурных различий. Вместо этого он намерен создать понимание того, что культурные различия действительно существуют, что они имеют важное значение.

При работе с людьми других культур, будь то в качестве менеджеров, сотрудников, клиентов или владельцев, отношения, вероятно, будут более успешным, если культурные различия ожидаются и учтены.

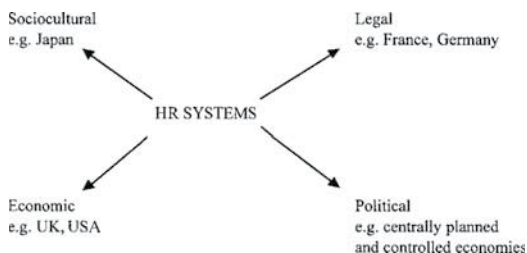


Рисунок 21.5 Примеры направленности систем РС

### Аспекты культуры. Некоторые размеры

Значения, например,

Место индивида в обществе автономии ценится ..... коллективные усилия ценят социальный статус материальное богатство ..... социальный вклад

приписывали при рождении ..... приобретены через личные усилия

религии ограничительны ..... расслаблены

непереносимостью ..... гибок  
 забота о других уход ..... беззаботно  
 Отношение, например,  
 в направлении работы экономической необходимости ..... иден-  
 тичность личности  
 по отношению к власти формальной, уважительного ..... нефор-  
 мальной, равнодушный к тем, в подчиненных ему социальных ролей  
 требовательный, превосходный ..... расслабился, эгалитарной  
 в направлении другого пола сильной полоролевой дифференциации  
 ..... слабой полоролевой дифференциации по отношению к  
 потребленной в дополнение к еде спирта ..... потребленный в целях  
 напиваться  
 к еде и питание важных, символических ..... несущественных,  
 функциональный  
 по отношению к времени пунктуальность очень важно .....  
 пунктуальность несущественного одну вещь в то время ..... не-  
 сколько вещей вовремя  
 Поведение, например,  
 Отношения на работе формальной ..... неформальной  
 манера одеваться формальный ..... неформальный  
 для работы важных ..... неважно  
 личное пространство близко ..... удаленная  
 формы обращения очень формальные неформальные .....  
 важно ..... неважно  
 невербальное общение (например, жесты)  
 важно ..... неважно  
 питание, пищевые привычки очень формальные неформальные  
 .....  
 важные ..... неважные встречи и беседы только один чело-  
 век ..... несколько разговоров одновременно

Рисунок 21.6 Примерий различных культур

Рисунки 21.6 и 21.7 иллюстрируют некоторые из областей, где зна-

чимые различия вероятны.

**Управление человеческим ресурсом на международном рынке**  
Глобализация индустрии гостеприимства и развитие во всем мире групп, таких как Starwood и Ассог имеют последствия для качества и эффективности управления человеческими ресурсами на международном рынке. На одном уровне, может показаться незначительная разница в том, что сотрудники владеют ограниченными ресурсами, и тому подобное. Тем не менее, есть серьезные и тонкие вопросы для практиков HRM, к которым стоит обратиться. Вопросы культуры, национальные особенности и правила были упомянуты выше, и они должны быть рассмотрены. HRM должна учитывать все конкретные факторы, преобладающие на рабочую силу в каждой стране, в которой фирма работает (смотрите Д'Аннунцио-Греен и др., 2002; также Бирдвилл и др., 2004). Формы Континентальные европейцы имеют тенденцию быть более формальным, чем люди из Великобритании или США, и могут обращаться друг к другу как 'мистер' или 'миссис' в течение всей своей трудовой жизни. Члены первого названия могут быть зарезервированы для настоящих друзей или семьи. Знакомый ту во Франции и его аналоги в других странах, возможно, следует избегать.

**Блюда** В некоторых культурах питание чрезвычайно важно; некоторые культуры "есть, чтобы жить в то время как другие живут, чтобы есть".

Скоба элементы диеты - например, рис, макаронные изделия, картофель - различаются между культурами.

Курсы могут быть в другом порядке. Французы возьмут сыр, прежде чем десерт. Питание может состоять из нескольких курсов, каждый из одного пункта.

Питание может содержать различные элементы. Скандинавский завтрак может содержать сыры, ветчину, салями типа колбасы. Азиатский завтрак может содержать кэрри - подобные блюда.

Таблица планировки окна могут быть разными. Французы могут съесть континентальный завтрак, используя большие чашки, без пластины на столе. Боковые пластины не могут быть использованы во

время других приемов пищи. То же столовые приборы могут быть использованы во время приема пищи.

Многие ингредиенты имеют местные особенности, которые могут иметь важное значение, например, латиняне пьют кофе гораздо больше, чем англосаксы.

Время приема пищи может быть различной, например, южные европейцы, как правило, едят в течение более длительного периода и позже, чем англичане.

Дети не только терпимо, но приветствуются в большинстве континентальных ресторанов. Дети, как правило, принимают пищу в то же время, как их родители.

**Напитки** Отношение к напитку может быть очень разное: в некоторых культурах это запрещено, другие культуры относятся к алкоголю сопровождение к еде, в то время как другие культуры видят в алкоголе конец всему, с подтекстом статуса, например, мачо, что нужно сделать.

Напитки могут быть использованы по-разному, например, порт использует в качестве аперитива, виски как дигестив / ликера.

**Жилье** Граждане некоторых стран предпочитают две односпальные кровати в парном разряде, душевые кабины для ванн, пододеяльник для одеял.

Некоторые этнические группы требуют Коран, а не Библию в спальне.

**Сравнение** Граждане некоторых стран жалуются легко, но удовлетворяться-е изд если причина выпрямляется. Другие, например, англичане, как правило, не жалуются, но не возвращаются.

Рисунок 21.7 Некоторые примеры культурных различий, представляющих интерес для индустрии гостеприимства

Руководители должны быть более осведомлены о заработной плате и пользе пакетов, ожидаемых по-настоящему мобильный международный персонал, и необходимо планировать вопросы, которые обычно не являются частью обязанностей принимающей страны, такие как язык и изучение культуры, школьное образование для семей менедж-

мента, налогообложения и юридические аспекты, в компании будут различные типы сотрудников с различными условиями и ситуациями, местные рабочие и временные прикомандирования, и действительно глобальные, мульти-сайт организации должны разработать очень сложные системы планирования преемственности с целью мониторинга и планов на будущее по управлению бизнесом (смотрите Госса-Тернера, 1993; глава 22 в этой книге).

### **Дальнейшая литература и источники**

*Бартлетт и др. (2008) Транснациональное Управление: Текст, дела и чтения в пограничном управлении, 5-й EDN, Нью-Йорк: макГроу Хилл.*

*Бирдвилл И., Холден, Л. и Клэйдон, Т. (2004) Управление человеческими ресурсами - современный подход, 4-е изд, Харлоу: Прэнτισ Холл.*

Каллигури, П., Лепак, Д. и Бонаке, Дж. (2010) Управление глобальной рабочей силой, Чичестер: Вилей. Д'Аннунцио-Грин, Н., Максвелл, Г. и Уотсон, С. (2002) Управление человеческими ресурсами - Международные перспективы в области гостиничного бизнеса и туризма, Лондон: Континуум.

Диббен, П., Клэрк, Г. и Вуд, Дж. (2011) Трудовые отношения: критический и международный подход, Лондон: Чартерный Институт персонала и развития.

Французский, Р. (2010) Межкультурный менеджмент в рабочих организациях, 2-е изд, Лондон: Чартерный Институт персонала и развития.

Госса-Тернера, С. (1993) «Управление человеческими ресурсами», в Джонс, П. и Пизам, А. (ред.) Международная Индустрия гостеприимства, Лондон: Питман.

Хартиг, М. А., Строзик, М. и Мукерджи, А. (2010) "Глобальное планирование трудовых ресурсов», Интернациональные выгоды и компенсации , 40 (1): 19-20, 22-23.

Харрис, Х., Брюстер, С. и Воробей, Р. (2003) Международное Управление человеческими ресурсами, Лондон: Чартерный Институт пер-



сонала и развития.

Хофстеда, Г. (1980) Последствия культуры: Международные Различия в связанных с работой ценностях, Ньюбери Парк, Калифорния: Сейдж; 2-е изд., 2001

Хофстеда, Г. (1989) «Организация культурного разнообразия», Европейский журнал менеджмента, 7 (4): 390-397.

Хофстеда, Дж. (1991) Культура и организации: Программное обеспечение ума, Лондон: МакГроу-Хилл. Хофстед, Дж. (1994) Культура и организации: межкультурное сотрудничество, Лондон: ХарперКоллинс. Хофстед, Г., Хофстед, Г. Дж и Минков, М. (2010) Культура и организации, программное обеспечение из Ум, 3-е ред. изд, Нью-Йорк: МакГроу Хилл.

Главная информация, пограничного и иммиграционного агентства (2008) Руководство для работодателей о недопущении незаконной дискриминации на практике занятости, Стремление предотвратить нелегальную деятельность, Лондон: Хоум.

Главная информация, пограничного и иммиграционного агентства (2010) Руководство для работодателей по предупреждению незаконной работы: людей, просящих убежища и беженцев, Лондон: Хоум . Джавидан, М. и Дастмалчайн, А. (2009) «Управленческие последствия проекта ГЛОБУС: исследование 62 обществ, Азии Тихоокеанский журнал людских ресурсов, 47 (1): 41.

Джаявардена, С. (2000) "Международный менеджер отеля", Международный журнал гостиничного менеджмента, 12 (1): 67-69.

Ландбай, К. и Йолтон, J. (2010) По всему миру: Практическое применение и рекомендации для РС и ОД специалистов в глобальном рабочем месте, Сан-Франциско, Калифорния: Джосси Басс.

Моль, D. (1995) Познай свои Манеры, 2-е изд, Лондон: индустриальное общество.

Люди первой (2011) Доклад о состоянии нации 2011 Анализ тенденций рынка труда, навыков, образования и обучения в Великобритании гостеприимства, отдыха, индустрии туризма и путешествий, Лондон: Люди первой.

Перлмуттер, Говард (1969) "Извилистый путь эволюции многонациональных предприятий», Колумбийский журнал Мировой Бизнес(1): 9-18.

Перлмуттер, В. Х. и Хинан, А. Д. (2000) «Какими должны быть многонациональные топ-менеджеры ?

Гарвардский Бизнес обзор, 1-13.

Синклер, А. и Робертсон-Смит, Г. (2008) Управление Командами в разных культурах: Как управлять через границы, часовых поясов и культур, Хоршэме: Роффей.

Воробей, П. Р. (2006) Международный набор, отбор и оценка, Лондон: CIPD.

Тайб, М. Х. (2005) Международное Управление человеческими ресурсами: Перспективы мультинациональные компании, Оксфорд: Газета Оксфордского Университета .

Тромпенаарс, Ф. (1998) Волны культуры, 2-й изд, Лондон: МакГроу Хилл.

Члены Института гостеприимства в Великобритании могут получить доступ к публикациям, включая Management Guides, которые содержат ключевую информацию, имеющую отношение к гостеприимству ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Королевского института персонала и развития Великобритании (ИПР), могут получить доступ к ряду материалов, включая информационные статьи, из более чем 300 интернет-названий журналов, имеющих отношение к персоналу. Члены ИПР и подписчики могут видеть статьи на сайте *People Management* ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

## Вопросы

- 1 описать, с примерами, различные способы, в которых одна культура может отличаться от другой
- 2 Опишите различные аспекты опыта гостеприимства, при которых необходимо учитывать при обслуживании людей из разных культур. Рассмотрим потребности Первый клиента и сотрудников.
- 3 Приведите примеры отсутствия культурного сознания, которые вы наблюдали. Выберите конкретную установку, например, на работе, на отдыхе или в колледже.
- 4 Опишите меры, которые, по вашему мнению, было бы необходимо принять для того, чтобы разработать эффективную культурную программу повышения осведомленности для группы сотрудников, с которыми вы знакомы. (Вы можете использовать для обозначения главы 22 и 23.)
- 5 Обсудите, как культурные различия могут привести к необходимости различных подходов к стилю управления.
- 6 Обсудить предположение, что культурные различия могут быть больше между социально-экономическими группами внутри страны, чем между аналогичными социально-экономическими группами из разных стран.

## ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОПРОСА - тематическое исследование отелей Люкс Приложение 5

В этой главе были рассмотрены ключевые вопросы, касающиеся управления предприятиями в поликультурном контексте.

Как бы вы описали подход Люкс Отелей, используя категоризацию Перлмуттера? Как это может повлиять на набор и обучение руководства и персонала в долгосрочной перспективе? Будет ли вклад Хофстеда влиять на типы управления компанией?

Каковы основные проблемы Люкс Отелей, которые необходимо учитывать в управлении отелями в ряде разных стран? Вам нужно будет рассмотреть вопрос о собственности, управлении, сотрудников и клиентов.

Является ли нынешняя структура подходящей? А как насчет старших и гостиничных менеджеров?

## УП и мульти-сайтовые операции гостеприимства

В численных и структурных терминах, индустрия гостеприимства по сей день остается целой индустрией, преобладающей независимо друг от друга, находящейся в собственности предприятий, предоставляя ту или иную местность с целым рядом соответствующих услуг, продуктов питания, напитков и проживания (Ли-Росс, 1999). Эти предприятия часто малы, и их можно считать семейным бизнесом или образом жизни, касающихся предпринимательской деятельности (Лукас, 2004). Многие из этих предприятий остаются того же размера, в то время как другие растут и развиваются (Госс-Тернер и Джонс, 2000). В последние полвека особенностью национальной и международной индустрии стало развитие крупных сетей гостеприимства, многие из них исходят из США периода послевоенного процветания и расширения, со стратегиями расширения бренда размещения высоко в названиях компаний общественного сознания, таких как Хилтон, Sheraton и Kentucky Fried Chicken. Было подсчитано, что, например, в Соединенных Штатах есть ресторан в 900000 единиц, из которых почти 300 тысяч находятся в собственности и под управлением сети ресторанов (Дипьетро и др., 2007). Эти большие, часто транснациональные корпорации имеющие себе равных, и используют их размер и влияние в таких областях, как эффект масштаба, обеспечение качества, признание клиентов и стандартизации (Ритчи и Райли, 2004).

Расширение сервисных организаций, таких как гостиничный бизнес, часто является тиражированием успешного бренда, имеет неизбежные последствия для организационной структуры, отношения отчетности и управленческих навыков. В период после 1945 года, многие такие организации изначально адаптированные под принципы массового производства и тех розничных услуг, в соответствии с основополагающей работой Левитт (1972), а затем связанные с Шеменнер(1986), использовались в качестве индуст-

риализации услуг. В этот системный подход вовлечен тщательный контроль и управление цепочками поставок от источников продукции, до центра закупок и распределения к оперативным элементам стандартных меню, обслуживание, концепции доставки и системы ценообразование, декора и формы. В этой главе рассматриваются УП и развитие персонала, проблемы и задачи, стоящие перед многосайтовыми отельных организациях, поскольку они продолжают расширяться как на национальном, так и международном уровнях, постоянно подвергаются слиянию и поглощению в последствий консолидации.

### **Развитие многоквартирной организации**

Большая часть, наиболее соответствующей литературы по этому вопросу управления и сферы услуг, была разработана учеными и писателями США (смотрите Амбрейт, 1989). Происхождение многих подобных многоквартирных организаций не удивительное явление. Ощутима актуальность работы Олсена и др. (1992), которые уделяют большое внимание развитию многоквартирных фирм гостеприимства, включая обзор последствий УП. По их определению многопрофильный блок (мульти-сайт) является полезной отправной точкой. Олсен и другие указывают на проблемы управления рассредоточенной операции во многих географических границах, и последующих проблемах, связанных с контролем качества, в частности, контроль навыков сотрудников службы доставки. Они также поднимают вопрос о продолжительности контроля, то есть число единичных менеджеров, подотчетного непосредственно менеджеру на нескольких сайтах, их исследование указывает, что это количество может варьироваться от двух до 15. В ресторанном секторе США в последнее время, Дипьетро и другие (2007) считают, что существует около 39000 менеджеров мульти-сайтов в ресторанах США. Существует также ссылка на типичной иерархической структуры и позиции неунитарного менеджера в рамках этой структуры. Литература по данному вопросу сосредоточена в области первой линии или на региональном уровне управления, расположенная между управлением и старшим ответственным исполнителем (смотрите Госс-Тернер, 1999).

В обзоре литературы США, факторы, которые возникают, как значимые включают связь между развитием УП в многоквартирных фирмах, а также организационные аспекты жизненного цикла внедрения, роста, зрелости и упадка, связь хорошо описана у Сасера и др. (1978). Смысл в том, что УП будет развиваться, либо реактивно или совмещен с бизнес-стратегиями и ростом, в области найма, отбора, обучения и развития, а также в качестве компенсации и выплат. Эта концепция приобретает понимание при рассмотрении обстоятельств запуска нового бизнеса и его последующих развивающихся жизненных циклов. Учредительный предприниматель будет движущей творческой силой первоначального бизнеса, и гарантирует, что другие сотрудники будут надлежащим образом талантливыми и будут работать с энтузиазмом. Подход к управлению персоналом, вероятно, будет особенным и без какой-либо структуры. Рост фирмы, в том числе открытие новых филиалов в других странах, связано с необходимостью разработки более систематических подходов к РС, и в конечном итоге рассмотрение планирования людских ресурсов, развитие управления и планирования преемственности. В собственных исследованиях автора это предложение было в значительной степени поддержано (Госс-Тернер, 2002), кадровой документацией и методиками, такими как организационные схемы, должностные инструкции и оценка систем часто являются последующими фазами развития.

### **Последствия управления человеческими ресурсами и управленческими линиями**

Литература из Великобритании была сосредоточена на стратегических и оперативных последствиях и проблемах развития услуг, связанных с управлением несколькими площадками, а также там было несколько исследований, охватывающих операционные системы аспектов современной индустрии гостеприимства (Локвуд и Герье, 1990). Влияние управленческой идеологии на расширение прав и возможностей также рассматривается в связи с несколькими площадками фирм, анализируя цепные последствия упразднения гостеприимства и организационных структур, следовательно, характер различных уровней управления включает в себя воздействие на позиции менеджера. Лешли (1997) способствовало пони-

манию концепции расширения прав и возможностей в контексте сферы услуг, в частности, исследований в рамках сети ресторанов Харверстер. В Харверстер, расширение прав и возможностей сотрудников, с помощью более самоуправляемой рабочей группы и перераспределение обязанностей, привело к упразднению двух уровней управления. Совсем недавно, Ритчи и Райли (2004) дополнительно подчеркнули важность человеческого капитала, присущего роли менеджера в многоэлементной организации и выделили важный аспект организационного знания в рамках многоэлементной структуры, в том числе чувство власти иерархии. Тема человеческого капитала, обучение и компетенция менеджера также были предметом недавних опубликованных исследований по Ривьера и другие (2008) в Соединенных Штатах.

Последствия расширения возможностей также рассматриваются для роли среднего звена, которые указывают на необходимость надежных систем управления для того, чтобы избежать опасности сбоев контроля из-за стиля управления, как часто наблюдается в ситуации децентрализованных организаций, где менеджер мульти-сайта является ответственным за диапазон контроля в 20 единиц, когда ранее он или она имела только 12 менеджеров прямой отчетности.

Рамки Саймонса, прямо связаны с ролью менеджера в многоэлементном и многоузловом бизнесе, состоят из четырех измерений. Первое измерение касается необходимости наличия диагностических систем контроля. Второе измерение является размерностью систем верований или основных ценностей, таких как сильное влияние на распространение и укрепление корпоративной культуры или предпочтительного стиля управления. Третье измерение является системой границ, обеспечивая четкие параметры работы и наконец, четвертый - интерактивные системы управления, такие как регулярные встречи лицом к лицу или бизнес-обзоры для оценки эффективности, проблем и будущих планов.

Перспективы и последствия, выдвинутые Лешли (1997), Симонсом (1995) и Ривьерой и другие (2008), влияют на тему этой главы, оказывая помощь в понимании роли мульти-менеджеров в рамках более широкой управленческой иерархии, обращая особое внима-

ние на противоречия между фактической работой и широким кругом задач Ритчи и Райли (2004).

### **Роль неунитарного менеджера**

При рассмотрении результатов исследований из США и Великобритании, становится ясно, что мульти-сайт или мульти-блок-менеджер являются наиболее влиятельными между корпоративными стратегическими управлениями и оперативными точками, в которых имеют место рабочие встречи. Этот менеджер является дистанционным, в то время как ответственность за руководителей, за отдельные подразделения по всему конкретному региону или бренду, а также непосредственный контроль осуществляется лишь изредка (Джонс, 1999). Точно так же и сами менеджеры вполне могут находиться далеко от своих собственных коллег и начальства.

Госс-Тернер и Джонс (2000) сделали вывод из их обширных исследований в фирмах многоквартирного гостеприимства, что есть четыре ключевых аспекта уровня управления, первая строки: сфера задания, организационная конгруэнтность, географическая плотность и единицы измерения соответствия. В рамках работы, то есть в круге задач и обязанностей, была большая разница, поляризованная между теми задачами, определяемых набором, направленных на проверки и более широкой концепции, внутри которой менеджер будет иметь степень ответственности за развитие бизнеса и инновации. Международные и более зрелые ресторанные сети с мировым брендом имеют тенденцию к строгому аспекту управления, в стандартизации предложения и достижения высокой прибыли за счет контроля. Фирмы, работающие на более ранних стадиях роста и менее международного характера, характеризуются более широким кругом обязанностей.

Для международных фирм, организационная конгруэнтность имеет особенно важное значение, то есть в той степени, в которой все управленческие уровни разделяют общее видение и цели. В глобальных франчайзинговых гостиничных брендах были введены четкие и формальные системы разработки руководства и сотрудников в корпоративную культуру и ценности обслуживания, присущие стратегической, лежащей в основе базовой компании. Та-



кие международные также пытаются развить конгруэнцию систем (таких как информационные технологии, оценки и развития менеджмента) и культуры (например, ценностей, верований и культуры обслуживания).

Географическая плотность, т.е. число единиц в области или регионе по отношению к размеру области, имеет ключевое различие между крупными, зрелыми транснациональными корпорациями и развивающимися, менее зрелых граждан. К примеру, международные гостиничные фирмы, как правило, имеют низкую относительную плотность, что требует еще более мобильных и опытных международных менеджеров, чтобы взять на себя ответственную роль .

Что касается единицы соответствия, т.е. степень, в которой единицы в пределах области являются идентичными или нет, была выведена тенденция "потокосая" по торговым маркам, а не по географическому признаку, благодаря эффективности выгоды должны быть достигнуты. В результате, этот менеджер, мульти-блок, обладает всеобъемлющим банком знаний о торговой марке, ее оперативных процедурах, стандартах ее продуктов и услуг доставки.

В исследовании дальнейших последствий УП эти характеристик на площадках нескольких фирм, Госс-Тернер (1999) делает вывод о том, что руководителя мульти-блока является преимущественно реализатором политики, а не создателем политики. Это во многом зависит от той роли, которая так ясно помещается между разработчиками стратегий в залах заседаний и оперативных менеджерах единичных фронтов. Кроме того, во всех компаниях, принимавших участие в исследовании, стратегические планы развития были конкретно посвящены расширению их фирменных концепций, иногда в строго контролируемых глобальных франшизах, связанных с международным потенциалом роста. В результате такого организационного развития с участием роста, укрепление и расширение бренда требует внедрения и поддержания абсолютных стандартов. Поэтому существует необходимость осмотра, проверки и систематического контроля.

С общей точки зрения управления персоналом, аспект той ро-

ли, которую, как правило доставляет менеджерам (опрошенных в исследовании) наибольшее удовлетворение и является их личной способностью "сделать разницу", мотивируя руководителей подразделений для достижения высокой производительности. Элементы этого аспекта включают в себя выгоду и результат их работы в обмен на хорошие и плохие практики по всей области, часто пытаются сочетать высокие уровни бренда и стандартизации компании с необходимостью стимулировать столь же высокий уровень приверженности к ценностям и философии компании. Один региональный менеджер отеля во время собственного научного исследования автора было характерно для тех менеджеров, которые видели свою работу как сочетание необходимости реализации стратегических императивов с необходимостью мотивировать менеджеров в единицах:

Работа влечет за собой поддержание бренда - мы имеем тождество и поддержание этой идентичности с точки зрения наших стандартов в виду клиента и в их восприятии. Я также хочу, чтобы менеджеров достигали целей, таких как «Инвесторы в людей» в каждом отеле, давая им цели, гарантируя, что они амбициозны со своими бизнес-планами. Но, конечно, вы можете не отрывать глаз от уровня прибыли, и реализации политики компании.

(Hotel Company)

Региональный менеджер)

### **Вопросы кадровой политике**

В больших, более сложных и зрелых компаниях, переход к более сложной практике человеческих ресурсов очевиден, в соответствии с исследованием Доэрти (1998). Одна национальная лицензированная фирма розничной торговли с более чем 2000 торговых точек провели обширный анализ менеджеров на нескольких площадках и определили набор компетенций, которые сформировали часть детальной прибыльной работы, которая была составлена из описания работы, основных задачи, общих бизнес целей и рассмотрение основных организационных взаимоотношений, а также прогресс и обзор встреч, как внутренних, так и внешних. Компетенции были отождествлены, затем использовались в массиве

процедур управления персоналом, в том числе наборе критериев при отборе, в рамках программ по обучению и развитию, а также в качестве основных критериев для системы служебной аттестации.

Конкретно, эта компания выделила такие пункты:

- развивающиеся люди
- приверженность к результатам и стандартам
- деловая хватка
- объективный анализ и принятие решений
- планирование и организация
- максимизации возможностей для бизнеса
- общение
- влияние.

Широкий ассортимент и масштабы этих управленческих компетенций, задач и мероприятий, в рамках которых роль заполнителей отображает такие компетенции, которые находятся в резком контрасте с подходом некоторых компаний к управлению. Там, где стандартизация имеет первостепенное значение, менеджер мульти-блока может играть роль простой проверки / инспекторскую роль, или, если в культуре компании доминирует «практический», почти уравнительный подход, руководители иногда могут потребоваться для покрытия отсутствующих менеджеров ресторанов и блок руководителей. В типологии Госса-Тернера и Джонса (2000) роль менеджера, предполагает, четыре основных подхода (см рисунок 22.1). Во-первых, существует подход к управлению несколькими единицами "Архетип"; зрелая организация монобрендовых компаний, например Макдональдс, где определены задачи для руководителей области, хорошо подходит для международных стратегий расширения. Менеджер области будет иметь узкую сферу работу. Последствиями для управления человеческими ресурсами является то, что большинство менеджеров этого типа будут иметь глубокий опыт Общего- уровня и будут экспертами по стандартам и процедурам работы. Они будут, в основном, ин-

спектировать стандарты, обеспечивать согласованность и репликации системы доставки продуктов и услуг.

Во-вторых, есть "Мульти-бренд-менеджер", с более чем одной концепцией, применяет одинаковые управленческие системы в каждой марке. Хотя сфера работа по-прежнему узкая, есть больше гибкости и разнообразия, так как больше концепций участвуют в зрелых компаниях. Высокой конгруэнцтеоремы сложно добиться, и географическая плотность остается высокой, в то время как структура фирмы является преимущественно областной или на областной основе,

Мульти бренды

Менеджер мульти бренда	Бизнес менеджер
Архитип	предприниматель

Число концепций

Один бренд

Mature  
turity

Dynamic Approach to ma-

Рисунок 22.1 Типология альтернативных подходов к управлению области  
 Источник: Goss-Turner and Jones (2000).

основывается на критической массе торговых точек, а не на потоковых брендов. При выборе менеджера для этой роли, необходимо , чтобы физическое лицо было менее глубоко погружено в детали одной конкретной марки; способно понять различия и тонкости различных марок; иметь общие навыки управления бизнесом, как

а не сфокусированы на одном наборе стандартов или оперативных задач.

В-третьих, «Бизнес-менеджер», отвечающий за несколько брендов и работающий в более динамичной среде, имеет большое количество возможностей для творческих решений и действует в рамках общих принципов и целей политики. Такой подход может быть легко применен к международным гостиничным компаниям. Персонал специфицирующийся в отношении этой роли будет гораздо шире, в ее потребности в управленческих навыках. Также его призвание будет более подходящим для крупномасштабных бизнес-стратегии, хорошо развитые навыки общения, возможно, мультикультурный опыт, и, конечно, умение мотивировать и направлять старших и опытных менеджеров. Региональный менеджер по международной гостиничной сети, будет менеджер линия с 15 единицами общих менеджеров, которые сами по себе являются опытными менеджерами отеля, возможно, с международной репутацией.

И, наконец, есть «Предприниматель» с каждым менеджером области, ответственной за одно понятие, но с возможностью развивать свой бизнес, быть инновационным, где это уместно, и всегда действовать в рамках культурных норм фирмы. Организационная конгруэнтность приводится в движение за счет присоединения к ценностям и культурным вопросам, а также сферы работы относительно широкой в динамичной среде, которая сторонится глобальной систему контроля. Такой подход, как правило, проявляется в развитии сравнительно недавно созданных компаний на ранних стадиях роста нескольких площадок и расширения. Культура и организация будут по-прежнему связаны с личностью, философией и оригинальной концепцией основателя. Не будет никакой необходимости в использовании атрибутики сложных систем управления человеческими ресурсами, а также оценка и управление эффективностью будут более неформальными, будет иметь место откровенный обмен мнениями и основными сравнительными статистическими характеристиками.

Широта регионального менеджера среднего звена также определяется размером и стадией развития жизненного цикла фирмы.

Было выявлено, что более крупные, более зрелые компании демонстрируют структурированный подход, в то время как более мелкие, более молодые, предпринимательские динамические фирмы стремятся к стратегии, которая подчеркивает ценности и культуру.

В краткосрочной перспективе это может означать, что менеджеры нуждаются в более широком диапазоне общих навыков управления, и в самом деле было обнаружено, что руководители принимают значительно более активное участие в вопросах и практике управления персоналом, чем это имело место быть раньше. Для таких менеджеров потребуется больше обучения и развития в вопросах найма, отбора и аттестации. Вопросы найма могут быть затронуты, с некоторыми фирмами гостеприимства и туризма, возможно, чтобы набрать больше из-за пределов отрасли. Существует доказательство в лицензированной торговле, что есть успешные менеджеры, которые объединяют основные группы, состоящие из высоколегированной уличных розничных торговцев.

Одним из аспектов, которые должны находиться в центре внимания будущих исследований относится к долгосрочному развитию карьеры и к планированию преемственности менеджеров на нескольких площадках. Несмотря на то, что предоставляется больше возможностей, чтобы стать региональным менеджером, в крупных консолидированных фирменных сетях, децентрализация многих таких компаний приводит к меньшему количеству вспомогательных функций. Это оказывает непосредственное влияние на будущие перспективы развития карьеры, так как многие руководители в этой области в прошлом стремились к большему количеству специалистов. Вполне возможно, что таким руководителям, придется остаться в должности дольше, чем предполагалось ранее. Это, очевидно, имеет последствия для УП, развития управления, планирования преемственности, действительной компенсации и выплат.

### **Проблемы обучения и развития**

Что касается подготовки и разработки, то исследования автора (Госс-Тернер, 1999) обнаружили два вида проблем, находящихся

на важнейших позициях в управленческой преемственности. Во-первых, крайне важно, чтобы существовало более систематическое обучение единичных менеджеров, отождествленных как обладающих потенциалом для мульти-назначений управления блок, особенно в тех компетенциях, как УП, маркетинг и управления финансами, которые будут необходимы в гораздо большей степени для этой роли. Добавьте к этому мотивационные способности, необходимые для большого количества подразделений и руководителей данных подразделений, совершенно ясно, что навыки менеджера подразделения верхнего класса сильно отличаются от тех, которые необходимы в роли областного. Тем не менее, многие руководители местных компаний гостеприимства были отождествлены из-за высокой степени успешных менеджеров, которые испытывали мало путей развития новой роли с ее очень разным набором компетенций. Просто потому, что работник является успешным менеджером одного ресторана не означает, что у них есть возможности, чтобы быть региональным менеджером для 15 других менеджеров ресторана. Эти навыки отличаются. Эти фантастические открытия описали более поздние исследования в США Ривера и др. (2008), который также пришел к выводу, что участие в процедурах и практике управления персоналом является ключевым вопросом. Действительно, в сети исследованных ресторанов, как представляется, отсутствие подготовки по основам РС, таким как обучение персонала, менеджеров по развитию блока и тимбилдинга. Они также обнаружили, что этим менеджерам необходимы новые навыки в области финансов и контроля, а также отсутствовало руководство и развитие исполнительных навыков более высокого уровня, поскольку они направлены на прогресс в компании.

Исследование Дипьетро и др. (2007) также показали интересные сочетания навыков и компетенций требуемых для многоквартирных менеджеров в сети ресторанов, а также обучение и развитие программ, которые были бы наиболее совместимы. Они предлагают программы, касающиеся следующих аспектов роли, набор ключевых факторов успеха менеджера по:

- единичным операциям (например, затраты на оплату труда, расходы на питание, обучение персонала)
- стандарты производительности (например, отчеты, наборы данных, мерчендайзинг)
- блок -фи нансы (например, финансовая интерпретация и решения)
- мульти-блок планирования (например, постановка цели, составление бюджета)
- межличностные / социальные обязанности (например, общественные дела, развитие руководителей подразделений)
- блок последующих встреч (например, посещающие единицы, планирование логистики посещений)
- человеческие ресурсы (например, тимбилдинг, культурные проблемы, ценности)
- эффективное руководство (например, сосредоточиться на стратегических и оперативных императивов).

Было установлено, что в большинстве многосайтовых фирм, роли мульти-блока, которые являются одним из внедренных стандартов, организация потребует дополнительных и улучшенных навыков в области стратегического разработки и корпоративного уровня принятия решений. Некоторые компании в исследовательской выборке автора решили эти проблемы путем внедрения программ исполнительного развития для перспективных менеджеров, зачастую с использованием университетов и бизнес-школ в качестве партнеров в мероприятиях в области развития. Планы преемственности должны присутствовать в программах развития управления, чтобы гарантировать, что этот пробел в тренировочном цикле перекрывается.

В этой главе мы рассмотрели некоторые последствия продолжающегося явления УП, а именно непрерывное развитие крупных, рассчитанных на несколько сайтов фирм в условиях все более международной и марочного индустрии гостеприимства. Было установлено, что это привело к увеличению необходимости и, позиции управления несколькими площадками, непосредственно над управлением операциями и между операциями и старших



/фронтowych стратегических уровней исполнительной власти. Таким образом, было установлено, что очень важное место развития карьеры для многих менеджеров, принимается в основном, как средство реализации стратегии, а не создателя. Кроме того, было обсуждено, что роль во многих фирмах имеет потенциал, чтобы быть в значительной степени контролирующей, при условии, что все еще существует возможность показывать свои навыки менеджера для любой области, как мотиватор и тренер по управлению персоналом. Существует еще необходимость поощрять, активизировать и получать высокий уровень приверженности ценностям и убеждениям компании.

### **Дальнейшая литература и источники**

Коллингз, Д. Г. и Скуллион, Н. (2007) 'Глобал СТАФ и многонациональные предприятия ', в Стори, Дж. (ред.) Управление человеческими ресурсами: Критический текст, 3-е изд, Лондон: Томсон Лиминг.

Дипьетро, Р., Мерфи, К., Ривера, М. и Мюллер, С. (2007) «Ключевые факторы успеха управления многоквартирными

В непринужденной обстановке ресторана промышленности: тематическое исследование ", Международный журнал современного гостиничного менеджмента, 19 (7): 524-536.

Догерти, Л. (1998) "Что делает успешным в влиятельного стратегии в области людских ресурсов?", Труды конференции EuroChrie / IANMS, Лозанна, ноябрь: 123-131.

Госс-Тернера, S. (1999) 'Роль неунитарное менеджера в в фирменных гостеприимства цепочек ", управление человеческими ресурсами Журнал, 9 (4): 39-57.

Госс-Тернера, S. (2002) 'Мульти-сайт управления: последствия УП », в д'Аннунцио-Грин, Н., Максвелл,

Г. А. и Уотсон, С. (ред) Управление человеческими ресурсами - Международные перспективы в области гостиничного бизнеса и туризма, Лондон: Континуум.

Госс-Тернер, С. и Джонс, П. (2000) 'Мульти-блок управления в сервисных операций: альтернативные подходы в индустрии гос-

теприймства Великобритании ", туризм и гостиничный бизнес, 2 (1): 51-66.

Харрингтон, Р. Дж. (2006) 'сдерживающее влияние размера, тактики и менеджер по стратегии участия внедрение в пищевойсервис ', Международный журнал гостиничного менеджмента, 25 (3): 373-379.

Джонс, Р. (1999) "Управление Мульти-единиц измерения: поздний феномен XX века", Международный журнал современного гостиничного менеджмента, 11 (4): 155-164.

Рыцари, Д. и Уильмотт, Х. (ред) (2012) Введение в организационное поведение и управление, 2-е изд, Андовер: Сенгейдж обучение в регионе ЕМЕА.

Лешли, С. (1997) Расширение прав и возможностей высокого качества обслуживания, Лондон: Касселл. Ли-Росс, Д. (1999) УП в сфере туризма и гостеприймства, Лондон: Касселл.

Левитт, Т. (1972) 'Производственная линия подход к обслуживанию ', Гарвардский Бизнес Обзор, сентябрь / октябрь: 41-52.

Локвуд, А. и Герье, И. (1990) "Менеджеры в сфере гостиничного бизнеса: обзор текущих исследований", Прогресс в области туризма, отдыха и гостеприймства исследований, 2: 151-167.

Лукас, Р. (2004) о трудовых отношениях в сфере гостеприймства и туризма, Лондон: Рултедж. Олсен, М., Чинг-Ик Цзэ, Е. и Запад, J. J. (1992) Стратегический менеджмент в индустрии гостеприймства,

Нью-Йорк: ИЛ Рейнгольд.

Ритчи, Б. и Райли, М. (2004) «Роль менеджера в рамках отношений стратегии и структуры; свидетельство от неожиданного »,

Члены Института Гостеприймства Великобритании (ИОН) могут получить доступ к публикации, включая Management Guides, которые содержат ключевую информацию, имеющую отношение к гостеприймству ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Королевского института персонала и развития Великобритании (ИПР), могут получить доступ к ряду материалов, включая информационные статьи из более чем 300 интернет-названий журналов, имеющих отношение к персоналу. Члены ИПР и подписчики могут

видеть статьи на сайте *People Management*  
([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

### Вопросы

- 1 Почему позиция менеджера нескольких площадок становится значимой для целей внутри фирменных гостеприимства?
- 2 Какова взаимосвязь между стилем управления и ролью менеджера ?
- 3 Что вы понимаете под работой сферы, организационной конгруэнции, географической плотности и единицы соответствия?
- 4 Какие основные требования вы должны включить в кадровую спецификацию для менеджера в международной гостиничной сети?
- 5 Какие методы выбора вы бы приняли при оценке пригодности претендентов на роль менеджера в многоэлементной сети ресторанов быстрого питания?
- 6 Что является ключевыми элементами программы обучения и развития для многоэлементного менеджера?

**ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОПРОСА** - тематическое исследование отелей Люкс Приложение 5

Как бы вы использовать типологию управления указанную выше на рисунке 22.1, при консультировании по вопросам будущей структуры и роли в Люкс Отелях?

### Брендинг работодателя

Комбинирование определенных принципов стратегического маркетинга с концепцией и методиками управления человеческими ресурсами (УЧР) получило все более очевидное организационное развитие за последние годы. Телевизионные рекламные ролики представляют реальных сотрудников организации на рабочем месте, а не традиционные сценарии рекламы с известными актерами в гораздо более экзотических местах. Компании сферы обслуживания, начиная от магазинов персональных компьютеров до супермаркетов, сетей ресторанов, гостиниц и банков были замечены в создании рекламных роликов со своими сотрудниками в главной роли, а также продуктов и услуг, которые они предоставляют, что может помочь установить прочные и значимые маркетинговые отношения с существующими и потенциальными клиентами. Такой ход подкреплен убеждением, что если клиент видит работников как людей из рекламы, которые для того, чтобы туда попасть должны быть в высшей степени квалифицированным и владеть отличным знанием продукта, то он будет более склонен попасть в такие безопасные, способные и гостеприимные руки. В отношении работы с клиентами, лучше представлять сотрудников!

Эта тенденция является лишь одним из элементов более широкого явления, которое в своей концептуальной основе таит идею, что работодатели должны рассматривать создание своего бренда и ценового предложения не только с точки зрения клиента, но и с точки зрения существующего или потенциального сотрудника. Брендинг работодателя привлекает большой интерес как в группе УЧР, так и маркетинговой группе с академической и практикующей точки зрения. По сути дела, организации должны учитывать не только маркетинг отношения с клиентами, но и маркетинг отношения с работниками.

Концепция брендинга работодателя может рассматриваться как естественный результат развития от более современной политики и практики управления персоналом. Как было описано в главе 2, современная интерпретация и внедрение УП основывается на ряде ключевых факторов, которые не были рассмотрены в качестве центральных в предыдущих договоренностях управления персоналом и управления людьми, в частности, такие понятия, как сильная корпоративная культура, высокая приверженность и высокая производительность. Если руководители службы организации являются верующими в новой форме УП, они, естественно, признают свое стратегическое значение, и их роль в обеспечении высокой эффективности работы сотрудников, необходимость высокой приверженности со стороны сотрудников и поддержки согласованной деятельности, ценностей и культуры организации. Экстернализация этой культуры и этих ценностей является средством отображения вашего изображения в качестве организации и работодателя в витрине СМИ. Индустрия гостеприимства имеет свои сражения, окружающие имидж работодателя в течение многих лет (Лукас, 2002), и во многих отношениях брендинг работодателя является инновационным ответом на вызов. брендинг работодателя основывается на выгоде Т.С. организаций маркетинга себя по отношению к своей рабочей силе, так профессионально, как они продают себя по отношению к своим клиентам.

Это форма классических маркетинговых отношений, трехходовые отношения А, развиваются со временем, становится все сильнее и приносят выгоду для заинтересованных сторон, работодателя, работника и клиента.

### **Происхождение и развитие брендинга работодателя**

Во второй половине XX века произошло бурное развитие высоко зарекомендовавших себя давностью своего существования брендов в секторе услуг в целом и в рамках гостиничного бизнеса в частности. Многие из этих брендов, таких как Hilton, Holiday Inn или Pizza Hut, были в высшей степени уважаемыми и стандартизированными, основанными на концепции предложения на своих рынках четко сформулированного набора продукции, услуг и ценовых предложений. Они были подкреплены высокой культурой

обслуживания, призванной иметь отличительные признаки в соответствии с ее ориентированностью на потребителя и исследование рынка. Брендинг дал менеджменту более полный контроль над продуктом и характером предлагаемых услуг (Концепцию) и, как только был доказан коммерческий успех, брендинг стал ключевым стратегическим параметром, особенно в отношении дублируемых операции на нескольких участках. Успех и расширение позволили наиболее узнаваемым брендам выйти на мировой уровень, распознаваться на территории развитых и развивающихся стран. Продвинутой брендинг пытается прописать очень подробно концепцию, продукты, стандарты обслуживания и поведения, требуемые от своих сотрудников. Как таковой, он имеет потенциал мощного влияния посредством подхода к управлению, сотрудникам, их рабочему месту и преобладающим ценностям, и культуре (см Зейтхалм и Битнер, 2003; Де Чематони и Коттам, 2008). Таким образом, брендинг в целом может рассматриваться как часть высокой корпоративной культуры; индустрия гостиничного бизнеса находится в авангарде брендинга и маркетинга услуг, как это можно наблюдать на большинстве центральных улиц Великобритании, где преобладает географическая репликация кафе, фаст-фудов, пабов и брендов сетей ресторанов.

В соответствии с предложением Аллена и Мейера (1990), обязательства работника можно отнести к трем основным элементам, и все они имеют связь с основами брендинга работодателя:

- *аффективная приверженность: создание эмоциональной привязанности к организации*
- *Длительные обязательства: создано восприятием рисков, связанных с уходом этой организации*
- *Нормативные обязательства: создано чувства долга к работе и коллегам по работе.*

Каждый из этих элементов обязательства может рассматриваться и иметь резонанс с рассматриваемой темой, слияние культуры и приверженность организации. Такое объединение требует обмена целями и видениями, обмен ценностями и целями, а также чувство

силы и безопасности путем вовлечения и участия в организации, в результате чего возникает сильное желание остаться и работать для этой организации (см Де Чемантони и Котам, 2008). Здесь мы видим, согласованности брендинговой концепции работодателя с тем, что считается в актуальным в современном УП с точки зрения стратегии, производительности, приверженности, культуры и важность стабильности рабочей силы

### **Что такое брендинг?**

Использование фразы «брендинг работодателя» действительно можно охарактеризовать как понятие, использованное в конце двадцатого века, которое было придумано, использовано и определено Амблером и Бэрроу из Лондонской школы бизнеса в своей публикации 1996 года, «The Employer Brand». В статье для Конференции по гостиничному бизнесу Eurochrie 2010, Герелс и Луидж рассмотрели ряд определений, которые развивались на протяжении многих лет, а также рассмотрели вопрос о применении и потенциале концепции в индустрии гостиничного бизнеса. Они определяют брендинг работодателя как:

Стратегия, которую компания может использовать, чтобы дифференцировать свой бренд от бренда своих конкурентов, с целью обеспечения добротной организации сотрудников, а также поддержания талантов в рамках организации.

(Гехрелс и Луидж, 2010: 3)

Минчингтон (2007) поддерживает это более ранние определения, а также основные аспекты, затронутые в этой главе, со ссылкой на необходимость проведения взаимосвязи между тремя типами организации: корпоративный бренд, бренд клиента и бренд работодателя. Такая интеграция имеет решающее значение для успеха, достижения целей, значительного дохода от предприятия посредством метода брендинга работодателя в реальной и осязаемой манере, как обозначено Барроу и Мозли (2005: XVII):

Главная роль бренда работодателя заключается в создании согласованной основы для управления, чтобы упростить и сосредоточить приоритеты, повысить производительность и улучшить подбор кадров, а также сохранить приверженность.

В самом деле, столь же модная концепция управления талантами, изложенная в главе 9, была прочно прикреплен к брендингу работодателя как два соединенных элементов привода для привлечения и удержания лучших работников в очень конкурентной среде. Здесь мы видим переход от фундаментального маркетингового принципа потребительской ценности предложения к стоимости предложения работника. Это предложение стремится убедить потенциальных сотрудников присоединиться к конкретной фирме, чтобы понять, "что это значит для меня", и увидеть долгосрочную выгоду пребывания с этой фирмой. Кристенсен Хьюз и Родж (2008) предполагают, что этот подход должен быть охвачены организациями гостеприимства, до тех пор, пока существует когерентный обзор УП из составных частей стратегии работника. Они указывают на необходимость последовательного и согласованного подхода к пунктам, таким как конкурентные условия, возможности обучения и развития на рабочих местах, а также культуры и климата, который поощряет и празднует развитие карьеры и приверженность.

Чартерный Институт персонала и развития (CIPD, 2007) также опубликовал документы, подтверждающие принятие брендинга работодателя, краткое описание, почему компании должны относиться к этому серьезно. В резюме причин, почему организации должны действовать таким образом, CIPD подчеркивает следующие:

- быть работодателем выбора для работников, которые вы действительно хотите привлечь
- эффективный бренд работодателя потенциальных сотрудников - и существующих сотрудников - кричал: "Я хотел бы / мне нравится этот бренд в моем резюме!"
- возможность привлечь нужных сотрудников на местах и на международном уровне имеет жизненно важное значение для



организационного успеха

- помогает при сохранении
- помогает построить хорошую, подлинную корпоративную репутацию.

Эти факторы можно увидеть в следующем примере, выраженные в качестве предложения по содержанию веб-сайта для случая исследования компании Люкс Отелей как в Приложении 5, и на основе ряда ведущих международных гостиничных сетей, выписки из общедоступных веб-сайтов корпоративные / карьера, содержание которых дает представление о том, как такие организации пытаются получить сообщение корпоративный бренд работодателя по поводу культуры и ценностей для возбуждения и привлечения потенциальных сотрудников, иллюстрируя и иллюстрирующие многие аспекты брендинга работодателя, которые мы до сих пор рассматривали. С точки зрения тематического исследования, этот пример может быть адаптирован к конкретным планам развития фирмы, которые могли бы быть разработаны в области маркетинга и управления персоналом команды Люкс Отелей:

Люкс Отели: предложение работодателю брендинга по содержанию политики / сайта

То, что мы считаем: миссия, убеждения и ценности

В Люкс Отелях мы получили ряд серьезных амбициозных целей. Мы стремимся создать организацию, которая является уникальной, индивидуалистической и выделяется из остальных. Наша миссия, наши убеждения и совместные ценности служат вездесущий руководства, чтобы напомнить нам о нашей цели и нашем образе .

Миссия

Наша цель состоит в том, чтобы создать самую успешную, международную гостиничную компанию, гарантируя, что доверие и уважение сотрудников и гостей находятся на первом плане. Мы

привержены обзору гостиничного бизнеса с современным инновации, сохраняя ценности традиционного гостеприимства, в результате чего в рабочей среде, люди процветают, и все же получают настоящее удовольствие от своей работы.

#### Главные ценности

- доверие друг другу
- взаимное уважение
- восхищение творчества и инноваций
- подотчетность и ответственность
- успех с помощью этического поведения в бизнесе

Мы считаем, что эти ценности, встроенные во всем, что мы делаем и как мы ведем себя, они дают нам план для действий. В конечном счете, мы хотим, чтобы наши сотрудники поняли свои жизненные задачи и устремления, будучи важной частью организации Люкс Отелей и их будущего.

#### Employer branding

##### Наши убеждения

Посвящение услуг индустрии гостеприимства, развития сильной культуры обслуживания и философию, которая дает руководство над тем, что мы делаем и как мы это делаем, чтобы взять внутреннюю гордость в обеспечивать превосходное обслуживание.

##### Люди создают разницу

Международные отели могут быть очень похожи по своим физическим признакам и объектам, но снова и снова клиенты говорят нам, что это качество и готовность помочь сотрудникам, которые на самом деле заставляют их выбирать, а не наших конкурентов. Клиенты могут сказать, что наши сотрудники получали удовольствие от работы и получили реальную радость от того, что помогли нашим гостям в удовлетворении их потребностей..

Считай каждый деньСильная культура обслуживания не только

идеалистическая мечта или пример управления, это непрерывный паттерн межличностных поведения и сотрудничества между организацией, сотрудниками и клиентами, основанное на подлинных чувствах. Таким образом, каждый день, каждая минута дает нам возможность предоставлять исключительный сервис и помощь, гарантируя, что каждое действие, будет продумана и введена в действие.

### **Лидеры в качестве посредников**

Наши менеджеры не на своих позициях, так как они хорошо говорят сотрудникам, что делать, но они достигли своих успехов, поддерживая тех, кто способствует решению сложной задачи гостеприимства, что позволяет сотрудникам выполнять миссии компании. Лидеры успешны, если они дают своим сотрудникам средства, чтобы обеспечить исключительное, мирового класса обслуживание, необходимое для наших гостей..

### **Эффективность бизнеса и деловой этики**

Кульминацией этих ценностей и убеждений должна быть награда успеха в бизнесе в качестве коммерческой организации; только тогда мы сможем развивать компанию, реинвестировать в учреждения и СТАФ, а также обеспечить светлое будущее для всех, кто внес свой вклад в этот успех. Тем не менее, успех в бизнесе не должен прийти любой ценой, и сильным этическим, моральным фундаментом нашей коммерческой деятельности должны соблюдаться во все времена. Мы должны быть честными с самими собой, честны с нашими клиентами и другими окружающими, и работать с честностью и профессионализмом во всем, что мы достигаем.

### **Возможности брендинга работодателя**

Кроме включения красноречивых слов в свое обращение к работникам на рынке труда, организации также должны рассмотреть свои действия, относящиеся к найму в целом, для того, чтобы обеспечить интеграцию и соответствие реальности «обещаний», данных в обращении. Компании должны быть уверены, что они не

пускают на ветер маркетинговые и рекламные материалы. Должна быть последовательность в организации и осуществлении мероприятий по всему спектру ЧР, брендинг работодателя должен быть успешным, иметь содержательную и продолжительную стратегию, стратегия, которая в конечном счете стремится достичь высот. Ниже перечисляются некоторые из мероприятий, которые должны быть тщательно рассмотрены и разработаны в соответствии с обращением работодателя:

- процессы подбора кадров, реклама вакансий, выбор средств массовой информации
- процесс отбора, критерии отбора
- вся документация и онлайн / страницы сайта (например, карьерные веб-сайты)
- дни открытых дверей, информационные пакеты, сайты социальных сетей, подкасты
- справочники для сотрудников и объединяющие детали, приветственные пакеты
- индукционные и ориентационные программы
- все схемы обучения и развития (все уровни работников)
- все события УЧР, например, тимбилдинг, совместная деятельность, интерфейсы с организацией
- руководство и управление, стили и подходы
- все коммуникации с сотрудниками, включая информационные технологии, информационные бюллетени
- стратегии по компенсации и выгоде, зарплата
- вопросы физической рабочей среды
- все связи с общественностью, каналы связи
- системы управления эффективностью.

Такой комплексный подход не следует рассматривать только как прерогативу крупных международных фирменных организаций. Нет никаких оснований игнорировать принципы, маркетинга только потому, что у вас есть небольшой отель с 12 спальнями и в нем работают только пять сотрудников. Конкуренция за хороших

сотрудников стремится везде и ваша репутация как работодателя в меньшем месте может иметь решающее значение и высокое влияние в привлечении лучших талантов. Противоположное же бесконечно верно, как репутация будучи невнимательными, эксплуататорской работодатель быстро распространяется через плотно образованного сообщества с долгосрочными пагубных результатов, и может оставаться фиксированы в течение очень долгого времени в сознании потенциальных новобранцев и, возможно, даже потенциальных клиентов.

Будь то большие или малые, усилия и расходы по различным аспектам обеспечения вашей репутации как работодателя следует рассматривать как инвестиции, а не только стоимость. Тем не менее, это не было бы правильно игнорировать проблему измерения выгоды от таких действий. В самом деле, важно настроить некоторые надежные метрики и системы измерений, чтобы оценить отдачу от этой конкретной РС-ориентированной инвестиции. CIPD (2007) предлагает следующие вопросы при разработке и разработке средства оценки возврата инвестиций:

- Какова ваша истинная стоимость проката - включая время руководителей среднего звена "провел интервью? Вы знаете, расходы на набор персонала, текучесть рабочей силы?
- Сколько вы тратите на кадровых консультантов / агентств? Сильный бренд работодатель уменьшить потребность в использовании их.
- Какой процент заполненных бланков заявок вы получаете? Бренд должен увеличить этот показатель, в том числе на основе незапрашиваемой репутации работодателя. Каково ваше текущее отношение предложений к акцептам?
- Каким образом ваш бренд работодателя позволит вам задействовать новые источники, например, субсидированные схемы обучения, сильные местные колледжи и школы ссылки, рабочие места размещения?
- Какая часть стартеров преждевременно?

### **Последствия гостеприимства**

Причины серьезного отношения индустрии гостиничного бизнеса к

инновационному подходу УЧР связаны с маркетингом, и являются давними и актуальными до сих пор. Многолетняя промышленность постоянно встречалась с негативом с точки зрения ее репутации как работодателя, часто, возможно, несправедливо характеризуемого как самодержавного, эксплуататорского и скупого, ищущего низко квалифицированных людей, которые будут принимать низкие ставки заработной платы. Многие в промышленности тяжело работали и честно решали эту проблему, но несопоставимые характеры отрасли делают ее очень сложной для введения отраслевых стандартов. Для посвящённых брендинг работодателя предлагает решение, которое действительно объединяет бизнес-ориентированный характер брендинга и рекламу с более современным подходом к управлению персоналом. Старение населения во многих развитых странах, в конечном итоге стало очевидным сделав свое присутствие ощутимым непосредственно там, где будет меньше молодых людей на рынке труда, фирмам гостиничного бизнеса нужны молодые люди в рабочей силе. Поэтому фирмы гостиничного бизнеса должны предложить привлекательный пакет элементов бренда работодателя для кандидата, от основных условий до перспектив, развития, благоприятной культуры на рабочем месте и все большего баланса трудовой жизни, который демонстрирует заботу работодателя, противодействующую изображению из серии "принять его или оставить его". В своем исследовании для гостиничной конференции Иурочи, Герелс и Луидж (2010: 10) представили отрывок из интервью с гостиничным руководителем, который решительно поддерживает принятие принципов брендинга работодателя.

Будь он большим или малым, локальным или глобальным, гостиничный бизнес настоятельно рекомендуется принять к сведению текущий разработки и концепции брендинга работодателя. Они должны рассматривать их продукт и обслуживание как полностью интегрированный пакет мер, ценностей и поведения, которые направлены на фул фи л целей организации, заказчика и работника. Предписание или план бренда необходимо оценивать с точки зрения того, как его составные части могут быть тесно связаны для всех заинтересованных сторон. Ценность предложения является не просто маркетинговый инструмент, ковка лояльных отношений

между брендом и потребителем, но также является основой верного и финансового отношений между брендом и рынком труда, между брендом и работником

## **Дальнейшее литература и источники**

Аллен, Н. Дж и Мейер, М. П. (1990) "Измерение antecedents аффективных, постоянством и нормативной приверженности организации, журнал психологии труда, 63: 1-8.

Амблер, Т. и Барроу, С. (1996) Бренд работодателя, Лондон: Газета Лондонской школы бизнеса. Барроу, С. и Мослей, Р. (2005)

Бренд работодателя, Чичестер: Джон Вилей.

Кристенсен Хьюз, Дж. и Родж, Е. (2008) "Стратегия по улучшению найма персонала, удержания и участия в организациях индустрии гостеприимства", Международный журнал современного гостиничного менеджмента, 20 (7): 743-757.

CIPD (2007) Брендинг работодателя: последняя причуда или будущее УП ?, Лондон: CIPD Публикации. Коллингз, Д. Г. и Скуллион, Н. (2007) "Глобал СТАФ многонациональное предприятие ", в Стори, Дж.

(Ред.) Управление человеческими ресурсами: Критический текст, 3-е изд, Лондон: Томсон Лиминг.

Де Чематони, Л. и Котам, S. (2008) "Взаимодействие между организационными культурами и корпоративных брендов, журнал продукта и бренд-менеджмент, 17 (1): 13-24.

Герелс, С. А. и Луидж, Дж. (2010) "брендинг работодателя: новый подход к индустрии гостеприимства ", бумаги конференции Eurochrie, 25-28 октября, Амстердам.

Лукас, Р. (2002) «Фрагменты УП гостеприимства? Данные 1998 года на рабочем месте обследования трудовых отношений », Международный журнал гостиничного менеджмента, 14 (5): 207-212.

Минчингтон, В. (2007) Ваш работодатель марка. Сэндифорд, П. и Сеймур, Д. (2007) «Концепция профессионального сообщества вновь: аналитические и управленческие последствия в лицо к

лицу услуг профессий», работа, работа и общество, 21 (2): 209-226.

Зейтхалм, В. А. и Битнер, М. (2003) Услуги по маркетингу, 2-е изд, Нью-Йорк: МакГроу Хилл.

Члены Института Великобритании гостеприимства (ИОН) могут получить доступ к публикации, включая Management Guides, которые содержат ключевую информацию, имеющую отношение к гостеприимству операций ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Королевского института персонала и развития Великобритании (ИПР), могут получить доступ к ряду материалов, включая информационные статьи из более чем 300 интернет-названий журналов, имеющих отношение к персоналу. Члены ИПР и подписчики могут видеть статьи на сайте *People Management* ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

#### Вопросы

- 1 Что вы понимаете в качестве основных целей брендинга работодателя?
- 2 Какие практические шаги вы бы провели для обзора кадровой политики с точки зрения создания бренда работодателя?
- 3 Почему брендинг работодателя имеет потенциальную ценность для индустрии гостеприимства?
- 4 Как брендинг работодателя взаимодействует с практикой современного УП?
- 5 Почему брендинг работодателя намного больше, чем хорошо продуманная реклама?

**ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОПРОСА** - тематическое исследование отелей Люкс Приложение 5

Тематическое исследование ставит вопрос о том, должны ли Люкс Отели принять позитивную политику брендинга работодателя: с точки зрения Люкс отелей, как бы вы адаптировали предложение, приведенное ранее в этой главе, как брендинг работодателя можно было бы увидеть на компании Веб-сайт?



## Обслуживание клиентов и качество

В заботе о клиентах нет ничего нового. Отели топ класса девятнадцатого и трансатлантические лайнеры двадцатого века были вполне вероятно, идет к своим клиентам гораздо лучше, чем большинство гостей отеля ухаживают сегодня. Однако, произошла «индустриализация» или «систематизация» обслуживания клиентов. Предприятия сферы обслуживания стали больше, больше клиентов рассматриваются менее профессиональный и относительно неопытный, часто неподтвержденный персонала. И, как конкуренция становится более серьезной, возникает необходимость системного подхода к обеспечению того, чтобы целевые клиенты получали качественное обслуживание, которое они ожидают.

Исследователи из Университета Манчестера Института Науки и Технологий (UMIST) (Ласкеллес и Дейл, 1993) классифицируемых организации в:

- Незавершенные- инициативы качества (QI) еще не началась
- дрейфтеров - QI начал 18-36 месяцев назад
- Инструмент - QI началась 3-5 лет назад
- улучшители - QI началась 5-8 лет назад
- награждение победителей - QI началась, вероятно, около 10 лет назад
- мирового класса - QI начал, вероятно, больше, чем 10 лет назад.

В лучшем случае, организации «мирового класса», обслуживают клиентов, безусловно, это является обязанностью каждого отдельного сотрудника от самого младшего исполнительного директора. Многие из инициатив по обслуживанию клиентов компаний гостеприимства, как правило, попадают в категорию 'инструмент' толкателя, в лучшем случае. Одним из показателей является то, что их инициативы качества приведены названия, а не центральное место в политике компании.

Устанавливая, качеством обслуживания необходимо признать, что каче-

ство обслуживания в обуславливается целым рядом различных факторов. Некоторые элементы обслуживания замечены только заказчиком, если фактором является деферинцированным каким-либо образом, например, медленное обслуживание, плохая температура в помещении и чрезмерный уровень шума. Другие факторы, несут позитивный вклад в опыт клиента, например, признаются сотрудниками и решаются с помощью своего имени. Можно провести параллели с факторами гигиены Герцберга и мотиваторами, которые связаны с восприятием сотрудников и их опыта работы (Герцберг и др., 1959; см. Рисунок 2.5).

Есть много разных подходов к программам обслуживания клиентов, во многом концентрируясь на

Персонал-тренировочных элементах. Именно по этой причине забота о клиенте и качество включены в эту книгу.

На сегодняшний день большинство населения развитых стран испытывают широкий спектр предлагаемых услуг, будь то фаст-фуд, столовая, медицинское обслуживание, отдых или образование.

Во многих случаях поиск дифференциации продукта, процесс, посредством которого поставщик делает продукт, отличный от продукции конкурентов, должно быть сосредоточено на взаимодействии «людей». Классическим примером является авиатранспортные отрасли, в которых компании конкурируют между собой на аналогичных маршрутах с использованием аналогичных самолетов. Основной способ, с помощью которого такие компании устанавливают, чтобы получить конкурентное преимущество и увеличить свою долю на рынке либо через ценообразование, что и в случае с бюджетных авиакомпаний, или, в внебюджетного сектора, путем получения лучших слотов и предлагает лучшее обслуживание, например, более быстрой регистрации по прибытию лучше ожидания механизмов и лучшей кабины обслуживания.

SERVQUAL (Парасуранам и др., 1988) основан на общей анкете из 22-пунктов, который рассматривает

пять широких аспектов качества обслуживания:

- материальные ценности (появление физических элементов)
- надежность (надежность, точность выполнения)
- отзывчивость (срочность и услужливость)

- обеспечение (компетентность, вежливость, надежность и безопасность)
- эмпатия (легкий доступ, хорошие коммуникации и понимание клиента).

Клиенты просят заполнить анкету; ФИ Первая часть идентифицирует их ожидания, а вторая часть идентифицирует их восприятие фактического предложения. Используя значение (Лайкерта) шкала разрыва значений между ожиданиями и представлениями о предложении может быть определена.

Этот процесс идентифицирует сильные и слабые стороны компании. Различные Веса могут быть предоставлены различным элементам. Из результатов можно вывести список приоритетов, требующих внимания с помощью наиболее подходящих средств, таких как обучение или инвестиций в оборудование.

SERVQUAL продолжает идентифицировать пять основных пробелов:

- 1 – Разрыв между ожиданиями потребителей и восприятием управления - руководители думают, что клиенты хотят одну вещь в то время как клиенты могут предпочесть что-то другое
- 2 – разрыв между восприятием менеджмента и качества обслуживания катиона Специфическое. Руководство не может четко определить, что нужно, или они могут устанавливать недостижимые стандарты качества.
- 3 – Разрыв между качеством обслуживания спецификаций и оказания услуг. Проще говоря, поставщик услуг не соответствует установленным стандартам.
- 4 – Разрыв между предоставлением услуг и внешних коммуникаций. Это может быть результатом ожиданий, будучи нереалистично поднятых через посредников, таких как продажи отделений, агентств или рекламных материалов.
- 5 – разрыв между воспринимаемым обслуживанием и ожидаемым обслуживанием. Этот разрыв является результатом одного или нескольких из предыдущих разрывов. В основном клиент не получает то, что он или она ожидает.

Метод SERVQUAL затем переходит в зону толерантности, которая эффективно между тем, что клиенты ожидают и что они считают минимальным допустимым уровнем обслуживания.

## **Выберите навыков для отношения**

В гостиничном бизнесе социальные навыки играют решающую роль для успеха предприятия. Многие руководители утверждают, что они не могут легко обучаться или узнать и о том, что идеал сосредоточиться на рекрутинга и отбора людей с нужным отношением к клиентам. Для успешного выполнения этой задачи, работодатели должны развивать навыки эффективного отбора и некоторые из лидеров в настоящее время выделяются значительные ресурсы для подготовки своих менеджеров в выборе интервью навыки, все чаще упоминается как «приобретение таланта».

Некоторые организации (например, Tgif и Дисней) ищут навыки конференсье, а не более традиционных навыков, связанных с ресторанами и отелями. Следовательно, они прослушиваться своих кандидатов, а не берут у них интервью.

Во многих случаях жизненно важно, чтобы сотрудники имели хорошее понимание того, что ожидает клиент. Некоторые работодатели считают, что лучший способ достижения этой цели является привлечение сотрудников, которые разделяют подобные жизненным опытом со своими клиентами. В некоторых случаях работодатели поощряют своих сотрудников, используя свои возможности в качестве клиентов, возможно, в других учреждениях, находящихся в собственности работодателя, в рамках развития персонала, но и как часть пакета вознаграждений.

Некоторые работодатели намереваются развивать в штате осознание того, что они должны решать "собственные" проблемы, которые влияют на клиентов. Это означает, что они должны искать решения, а не искать пути, чтобы избежать решения проблем. Никто не должен пройти мимо мусора в учреждении, даже если это не входит в их обязанности. Никто не должен оставить телефонный звонок без внимания, если нет никого готового ответить на него. Никто не должен оставить клиента с проблемой, говоря: "К сожалению, это не мой участок».

Некоторые формы обучения концентрируются на обучении персонала некоторых "сценариев", такие как "Добрый день, чем я могу вам помочь?» Или преподавательский состав, чтобы использовать имя клиента или ответить определенным образом на телефонный звонок. Другие могут быть менее предписывающими, но все еще могут потребоваться определенные ритуалы, которые должны соблюдаться. Sheraton, например, установили различные "стандарты удовлетворенности Sheraton Guest»

(см рисунки 24.1 и 24.2).

Гостиницы Рэддисон запустили программу "Да, я могу», которая устанавливается, чтобы обучить персонал, никогда не говорить "нет" клиенту. Также могут быть разработаны специфичные навыки продаж. Например, одна из ведущих сетей быстрого питания обучает персонал, пытаться продавать на один пункт "дорогого товара" больше, чем клиент заказал, но никогда не два или более.

### **Различные подходы к обслуживанию клиентов**

Френсис Сэкер, представитель индустриального общества (статья управления персоналом, март 1987) разделили обучение на два основных типа: «евангельский» и «разведочный» стили. Это разделение, по-прежнему актуально и сегодня. Евангельский стиль направлен на создание "высокой степени энтузиазма", тогда как разведочный стиль обеспокоен возможностями физических лиц, чтобы принимать решения о своем собственном поведении и о практических действиях они могут проводить обучение онлайн, чтобы улучшить работу "Гостиницы Рэддисон запустили программу "Да, я могу», которая устанавливается, чтобы обучить персонал, никогда не говорить "нет" клиенту.

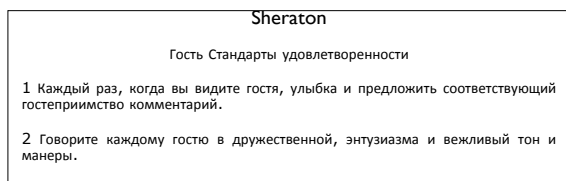


Рисунок 24.1 Сатисфакции Стандартный отеле Sheraton Гость

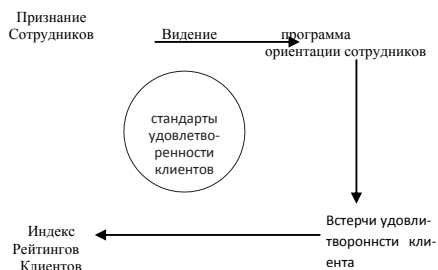


Рисунок 24.2 Цикл обслуживания клиентов отеля Sheraton

В большинстве отелей выбирается «Работник месяца», который получает дополнительное вознаграждение. Иногда они выбираются руководством, иногда клиентами. К сожалению, многие такие схемы созданы, чтобы манипулировать сотрудниками - награду собирает каждый отдел по очереди. Можно утверждать, что такие подходы к мотивации являются внешними или внешними только по отношению к надлежащей программе обслуживания клиентов. Вместо того чтобы изобрести хорошую программу, которая также будет заниматься подбором правильного персонала, привлекать интерес сотрудников и сама по себе будет обеспечивать необходимую мотивацию. Политика под девизом Ритц-Карлтон проиллюстрирует это: "Мы дамы и господа, обслуживающие Дам и господ".

#### Необходимость проведения политики и диагностики

Большое количество компаний имеет такие заявления, которые отражают политику обслуживания клиентов, иногда отображаются в областях обслуживания клиента, например в зонах приема, по прайслистам, брошюрам и тому подобное. Часто планы по работе с клиентами вытекают из анализа обслуживания клиентов, таких как гостевые карты, комментарии тайных покупателей и комментарии из социальных сетей. Многие отельные компании имеют рейтинги регулярных клиентов, которые обеспечивают каждый блок своим собственным индексом рейтинга клиента и его рейтинга по сравнению с другими аналогичными подразделениями в пределах группы. Некоторые компании проводят опросы, чтобы точно

измерить стоимость плохого обслуживания клиентов..

### Общепромышленные инициативы

Большое количество компаний гостеприимства участвуют в схемах обеспечения качества, включая отдельную группу схем ISO 9000. Кроме того, также существует ряд отраслевых инициатив гостеприимства, ориентированных на качество. К ним относятся внешние рейтинги гостиницы и ресторана схемы, такие как те, что введены в туристических ассоциациях. Институт гостеприимства запускает схемы Уверенного Гостеприимства (Приложение 1). Кроме того Британские ассоциации гостеприимства запускает схему «Превосходство через людей», которая измеряет операции против пяти ключевых показателей эффективности: увеличение удержания персонала; удовлетворенность персонала; производительность; уровень обслуживания клиентов; и бизнес прибыльность.

На сегодняшний день (2012 год), были проведены три основных оценочных исследования для оценки результатов и достижений по схеме «Превосходство через людей». ЕТР уже оказало значительное влияние на результаты бизнеса

Из тех учреждений, которые были аккредитованы: 59 процентов сообщили о росте удовлетворенности клиентов и 55 процентов увидели улучшения в имиджа и качестве местного работодателя. Другие сообщили об увеличении общей прибыльности до 100 процентов, нехватка квалифицированных кадров сократилась до 60 процентов, а уровень удержания персонала увеличился на 39 процентов. В целом, 92 процента аккредитованных учреждений ЕТР сообщили, что они будут стремиться к перееду аккредитации. Одно исследование отождествляется 200 предприятий:

- удовлетворение потребностей клиентов до 39 процентов (против цели 20 процентов)
- текучесть кадров снижается на 13 процентов (против цели в течение 18 месяцев на 25 процентов)
- абсентеизм снизился в одном случае на 60 процентов (по сравнению с целью 10 процентов)
- добавленной стоимости на одного работника, не более чем на 7 процентов (по сравнению с целью 5 процентов)

Более 5000 учреждений были вовлечены в схему и более 2650 получили аккредитацию. К ним относятся как крупные и мелкие работодатели в

различных секторах промышленности, таких как Лакнэм Парк Хотел, Роял Гарден Хотел, гостиница Пабулум, ТЛН Лежер Ресорт, и на примере вашей группы обслуживания. (Дальнейшая информация на вебсайте [www.bha.org.uk/.../hrs-hotel-excellence-awards](http://www.bha.org.uk/.../hrs-hotel-excellence-awards))

Дальнейшая литература и источники

Герцберг, Ф., Маусер, Б. и Шайдерман, В. (1959) Мотивация к работе, Нью-Йорк: Вилей. Ласселлс, Д. и Дейл, В. (1993) Дорога к качеству, Бедфорд: МФС.

Парасуранам, А., Зейтхасмл, В. и Берри, Л. Л. (1988) "SERVQUAL: элемент для измерения потребительского восприятия качества услуг, журнал Розничная торговля, 64 (1): 12-40.

Шамес, Г. и Гловер, В. (1989) Сервис Мирового класса, Ярмут, ОН: Межкультурная Пресса.

Тир, Р. и Олсен, М. (ред) (1998) Международный менеджмент гостеприимства, Лондон: Питман Паблишн.

Члены Института Великобритании гостеприимства может получить доступ к публикации, включая Management Guides, которые содержат ключевую информацию, имеющую отношение к гостеприимству операций ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Королевского института персонала и развития Великобритании (ИПР), могут получить доступ к ряду материалов, включая информационные статьи из более чем 300 интернет-названий журналов, имеющих отношение к персоналу. Члены ИПР и подписчики могут видеть статьи на сайте People Management ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).



## Вопросы

- 1 Опишите ключевые элементы, которые должны быть рассмотрены по отношению к обслуживанию клиентов.
- 2 Что представляет собой услуга, с точки зрения обслуживания клиентов?
- 3 Что можно сделать, чтобы свести к минимуму недовольство, вызванное клиентами, которые были вынуждены ждать?
- 4 Оценка эффективности обслуживания клиентов по подходу работодателя, с которым вы знакомы.
- 5 Разработка программы работы с клиентами для работодателя, с которыми вы знакомы.
- 6 Какие вопросы необходимо будет учитывать при разработке программ обслуживания клиентов в будущем?

### ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОПРОСА - тематическое исследование отелей Люкс Приложение 5

В этой главе были описаны основные подходы к управлению качеством. Что является ключевыми целями Люкс Отелей в области качества, и как их можно достичь? В Великобритании часть компании уже участвует в схемах. Может ли SERVQUAL содействовать управлению качеством внутри компании? В рамках общей структуры компании, которая является или должна быть, наиболее отвечает за стандарты качества?

За последние несколько лет мы стали свидетелями большого количества случаев, которые ставят под сомнение этическое поведение многих лидеров бизнеса, государственного сектора, правительства. На самом деле, неэтичное и коррупционное поведение имеет место в целом ряде различных слоев общества, начиная от политики, власти, бизнеса и заканчивая спортом.

В этой главе изложены для обсуждения этические проблемы и поведение, главным образом, в контексте человеческих ресурсов, такие как организационная этика, которая в большей степени определяет поведение организации и отдельных сотрудников. Руководители организаций оперируют в рамках сложной культурной среды. Ключевыми элементами в этой среде являются культура, а также вопросы, лежащие в основе организационной этики (Тромпенаарс 1998; см главу 21).

В этой главнее нет навязывания «хорошего» или «этичного» поведения. Это привело бы в сферу философии, которая будет представлять такие вопросы, как, кто и что определяет, что правильно и неправильно. Вместо этого, в этой главе излагается способ оценки предприятий или поведения индивида в бизнесе, так что читатель может прийти к собственным выводам.

На международном уровне Великобритания не участвует в деловой коррупции - согласно Транспаренси Интернешнл (организации, занимающаяся мониторингом международной коррупции).

В этом типе анализа мы можем посмотреть на ряд бизнес-инструментов, таких как ПЭСТ (политических, экономических, социальных, технических), которые идентифицируют типы давления или ограничений в отношении компаний и физических лиц, начиная от "жестких", таких как борьба с коррупцией, до умеренно жестких, таких как кодексы практики с маркировки продуктов питания, вплоть до очень мягкой, то есть действия совершенно добровольного характера, которые мотивированы рядом альтруи-

стических соображений.

На строгом правовом уровне существует целая сеть законов, как гражданских, так и уголовных, охватывающих коррупцию, конкуренцию, защиту прав потребителей, занятость, здоровье и безопасность. Поддерживаются строгие юридические требования, могут быть использованы юридические кодексы практики, которые сами по себе не являются законом, но могут быть использованы в качестве доказательств, или в противном случае "должной осмотрительности" в юридических делах.

Есть кодексы, которые составляют условия членства в некоторых отраслевых федерациях, таких как Федерация туроператоров и Британская ассоциация гостиничного бизнеса, члены которых обязаны придерживаться кодекса, созданного для защиты своих клиентов.

На другом уровне есть схемы, которые могут быть этически мотивированными или иметь добровольный характер; такие как экологическая инициатива международных отелей и схема «Инвестиции в людей» в Великобритании.

Другие схемы включают в себя методы относительно гигиены или руководства по лучшей методике, такие как схемы Hospitality Assured и Excellence through people (см главу 23), которые, если все сделано правильно, обеспечивают надлежащее управление и занятость.

Многие промышленные федерации в настоящее время поощряют или поддерживают «стабильность». Остановка продажи продуктов, которые находятся под угрозой исчезновения, такие как некоторые сорта тунца, является одним из примеров. Некоторые из них, менее заметны, но, вероятно имеют еще большее значение, такие как использование пальмового масла - ответственного за массовые вырубку лесов, что способствует глобальному потеплению и потере исчезающих видов.

С другой стороны, мы имеем лоббистскую отрасль, основная цель которой заключается в поощрении и защите бизнес-интересов субъектов отдельных секторов, часто свидетельствующих против интересов или благосостояния некоторых членов населения.

На профессиональном уровне и управления большинство профес-

сиональных учреждений имеют свои кодексы поведения, являются ли они юристами, бухгалтерами, менеджерами, специалистами по персоналу или профессиональными менеджерами гостеприимства. Каждый из них может применить санкции за непрофессиональное поведение. Выписка из Кодекса поведения Института гостеприимства Великобритании содержится в Приложении 3.

Большинство крупных организаций хорошо осведомлены о своей корпоративной социальной ответственности (КСО) и проводят отчеты на ежегодной основе. Джоанна Дэниелс, представитель организации Бизнеса в Сообществе (BITC) написала в 2010 году, что "в последние пять лет мышление КСО отошло от роли исключительно об управлении социальными последствиями, или предоставления на благотворительные цели. Сейчас он сосредоточен на действии, которое прочно интегрируются с ответственностью деловой практики во всех сферах коммерческой деятельности. BITC является компанией, которая стремится к улучшению способа управления своими ресурсами (их людей или планеты). Члены варьируются от крупных транснациональных корпораций до небольших компаний в независимых странах с развивающейся экономикой.

На геополитическом уровне ограничения включают в себя уставы и кодексы организаций, таких как Организация Объединенных Наций, Всемирная торговая организация и Международная организация труда. В последнем случае большинство многонациональных компаний признают положения, касающиеся детского и принудительного труда. С другой стороны, некоторые транснациональные компании оставляют мониторинг кодов на их местных подрядчиков, которые не могут быть столь же строги, как компании-клиента, поэтому происходят злоупотребления.

На другом полюсе потребитель устойчиво, даже неумолимо, становится гораздо более затратным с точки зрения соотношения цены и качества, но и с точки зрения устойчивости и этических источников товаров и услуг. Потребительское движение варьируется от самой «ниши» движений, такой как движении международной компании «Слоу Фуд», которая возникла в Италии, основной проблемой является то, что наша пища не должна наносить

вред окружающей среде, чтобы сохранять благополучие животных следует рассматривать, производителей продуктов питания, которые должны будут заплатить справедливую цену и продукты питания должны, конечно же, иметь хороший вкус. Еще одна "ниша" движение кампании в Великобритании для Риал Эйл (Камра), которая оказала реальное влияние на качество пива и пабов. На более высоком уровне мы имеем Королевское общество Великобритании по предотвращению жестокого обращения с животными (RSPCA) и его системы маркировки, которое прилагает все усилия для защиты животных.

Конечно, этот вопрос нужно задать, если те, кто принимает такие схемы делают это для "создания имиджа" или для решения подлинных проблем позади схем.

Главный исполнительный директор одного из крупнейших предприятий общественного питания в мире говорит, что «устойчивость» в настоящее время является важным вопросом, и это способ победы бизнеса, как для компаний-клиентов, так и для его собственной компании (заготовитель и хозяин гостиницы, апрель 2010 г.). Такие взгляды выражают значимые числа компаний гостеприимства, признавая, что многие потенциальные корпоративные клиенты и учреждения, такие как университеты теперь проводить политику только с компаниями, которые разделяют их «этические или устойчивые» взгляды.

Этические проблемы вызывают озабоченность у всех руководителей внутри предприятия, но особенно в самых старших менеджеров, так как именно они создают и контролируют всю среду, в которой их предприятие функционирует. Они также создают давление на своих подчиненных, чтобы достичь необходимых результатов, которые часто могут привести к подчинению действующих неэтично.

Этические вопросы представляют особый интерес для менеджеров человеческих ресурсов, так как многие из менеджеров человеческих ресурсов стремятся обеспечить функционирование предприятия с этической точки зрения путем набора нужных людей, обучая их нормам и ценностям и в частности, мотивации сотрудников таким образом, что этическая позиция работодателя не подверга-

ется риску.

Определению этического поведения является очень сложным, поскольку оно зависит от собственного восприятия каждого человека в вопросах в более широкого социального / нравственного контекста.

Как Моль (1990, см главу 21) пишет: «Существуют различные степени веры относительно того, что представляет собой фактический проступок. Что является незаконным не должно быть неэтичным, и наоборот ". Некоторые из них утверждают, что закон это предел делового поведения, в то время как другие утверждают, что закон просто обеспечивает безопасность сети, чтобы предотвратить эксцессы. Некоторые деловые люди будут утверждать, что их единственная обязанность заключается в том, чтобы их акционеры делали то что они делают, ничем не отличаясь от того, что делают их конкуренты, то нет ничего плохого. На другом полюсе находятся владельцы и менеджеры, которые применяют очень строгие этические нормы ко всему, что они делают в бизнесе, показывая рассмотрение для всех заинтересованных сторон, т.е. владельцев, менеджеров, работников, клиентов, поставщиков и широкой общественности.

Последние события в Европе многие организации включают в себя заявления о корпоративной ответственности и этики в рамках программных заявлений и годовых отчетов. Кроме того, общественность все более осведомлены о проблемах, таких как этическая или справедливая торговля (не эксплуатация питающих стран), поскольку речь идет о финансовых злоупотреблениях, которые вывели темы об управленческой этике и законности на передний план. В Гостиничном секторе наблюдается значительное увеличение интереса к отслеживанию источников пищи, от дискуссий об органическом земледелии к гуманному разведению крупного рогатого скота и кур, чтобы поставлять на огромный рынок фаст-фуда. Хоффман и Фредерик (1995), определяемого этику бизнеса как "изучение того, что хорошо и правильно для бизнеса» и они предлагают три вопроса: Что такое лучшее решение для бизнеса? Что такое лучшее решение с юридической точки зрения? Что такое лучшее решение с моральной точки зрения?

## **Семь тестов для этического поведения бизнеса**

Для того чтобы определить, что является моральным или хорошим и правильным, Стивен Холл (1992), представитель Международного института по вопросам качества и этики в сфере услуг и туризма (IIQUEST), разработал ряд вопросов, которые испытывают этическое поведение организации менеджера. Эти семь вопросов могут быть применены ко всем аспектам ведения бизнеса.

### *1 Законно ли это?*

Первый вопрос звучит так: "Является ли деятельность законной?». Соответствующие примеры в отрасли общественного питания включают в себя общие острые методы, такие как недолив напитков, замена продуктов и введение в заблуждение клиентов ложными описаниями (например, "замороженные" и "свежие"). Превышение реальной стоимости также широко распространено. Сколько скрыто прайс-листов, чтобы клиенты не могли проверить, сколько действительно стоит напитков?

### *2 Есть ли пострадавшие?*

Многие бизнес-решения могут быть законными, но они могут травмировать людей. Очевидно, что некоторые действия будут вредить конкуренции - они предназначены, чтобы сделать именно это. Само по себе решение открыть бизнес где-либо практически неизбежно означает найти конкурентов. Это откровенное действие и можно утверждать, что если есть выгода у потребителя благодаря более низким ценам, лучшему обслуживанию и т.д., которая перевешивают нанесенный ущерб нескольким конкурирующим трейдерам, то такое поведение оправдано. Некоторые другие виды деятельности, тем не менее, могут быть менее этичны. Другим примером является получение списка рассылок. Распространение ложных отчетов с помощью социальных медиа сайтов, таких как TripAdvisor является еще одной проблемой. Защита авторского права на бизнес-продукты, будь то записанные музыкальные или компьютерные программы, является еще одним примером. В некоторых отношениях вопрос "Есть ли пострадавшие?" может

быть более обоснован, чем первый вопрос «Является ли это законным?». Некоторые виды деятельности могут быть незаконными, но могут не причинять никому вреда (понятие «преступление без жертв»). Паб в деревне, где подают напитки, после определенного часа не может никому навредить, но это незаконно.

### *3 Является ли это справедливым?*

Будь-то справедливо или нет, зависит от собственного восприятия человека. Но, наверное, хорошим вопросом станет, что подумает человек, если он или она знает все факты (см также вопрос 6). Например, что клиенты бы подумали, если бы знали, что им продают вино, смеси или пищу, которая была оставлена предыдущими клиентами?

Другие аспекты справедливого отношения могут включать в себя то, как рекламируется и продвигается бизнес. Например, прозрачен ли прайс-лист? Есть ли скрытые, отдельно оплачиваемые предметы, так что клиенты тратят гораздо больше, чем они могли ожидать потратить? Не указываемые гостиничные расходы на телефонную связь тоже являются примером.

### *4. Был ли я честным?*

Опять же, честность, как и справедливость, зависит от собственного восприятия человека о «честном поведении». Честность может быть определена, среди прочего, как не лживость. Именно в такого рода области существует множество этических проблем. Сколько деловых людей пытаются закрыть продажу, ложно повышая дефицит чего-то - "вы должны действительно решить сейчас, потому что у нас есть осталась только одна комната"; "Кто-то уже предложил эту сумму за товар" и т.д. Такие фразы встроены в обычный лексикон многих людей, связанных с продажей, так что дополнительные обманы приходят легко.

### *5 Могли ли я жить с самим собой?*

Этот вопрос, вероятно, вызывает еще больше этических проблем, чем другие. Если кто-то на протяжении многих лет разрабатывал план бизнес-этики, которая поощряет острые методы, то, может



быть, человек может не только жить с этим, но он или она на самом деле могут отпраздновать завершение острой сделки. Этот вопрос, однако, может иметь самое непосредственное отношение к топ-менеджерам, так как часто они исповедуют все этические цели своей организации, а затем применяют давление для достижения других целей бизнеса, таких как цели сбыта, на менеджеров среднего и младшего звена к примеру, так, что последние часто не могут вести себя этично.

*6Буду ли я публиковать свое решение?*

Это, пожалуй, лучший из вопросов к этическому поведению. Если, например, используются более дешевые продукты или заменители, будет ли бизнес рекламировать это? Если плата за обслуживание не распространяется на сотрудников, будет ли это рекламироваться на мировом уровне?

*7Что если бы все так делали?*

Последний вопрос действительно относится к тому, что случилось бы с торговлей, может быть, с отраслями или даже всем обществом, если бы все делали также. Некоторые сделки, как правило, на протяжении многих лет приобретают репутацию нечестности, что делает бизнес жизнь более сложной для всех в этих торгах. Это является причиной того, что ведущие профессии и корпорации разработали кодексы практики. Именно через бизнес, направленный на достижение надежного уровня сервиса, потребители будут иметь веру в промышленность, торговлю, или профессии.

### **Каковы этические проблемы?**

Вопросы выше подчеркивают тот факт, что вопросы этики варьируются по фундаментальным вопросам политики, таких как "мы должны быть в бизнесе?"» До простых оперативных вопросов, таких как обеспечение того, чтобы клиенты не чувствовали себя неполноценными, переплачивали или заслуживали некачественные или замещающие продукты. Круг этических проблем включает в себя отношения со всеми заинтересованными сторонами:

- Клиенты
- сотрудники и менеджеры
- расходные материалы и поставщики
- источники финанса
- общество

### **Клиенты**

Как было указано выше, большинство этических проблем, по всей видимости сосредотачиваются на отношениях с клиентами. Вопросы включают в себя следующее:

- Правильно ли составлены торговые описания, меню, прайс-листы или дается лишь ограниченная информация?
- Нужно ли рассказывать клиентам о спорных продуктах, например, облученные продукты и генетически модифицированные продукты?
- Являются ли цены вводящим в заблуждение, со скрытыми доплатами?
- Являются ли клиенты введенными в заблуждение относительно прошлой деятельности?
- Ставят ли клиента под удар (риск) бонусные схемы персонала?
- Эксплуатируется ли невежество клиентов относительно своих прав?
- Скрыты ли значащие факты, например, скрытые комиссии в организации питания? Карательная политика отмены?
- Существуют ли риски относительно здоровья и безопасности клиентов, например, риски при обработке пищевых продуктов, температура, пожарные выходы?

### **Сотрудники и менеджеры**

Одной из основных областей этической проблемой, относящейся как к работодателям, так и к своим сотрудникам. Одним из основных принципов фаст-фуда, который получил много негативных отзывов, является принцип «нулевого часа» контрактов, т.е. «Вы будете присутствовать на месте работы (присядете выпить

чашечку кофе), но вы будет получать оплату только тогда, когда вы на самом деле работаете.

А как насчет равных возможностей, сотрудники выбраны и способствовали достаточно, или некоторые кандидаты перешли из-за их пола, расы, инвалидности или даже возраста? Является ли дисциплина важной? Есть вопросы и безопасности труда, достоинства и тому подобное. Пытается ли работодатель удовлетворить потребности его / ее сотрудников в этих отношениях? Вудол и Винстанли (2001) считали, что современное УП, с акцентом на управление производительностью и стратегического выравнивания, сталкивается с набором этических вопросов, "В частности, поглощенность гибкости, приверженности, культуре, качеству и производительности».

Что должно было серьезно обеспокоить руководителей высшего звена, тот факт, что, хотя они могут исповедовать этические принципы, они часто ставят такое давление на их средних и младших менеджеров, тогда этичное поведение становится сложным и часто невозможно. Только один пример иллюстрирует это – домашняя пицца вызвала серьезное дорожно-транспортные происшествия и даже смерть. Еще одним фактором в гостиничном секторе, который не может привести к такому трагическому исходу, как этот пример, но тем не менее, заслуживает упоминания. В частности, в связи с фронтовых контактов с клиентами ролей, гостиничный сектор требует своих сотрудников показывать определенные эмоции, как часть их работы: улыбающийся прием, заинтересованный слушатель в проблемах заказчика, спокойный ответ на язвительное жалобот гостей. Необходимость отображения таких поведенческих реакции может привести к конфликту с реальными внутренними чувствами работника, руководству необходимо рассмотреть вопрос о том, насколько сильный эмоциональный стресс и давление получают его сотрудники и почему они обязаны «страдать» (см Манн, 1997). "Выгорание" это термин, используемый для описания состояния сотрудников, которые испытывали серьезный стресс в течение определенного периода времени..

Роббинс (2005) сообщает, что в США существует знаменательно

увеличение косяка в программах обучения компаний, которые имеют дело с этическими проблемами. Опрос, проведенный в конце 1990-х годов показало, что около 75 процентов работников в 1000 крупнейших американских корпораций получили определенный уровень подготовки по вопросам этики. В Великобритании наблюдается также повышение осведомленности сотрудников в этических вопросах и защите информаторов, поддерживаемых в попытке поощрить сотрудников, чтобы предупредить внешние органы неэтичной или незаконной практикой.

### **Поставки и поставщики**

Семь вопросов, перечисленных выше (Холл, 1992), также могут быть применены к поставкам и поставщикам. В наши дни, менеджеры гостиничного бизнеса сталкиваются с целым рядом этических проблем, касающихся поставок. Должны ли поставщики провизии дать клиенту то, что клиент хочет, несмотря на этические соображения? Некоторые продукты животного происхождения – лягушачьи лапки и плавники акул, например - получают при использовании очень жестоких методов. Некоторые методы подвергают угрозе целые виды. Должен ли поставщик провизии предлагать их или даже поставить их, если просили? Большое количество ресторанов в настоящее время переходят на рыбу, пойманную крючком, потому что этот метод создает небольшую угрозу запасам рыбы, и их морской среде. Некоторые страны и штаты в США запретили "фуа-гра" (жир из гусиной печени), так как метод производства считается жестоким.

Когда канцелярские товары, мебель, персонал, обмундирование и т.д., покупаются, являются ли источники проверенными? Являются ли они из устойчивых источников или они способствуют, даже в очень незначительной степени, нанесению экологического ущерба? Безопасны ли материалы, источники энергии и другие материалы для окружающей среды? Как относятся к работникам поставщиков? Относятся ли к ним этически корректно?

### **Источники финансирования**

Не многие деловые люди имеют свободный выбор источников

финансирования. Большинство небольших и средних предприятий будут обязаны использовать обычные банки. По разным причинам они могут быть заблокированы в том или ином банке. Однако, когда есть выбор могут быть решены финансовые вопросы, которые будут рассматриваться относительно того, как банки вкладывают свои деньги, и из каких источников банки получают свои средства и прибыли. В 2012 году некоторые инвесторы во многих странах выразили озабоченность по поводу банка, который с этической точки зрения имел сомнительное поведение (см. Хай Пэй Коммишн, 2011).

Другим источником финансирования является взятие кредита от поставщиков. Применяются ли периоды, изначально принятые по согласованию или «несправедливые»? Эксплуатируются ли малые поставщики, потому что они не могут позволить себе потерять бизнес, даже если кредитный период продлен в одностороннем порядке?

### **Общество**

И, наконец, каждый бизнес работает в рамках общества и несет ответственность перед этим сообществом. Как он отвечает за выполнение обязанностей существенно различается. Общество создает целый ряд законов и правил, касающихся налогообложения, планирования, строительства, безопасности пищевых продуктов, утилизации отходов, шума, загрязнения окружающей среды, финансовых предосторожностей и лицензирования. Придерживаются ли их или они игнорируются, помещая комфорт людей, здоровье и, возможно, жизнь, в группу риска?

Этические, экологические и проблемы устойчивого развития, все чаще выходят на передний план бизнеса в целом и в индустрии гостиничного бизнеса в частности. Институт Гостиничного бизнеса Великобритании и Чартерный Институт персонала и развития, наряду с большинством других профессиональных организаций, имеют кодексы поведения. На международном уровне этика и этические проблемы, становятся еще более сложными. Как пишет Моул (1990), "Ценности отличаются от страны к стране ... тради-

ции поведения могут быть неправильно истолкованы ... нормальная практика может породить недоверие. Столкнувшись с таким разнообразием, вероятно, следует оставить этическое суждение для собственного поведения и приостановить такое суждение смотря на других.

## **Дальнейшая литература и источники**

Холл, С. (ред.) (1992) по вопросам этики в области гостиничного менеджмента, Нью-Йорк: образовательный институт американского гостиничного бизнеса и Ассоциация Мотелей.

Высокая комиссия (2011) Чеки с Балансы: Почему введена Высокая заработная плата в национальных интересах, Лондон: Высокая комиссия оплаты.

Хоффман, В. М. и Ф., Р. Е. (1995) Деловая этика, 3-е изд, Нью-Йорк: МакГроу Хилл. Легг, К. (1998) «Мораль УП», в Мэбей, С, Саламан, Г. и этажные, Дж. (ред) Стратегическое

Управление человеческими ресурсами: Читатель, Лондон: Сейдж / Открытое Университетское издание.

Лукас, Р. (2004) о трудовых отношениях в сфере гостеприимства и туризма, Лондон: Рутледж. Манн, С. (1997) «Эмоциональный труд в организациях», руководства и развития организации

Журнал, 18 (1): 4-12.

Моль, Дж. (1990) Осознай свои Манеры, Лондон: индустриальное общество.

Роббинс, С. (2005) организационное поведение, 11-е изд, Верхняя Сэддл Ривер, Нью-Джерси: Пирсон Эдьюкейшн. Робинсон, С. и Доусона, Р. (2012) Деловая этика на практике, Лондон: Чартерный Институт

И развитие персонала.

Тромпенаарс, Ф. (1998) Волны культуры, 2-й EDN, Нью-

Йорк:МакГроу-Хилл. Вудол, Дж. и Уинстанли, Д. (2001) "Место этики в УП», в Стори, Дж. (ред.) Кадровый

Управление - Критический текст, Лондон: Томсон Лиминг.

Члены Института гостеприимства Великобритании могут получить доступ к публикациям, включая Management Guides, которые содержат ключевую информацию, имеющую отношение к гостеприимству операций ([www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)).

Члены Королевского института персонала и развития Великобритании (ИПР), могут получить доступ к ряду материалов, включая информационные статьи из более чем 300 интернет-названий журналов, имеющих отношение к персоналу. Члены ИПР и подписчики могут видеть статьи на сайте *People Management* ([www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)).

#### Вопросы

- 1 Опишите основные заинтересованные стороны: бизнеса и этические соображения, которые могут вступают в отношения между бизнесом и заинтересованными сторонами.
- 2 Оцените, используя примеры, тесты Стивена Холла для этического поведения в бизнесе. Некоторые пункты исключены из его вопросов?
- 3 Каковы основные этические соображения в трудовых отношениях?
- 4 Оценка этического поведения работодателя, с которым вы знакомы с использованием ключевых заинтересованных сторон в качестве основы.
- 5 В какой степени несетя социальная ответственность публичных компаний

## HRM and hospitality: contemporary issues

- 6 Определение значимых организаций, занимающихся этикой и устойчивостью влияние индустрии гостеприимства и описать их основные цели.
- 7 Загрузите заявление и любой связанный ценности или этические высказывания ряда ведущих компаний гостиничного и обсудить. Сколько заинтересованных сторон рассматриваются в этих заявлениях миссии?

**ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОПРОСА** - тематическое исследование отелей Люкс Приложение 5

В этой главе был рассмотрен вопрос об этике в бизнесе.

Какова позиция Люкс Отелей относительно этики? Имеют ли они явную или неявную политику в отношении окружающей среды и устойчивости Люкс отелей?

Какой должна быть позиция компании относительно основных "заинтересованных сторон", в том числе акционеров, собственников (т.е. владельцев отелей, управляемых Люкс Отелей), клиентов, сотрудников, поставщиков и общества?



## Гарантированный уровень гостиничного обслуживания Института гостиничного бизнеса

### **Введение**

Гарантированное Гостеприимство является стандартом предоставления услуг и ведения бизнеса в сфере гостеприимства. Защищенное Институтом гостеприимства и при поддержке Британской ассоциации гостеприимства (БАГ). Гарантированное Гостеприимство является единственным стандартом в индустрии гостеприимства, который фокусируется на качестве обслуживания клиентов.

Стандарт полностью одобрен Британским фондом качества и Фондом качества Шотландии, как отвечающий всем критериям в Модели Совершенства ЕФУК, которая находится в собственности Европейского фонда управления качеством (ЕФУК).

### **Кто может стать предприятием Гарантированного Гостеприимства?**

Любая организация - большая или малая, с одной или несколькими единицами в сфере гостеприимства, отдыха и туризма, с желанием улучшить обслуживание своих клиентов и ее оперативного и бизнес-опыта. Есть в настоящее время более 130 аккредитованных предприятий, представляющих около 3500 торговых точек и с участием более 50000 сотрудников. Следующие секторы имеют право стать предприятиями Гарантированного Гостеприимства:

- рестораны и кафе
- отели и поставщики размещения
- колледжи и университеты
- бизнес досуги
- членство и частные клубы
- местные органы власти
- транспорт
- парки

- пабы, бары и ночные клубы

## HRM in the Hospitality Industry

- достопримечательности
- больницы и дома ухода
- игорные заведения
- управление услугами и объекты пищевой промышленности
- события, встречи и конференц-центры.

Процесс достижения Гарантированного Гостеприимства является строгим, но очень полезным, поскольку он учитывает мнение клиента и учитывает все аспекты обслуживания с точки зрения клиентов. Не менее важным является процесс оценки, который предоставляет ряд ценных показателей производительности или контрольных показателей - в отношении которых организация может постоянно судить и оценивать себя.

Стандарт для предоставления услуг и ведения бизнеса включает в себя девять шагов:

- 1 поиск клиента
- 2 договор с клиентом
- 3 планирование бизнеса
- 4 оперативное планирование и стандарты производительности
- 5 источники
- 6 Обучение и развитие
- 7 поставка
- 8 восстановление
- 9 улучшение удовлетворенности клиентов

Эти шаги включают в себя сорок четыре основных требования и все измеримые цели. Стандарт не определяет точно, как будут достигнуты цели - они различаются в зависимости от организации, в соответствии с договором клиента с этой организацией. Например, договаривается о том, что: конференц-центр будет отличаться от предусмотренного на круизном судне, пабе или доме престарелых.

## **Почему нужно добиться Гарантированного Гостеприимства?**

Гарантированное Гостеприимство было создано для отрасли промышленности и базируется на лучшей международной практике. Аккредитованные организации, достигающие статуса Гарантированного Гостеприимства, пользуются рядом преимуществ, например:

- время рассматривается как один из самых лучших организаций в индустрии гостеприимства клиентами, сотрудниками, партнерами и конкурентами;
- возможность использовать мощные бизнес-инструменты и объективную внешнюю оценку, чтобы стимулировать сотрудников
- повышается количественная оценка производительности в области предоставления услуг и делового совершенства;
- возможность бенчмарка аккредитованной организации против лучших в своем классе
- уполномоченный использование марки Гарантированного Гостеприимства в содействии аккредитованной организации для существующих и новых клиентов;
- демонстрации того, что аккредитованная организация является качественным работодателем;
- для местных органов власти или подрядчиков, это значительно помогает с подготовкой к обзору "лучшего значения", демонстрируя лучшее значение ';
- стимулирование мотивации персонала и создание команды на всех уровнях;
- нахождение любых пробелов в оказании услуг;
- предоставление надлежащей практики;
- содействие в установления целей и мониторинга производительности.

## **Что предусматривает процесс Гарантированного Гостеприимства?**

Процесс Гарантированного Гостеприимства обеспечивает помощь руководству на пути и оказывает поддержку предприятиям, проходящим оценку от специально обученных экспертов Гарантированно-

го. Процесс прост и включает в себя следующие шаги:

- 1 Контакты с представителями Гарантированного Гостеприимства (подробнее смотрите ниже), чтобы обсудить программу и затраты.
- 2 Покупка вводного пакета, содержащего стандартные и руководящие принципы в отношении доказательств, необходимых для соответствия стандарту.
- 3 «Провести самооценку », быстрый и динамичный процесс, чтобы проверить свои сильные и слабые стороны против девяти шагов Стандарта. Подготовка к "внешней оценке" - период строительства на сильных сторонах и адресации областей для улучшения, отмеченными процесса самооценки. Помощь можно получить у независимых тренеров, специализирующихся в области Гарантированного Гостеприимства в течение этого периода.
- 4 'Внешняя Оценка'- при подтверждении нарушения, организация может запросить организовать визит заседателей Гарантированного Гостеприимства по средствам этой программы, которые посещают бизнес и проверяют его против девяти шагов стандарта и поставляют всесторонний отчет о своих исследованиях.
- 5 Аккредитация - присуждается, когда организация набирает, по крайней мере, 60 процентов по отношению к «Стандарту для предоставления услуг и превосходства в бизнесе», с минимальным счетом в размере 50 процентов в каждом из девяти шагов Стандарта.
- 6 Повторная оценка может быть проведена ежегодно для поддержания аккредитации и содействия бизнесу в важной бенчмаркинговой деятельности. В качестве альтернативы, повторная оценка может быть проведена раз в два года с вкраплениями промежуточных обзоров. Кроме того, организации могут выбрать статус на основе ежегодного самоанализа и подписки. Переоценка меры позитивных изменений и постоянного совершенствования.

### **Дальнейшая информация**

Чтобы узнать больше о Гарантированном Гостеприимстве или получить схему обновления, пожалуйста, свяжитесь с Энн Корриган, управляющим директором, Гарантированного Гостеприимства по адресу:

Институт Гостеприимства, Тринити Корт,  
34 Западная Улица Саттон  
Саррей SM1 1SH

☎ +44 (0)20 8661 4900

☎ +44 (0)20 8661 4901

✉ [hospitality.assured@instituteofhospitality.org](mailto:hospitality.assured@instituteofhospitality.org)

🌐 [www.hospitalityassured.com](http://www.hospitalityassured.com)

### **Дальнейшие источники**

Хармер, Дж. (2010) 'добивается гостеприимства заверила аккредитацию,' и хозяин гостиницы Кейтеринг, 31 августа 2010 года:

[www.caterersearch.com/Articles/31/08/2010/334875/Thistle-achieves-](http://www.caterersearch.com/Articles/31/08/2010/334875/Thistle-achieves-Hospitality-)

[Hospitality-](http://www.caterersearch.com/Articles/31/08/2010/334875/Thistle-achieves-Hospitality-)  
[assured-accreditation.htm](http://www.caterersearch.com/Articles/31/08/2010/334875/Thistle-achieves-Hospitality-) (доступ к 26 марта 2012).

Стэмфорд , Дж. (2011) 'БакстерСторей добивается статуса "и хозяин гостиницы Кейтеринг, 9 ноября 2011:

[www.caterersearch.com/Articles/09/11/2011/341001/BaxterStorey-](http://www.caterersearch.com/Articles/09/11/2011/341001/BaxterStorey-achieves-IOH-Premier-status.htm)  
[achieves-IOH-Premier- status.htm](http://www.caterersearch.com/Articles/09/11/2011/341001/BaxterStorey-achieves-IOH-Premier-status.htm)

Стэмфорд, Дж. (2009) ' подразделение Элиор выигрывает статус Гарантированного Гостеприимства "и Кейтеринг, хозяин гостиницы 29 октября 2009: [www.caterersearch.com/Articles/29/10/2009/330647/Elior-](http://www.caterersearch.com/Articles/29/10/2009/330647/Elior-division-wins-)

[division-wins-](http://www.caterersearch.com/Articles/29/10/2009/330647/Elior-division-wins-)  
[hospitality-assured-status.htm](http://www.caterersearch.com/Articles/29/10/2009/330647/Elior-division-wins-) (доступ к 26 марта 2012 года).

**ОТКАЗ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ:** Это краткое предназначена только как руководство. В то время как содержащаяся в нем информация считается правильной, это не является заменой для консультаций с соответствующими специалистами. Институт гостеприимства не несет никакой ответственности за действия, принятое исключительно на основе этой информации.

Институт Гостеприимства, Тринити Корт,  
34 Западная Улица Саттон Саррей SM1 1SHUK. Тел:+44 (0)20 8661 4900

Факс: +44 (0)20 8661 4901

Email: [library@instituteofhospitality.org](mailto:library@instituteofhospitality.org) Website:



## Приложение 2

### Институт гостиничного бизнеса Планирования в индустрии гостеприимства

Воспроизводится с разрешения Института гостеприимства.

#### **Что такое непрерывность бизнеса?**

Обеспечение непрерывности бизнеса включает в себя определение ключевых моментов Вашего бизнеса или организации ,которые не могут быть потеряны .

- Такие, как персонал, инвентарь, данные, объекты, технологии и даже имидж бренда , а также обеспечение того, чтобы в случае возникновения кризиса, бизнес и его услуги получили минимальное влияние через управление непрерывности бизнеса. Есть ли у вашего гостиничного бизнеса устойчивость, чтобы противостоять влиянию кризиса? Рассмотрим, например, осенью 2009 года Навднения в Камбрии, Великобритания, стоимость которых превышает £ 200 млн. Более 60% страховых претензий были сделаны бизнес представителями. 1. Однако, иметь страхование может быть не достаточно, поскольку страховщики не могут охватить все тип ы событий.

Фигуры из группы по чрезвычайным ситуациям реагирования туристической индустрии оценить 7/7 взрывы в Лондоне, возможно, привело к потере 3м фунтов стерлингов в Великобритании. Он отмечает, что популярные места, такие как Лондонская Башня и музей Мадам Тюссо потерял до 15% посетителей в следующие 7/7. Многие предприятия не могут быть в состоянии пережить значительную потерю косяка персонала и дохода.

#### **Кому нужен непрерывный бизнес план (НБП)?**

Несмотря на то, кризис может быть неожиданным, но он обычно не является непредвиденным. Большинство менеджеров понимают виды риска, которые могут повлиять на ход их бизнеса. Что еще более важно, существует много ресурсов, чтобы помочь владельцам бизнеса разработать Плана по обеспечению непрерывности бизнеса (ВСР),

который создает организационные мероприятия, такие как оценка риска, планирования на случай чрезвычайных ситуаций, Системы безопасности, кризисного управления и планирования проводят восстановительные работы. Предприятия с регулярно проверяемыми ППГ на месте до события, более вероятно смогут оправиться от последствий инцидента. Компании, которые не строят планы на случай непредвиденных обстоятельств, будут находиться в сложной ситуации при попытке поддержания бизнеса. Например, более 600 предприятий были затронуты после бомбардировки 1996 года в Манчестере, **ВЕЛИКОБРИТАНИЯ**. В течение шести месяцев 250 из 600 вышли из бизнеса.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/4706615.stm> [13 июля 2012]

<sup>2</sup> <http://www.broxtowe.gov.uk/index.aspx?articleid=608> [13 июля 2012]  
**HRM in the Hospitality Industry**

Каждый малый, средний или большой бизнес должен иметь НБП. План может обеспечить наименьшее воздействие компании на сотрудников, клиентов, имущества, финансовое состояние бизнеса в данном городе и, возможно, даже общества в целом. ППГ создает устойчивость внутри организации, позволяет поддерживать бесперебойную работу сервиса.

### **Как создать НБП?**

Есть целый ряд различных источников, предоставляющих информацию, от основных описаний к более подробным, относительно создания НБП (см. Дополнительные ресурсы). Некоторые из них специализирующиеся в области управления непрерывностью бизнеса, могут быть платными, однако, есть и качественные бесплатные путеводители и материалы для тех, кто желает собрать и управлять своими собственными НБП.

Институт бизнеса предлагает финансовые стандарты, BS 25999, описывающие структуру и процесс менеджера непрерывного бизнеса для использования и предлагает хорошие практические рекомендации. Она



также может быть использована для оценки способностей организации соответствовать нормативным и другим требованиям. (См: [HTTP://www.bsigroup.com](http://www.bsigroup.com) / Оценка-и-Certi грамоты-услуги / системам менеджмента / Стандарты-и-схемы / BS-25999 /)

Некоторые из ключевых моментов, которые необходимо учитывать при оценке риска и создании НБП :

- Выявление и список потенциальных событий, которые создают угрозу для бизнеса.
- Проанализировать, как свести к минимуму риск возникновения этих событий , влияющих на бизнес путем создания бизнес-анализа.
- Запустить это как можно скорее. Иметь проект на случай чрезвычайной ситуации лучше, чем не иметь планов.
- Назначение ролей, реализуйте НБП и убедитесь, что он регулярно пересматривается и обновляется по мере изменения персонала.

Индивидуально, малые и средние предприятия (МСП) могут рассмотреть вопрос об их собственности, менее подверженной , например, террористическим атакам или погромщикам. Тем не менее, место может быть расположено людном месте, тогда риск увеличивается. Например, бутик-отель расположен рядом с оживленной торговой улицей, на площади или в торговом центре является частью другого места и тогда потребуются ресурсы для решения этих обстоятельств.

В Великобритании Национальное объединение по борьбе с терроризмом (NaCTSO) и национальные сети CTSA's могут поддерживать предприятия всех размеров в проведении оценки планов на случай непредвиденных обстоятельств. NaCTSO предлагает бесплатный персонал для оценки уязвимости (VSAT), который будет информировать владельцев, операторов и менеджеров безопасности об уровне уязвимости объекта к атаке.

Еще одна инициатива, проект Аргус, исследует, как предотвратить, обработать и восстановиться место после теракта. Инструмент обучения включает в себя моделирование атаки и может обнаружить слабые стороны бизнеса.

Третий вариант, созданный в партнерстве с ФэйсВоч и столичной по-

лицией, Лондон Хотелвоч. Сайт предоставляет совершенно бесплатный и очень гибкий Портал для связи и получения информации по вопросам безопасности, которые будут распределены между участвующими гостиничными менеджерами. Кроме того, информация о преступлении будет передаваться столичной полиции на основе реального времени, а также будет разослана пользователям по электронной почте.

Гостиничные операторы за пределами Лондона, предлагается подписаться на Хотелвоч, их план заключается в разработке системы для всей Великобритании с заказных порталов для городов и гостиничных групп, использующих ту же систему например Бирмингем Хотелвоч, Холидэйиннвоч, Портсмут Хотелвоч.

### **НБП в области информационных технологий (ИТ)**

Быстрые изменения в технологиях привели к новым решениям, которые могут поддержать компании и их ППГ. Например, "облачные вычисления" позволяют компаниям хранить данные в «облаке», а не в онлайн-режиме или за пределами площадки серверы или другие устройства, которые чувствительны к повреждениям, кражам и нападениям. В случае чрезвычайной ситуации, сотрудники могут по-прежнему получать доступ к данным компании и файлам в «облаке» с любого компьютера и местоположения, что позволяет им продолжать работать с наименьшими нарушениями. Узнайте больше об облачных вычислениях и создания НБП, сфокусированных на ИТ на сайте BusinessLink Великобритании.

#### **Текущее управление непрерывности бизнеса**

НБП следует рассматривать, как «живой» документ, который требуют регулярных обзоров и обновлений. По данным британского Кабинета публикации о готовности к чрезвычайным ситуациям, есть семь факторов, или '7 Ps', которые следует учитывать при управлении непрерывности бизнеса:

- 1 Программа - активного управления процессом
- 2 Человек - роли и обязанности, осведомленность и образование
- 3 Процессы - все организационные процессы, в том числе ИКТ (информационно-коммуникационные технологии)
- 4 Помещения - здания и сооружения

- 5 Поставщики - цепочки поставок, в том числе аутсорсинг
- 6 Профиль- бренд, имидж и репутация
- 7 Производительность - сравнительный анализ, оценка и аудит

Источник: Институт Непрерывности

бизнеса, 2003

## **Заключение**

Компании должна обладать дальновидностью, чтобы создать и включить непрерывность бизнес-плана, помогая обеспечить их дальнейшее существование в условиях неопределенности. При подготовке к неожиданностям с активно управляемым НБП, компании имеют наибольшие шансы на выживание катастрофической ситуации.

## **Источники**

Ассоциация британских страховщиков (АБС) - Страховой консалтинг совет по защите бизнеса: [HTTP:// WWW.](http://www.abi.org.uk/Information/Business/Insurance_Advice_for_Businesses.aspx)

[abi.org.uk/Information/Business/Insurance\\_Advice\\_for\\_Businesses.aspx](http://www.abi.org.uk/Information/Business/Insurance_Advice_for_Businesses.aspx)

Институт Непрерывности Бизнеса (ИНБ) Доступ к более чем 75 файлам свободно на-регистрации webinarscovering все аспекты обеспечения непрерывности бизнеса от саплайчейн и Лондон2012 стратегии коммуникации:

[http://www.thebci.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98 & Itemid = 331](http://www.thebci.org/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=331)

BusinessLink - Облачные вычисления информации. Доступна с:

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/~HEAD=pobj> действия / слой TopicID = 1084685982 [доступ к 22 июня 2012]

BusinessLink - Поддержка бизнеса в том числе обеспечения непрерывности бизнеса онлайн инструмент планирования: [HTTP:// WWW.](http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?r.s=tl&r.l1=1073858799&r.lc=en&r.l2=1081627247)

[businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?r.s=tl&r.l1=1073858799&r.lc=en&r.l2=1081627247](http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?r.s=tl&r.l1=1073858799&r.lc=en&r.l2=1081627247) & TopicID = 1074458463 [обращались 22 июня 2012]

АБС - Перспективность: подготовка Вашего бизнеса к изменениям

(2009), имеющийся в наличии: [HTTP:// www.ukcip.org.uk/wordpress/wp-content/PDFs/CBI\\_Futureproof\\_Preparing-business-for-CC.pdf](http://www.ukcip.org.uk/wordpress/wp-content/PDFs/CBI_Futureproof_Preparing-business-for-CC.pdf) [обращались 22 июня 2012]

Лондон Хотелвоч - Объединенные ресурсы Фэйсвоч и столичной полиции Лондона, этот портал информирует отельеров об инцидентах и

предоставляет текущие данные по вопросам безопасности: [HTTP: // лицо watchcli.destravel-002.vm.brightbox.net/](http://лицо watchcli.destravel-002.vm.brightbox.net/)

Проект Аргус - учебный инструмент, включающий моделирование террористической атаки, этот ресурс помогает компаниям предотвратить, подготовиться и реагировать на события:

<http://www.nactso.gov.uk/OurServices/Argus.aspx>

Уязвимость Самооценки (VSAT) - конфиденциальная онлайн оценка определения, являются ли планы обеспечения безопасности для деловых достаточными для решения инцидента:

<http://www.nactso.gov.uk/OurServices/VSAT.aspx>

Уокер Б., лето 2012. Не помните о безопасности в секрете. Гостеприимство, журнал для профессионалов гостиничного менеджмента. Выпуск 26, 22-25. Доступна из Института гостеприимства

## **Электронные книги**

Доступно на вебсайтах:

- • *Аудит для руководителей: Инструмент управления рисками Окончательный. (2005) Пикетт, К. Г. Спенсер .; Пикетт, Дженнифер М. Джон Вишлей & Сыновья*
- • биотерроризм и безопасность пищевых продуктов 2005. Раско, Барбара .; Бледсо, Глейн Е. СРС Пресс.
- • антикризисное управления в пищевой промышленности и напитков: Практический подход (2005) Доик, Колин {2-е изд.}. Спрингер.
- • Преодоление кризиса в индустрии туризма. (2003) Глаессер, Дирк. Баттерворт-Хайнеман.
- • Создание Большинства НАССР: извлечение уроков из опыта Другого. (2001) Майес Тони .; Мортимор, Сара. СРС Пресс.
- • Управление бизнес-рисками: Практическое руководство по защите вашего бизнеса {2-е изд.}. (2005) Рейвуд, Джонатан. Коган Пэйдж.
- • Восстановление туристических направлений в условиях кризиса: Подход стратегического маркетинга. (2003) Бирман, Дэвид. Аллен & Анвин.
- • Проблемы риска и управления в кризисных ситуациях: сборник примеров наилучшей практики {PR в серии практики; 3-е изд.}.

- (2005) Реджестер, Майкл .; Ларкин, Джуди. Коган Пэйдж
- ● Рискovaná еда, более безопасный Выбор: Как избежать пищевого отравления. (2000) Церехе, Питер .; Эштон, Джон
  - ● Университет Нового Южного Уэльса Пресс.
  - ● Руководство по безопасности пищевых продуктов НАССР сотрудников. (2006) Пастера, Тара. Джон Вилей & Сыновья.
  - ● Руководство по НАССР Обучение по безопасности пищевых продуктов. (2006) Пастера, Тара. Джон Вилей & Сыновья.

### **Дальнейшие источники**

Главный офис по борьбе с терроризмом и стратегии профилактики.  
[www.homeoffice.gov.uk](http://www.homeoffice.gov.uk)

Лондон Подготовлено - для любого типа бизнеса нарушения.  
[www.londonprepared.gov.uk](http://www.londonprepared.gov.uk)

Национальная система безопасность по борьбе с терроризмом (NaCTSO) - способствует стратегии борьбы с терроризмом в стране.  
<http://www.nactso.gov.uk/OurServices/VSAT.aspx>

Великобритания ,главный офис по готовности к чрезвычайным ситуациям. [www.cabinetof.gov.uk/ukresilience/](http://www.cabinetof.gov.uk/ukresilience/) Институт гостеприимства, Тринити суд, 34 Западная Улица, Саттон, Саррей SM1 1SH, Великобритания. Тел: +44 (0) 20 8661 4900 Факс: +44 (0) 20 8661 4901 Электронная почта: [library@instituteofhospitality.org](mailto:library@instituteofhospitality.org) Сайт: [www.instituteofhospitality.org](http://www.instituteofhospitality.org)

### Выписка из Института гостеприимства Кодекса поведения

Воспроизводится с разрешения Института гостеприимства. Члены Института будут .....

Лично –

I. Регулировать свои профессиональные дела на высоком уровне и отстаивать свои законные обязанности во всех отношениях.

II. Правильно использовать имеющиеся ресурсы.

III. В погоне за личными интересами нужно принимать во внимание интересы других.

Поддерживать уровень своей профессиональной компетентности, знаний и навыков; а также

v. использовать возможности для обучения и образования, предлагаемые для продвижения и улучшения профессиональных стандартов.

В отношении их работодателей –

I. Добросовестно выполнять обязанности и советоваться должным образом с интересами работодателя.

II. Применить законную политику работодателя не применять коррумпированную практику, в частности, в получении подарков и выплат.

III. Прислушиваться немедленно и полностью к работодателю, не конфликтовать с работодателем. Проконсультируйтесь с работодателем и сообщите работодателю об осуществлении или принятии новых разработок в этой профессии или отрасли.

v. Иметь полное уважение к интересам и профессии, также общественным интересам работодателя. В отношении коллег и подчиненных

-

i. Помочь и поощрять их профессиональное развитие за счет приобретения навыков.

## HRM in the Hospitality Industry

II. Развитие хороших отношений за счет эффективного общения и консультаций.

III. Установить уважение к самому себе (форум) .

Защита здоровья, безопасность и благополучие в любое время.

Что касается заказчиков, клиентов и поставщиков . Содействие, беспристрастное отношение к доброму имени Института гостеприимства.

II. Установить хорошие отношения.

III. Избегайте одобрения какого-либо продукта через рекламу таким образом это снижает беспристрастность Института Гостеприимства.

Создание и развитие отношений с клиентами, поставщиками и ведущие к взаимной конфисимости.

v. Защита здоровья и безопасности клиентов в любое время.

## **Дисциплинарные процедуры**

Статьи Института гостеприимства предусматривают проведение расследования и назначение арбитра ,чтобы управлять и вводить дисциплинарные меры, в случае обращения в Исполнительный совет.

## Обучение

Сокращенный вариант публикации «Как получить лучшее из ваших сотрудников: введение в обучение персонала навыкам Майкла Дж. Боэлла».

### **Примечание автора**

Эта книга ставит перед собой цель охватить основы подготовки кадров. Она охватывает простой пошаговый процесс каждой получения знаний и навыков из основных областей, необходимых старшим сотрудникам, руководителям и менеджерам, отвечающим за обучение. Поэтому данный текст частично запрограммирован на получение информации, изучение и получение практик тем, кто не может посещать специальные курсы. Это также помогает старшим менеджерам знать только то, что ожидает их руководителей и сотрудников инструкторов. В-третьих, он может быть использован в качестве напоминания для тех, кто, возможно, уже прошел курс.

Эту книгу, однако, не следует рассматривать в качестве замены специальным курсам.

### **Выражение признательности**

Моя благодарность многим людям, известным и неизвестным, которые на протяжении многих лет способствовали получению знаний, опыта и материалов, которые позволили создать эту небольшую книгу. К сожалению, я не могу поблагодарить всех лично. Тем не менее, я хотел бы особо выразить свою благодарность Организации Так и индустриальному обществу, на чьих курсах я присутствовал и ГРОИБ (гостиничное и ресторанное обучения Индустрии Борд), с которыми я сотрудничал во многих случаях.

### **Введение**

Успех любого бизнеса зависит от персонала, было установлено,



что люди работают наиболее удовлетворительно, когда они имеют уверенность в их работодателе, в их окружении, и особенно в их собственном исполнении служебных обязанностей.

Очевидно, что ни один фактор не способствует созданию этого чувства уверенности. Но, возможно введение человека в работу, а также тщательная подготовка в знаниях и навыках, необходимых для выполнения работы, несут ответственность за создание уверенности, которое может придти к человеку, делая его работу компетентной и удовлетворительной. К сожалению, есть те, кто считает, что систематическое обучение не является необходимым, а также является дорогостоящим и выходит за рамки их возможностей. Тем не менее, большинство менеджеров знают, что человек, такой как секретарь или шеф-повар, который является специалистом в своей работе, является более эффективным, чем неквалифицированный человек. Этот принцип в равной степени относится к мастерству обучения, отличного от профессиональных навыков, которые будут переданы. Опытный тренер обучает более эффективно, чем неквалифицированный тренер и, в отличие от мифа, что существует нехватка времени на тренировки, опытный тренер делает возможным обучение на протяжении обычного рабочего дня и поможет создать хорошо обученного работника в более короткий срок, чем неквалифицированный тренер

### **Выгоды обучения**

Обучение, как и все другие виды деятельности организации, должны приносить выгоду организации в краткосрочной или долгосрочной перспективе. К ним относятся:

- 1 Повышение степени удовлетворенности клиентов
- 2 Увеличение спроса клиентов
- 3 Более эффективное использование времени
- 4 метода более безопасных рабочих
- 5 Уменьшение количества отходов
- 6 Уменьшение урона
- 7 Снижение текучести кадров.

Отсюда - повышение эффективности.

Тем не менее, поскольку сотрудники должны обучаться, ни также получают выгоду в некотором роде. К ним относятся:

- 1 Увеличенная эффективность
- 2 Увеличение прибыли
- 3 Улучшение безопасности работы
- 4 Улучшение перспектив трудоустройства.

Отсюда - повышение удовлетворенности работой и уверенность в работе.

### **Планирование обучения**

Если вы хотите эффективно обучить персонал, то необходимо правильно спланировать и рассмотреть четыре основных элемента:

- 1 Кто должен проводить обучение?
- 2 Что нужно учить?
- 3 Как это учить?
- 4 Как это судить?

### **Кто должен проводить обучение?**

Все мы знаем, что некоторые люди могут выполнять работу очень эффективно, но когда дело доходит до обучения других они ничем не годятся. Это происходит потому что, чтобы учить других требуются определенные характеристики, которые являются дополнительными по отношению к возможностям выполнять свою работу хорошо.

Любой человек, который выбран, чтобы учить других, должны иметь определенные характеристики. К ним относятся:

- 1 Желание помочь другим
- 2 симпатическая манера
- 3 Компетенция в работе
- 4 Понимание потребностей и проблем обучаемых
- 5 Системный подход к работе
- 6 Знание и умение методов обучения
- 7 Способность быть самокритичным.

Из этого описания видно, что большинство тренеров будут более зрелые люди, как правило, используемые на каком-то наблюдательном уровне. Тем не менее, это не всегда так, существует много мастеров и даже из младших сотрудников получают отличные тренеры; они ответственны и часто они находятся в лучшем положении, для того чтобы обучать своих коллег, задача обучения других может быть важным шагом в развитии таких людей для продвижения по службе.

Однако, каждый, кто должен проводить обучение или тренировки в течение обычного рабочего дня должны иметь или должны развивать некоторые навыки обучения. Особенно это относится к каждому менеджеру и руководителю. Тренер после обучения будет в состоянии:

- 1 Знать, что производительность, как ожидается персонала
- 2 Признавать возможности для обучения и использовать их
- 3 Предоставлять возможности обучения
- 4 Знать, какие задачи и критические точки должны быть изучены
- 5 Признать недостатки в исполнении
- 6 Анализировать задачи
- 7 Составлять план
- 8 Подготавливать команду
- 9 Произвести учебные пособия
- 10 Ведение записей
- 11 Обзор Обучение .

### **Чему можно научить?**

Обучение в бизнес-контексте касается преодоления разрыва между возможностями индивидуума и требованиями работодателя. Этот разрыв необходимо заполнить в процессе обучения. Этот способ звучит просто, но на практике это может быть весьма сложно. Это происходит потому, что человек должен принести на работу своеобразную смесь:

- Общие знания
- Технические знания
- Способности

- Отношение
  - Навыки
- ## HRM in the Hospitality Industry

Потребности в обучении, состоящие из получения знаний, навыков и отношений, происходят в разное время в момент трудовой жизни работников и организаций. Например, когда:

- Появляется новый сотрудник
- Происходят изменения
- Дела идут не так.

### **Когда появляется новый сотрудник**

Конечно, существует целый ряд вещей, которые должны быть известны. Вы должны обладать элементами каждого из следующих действий:

- Отношения между сотрудниками и отделами
- Часы и другие условия
- Охрана и безопасность практики
- Правила и положения
- Методы работы.

### **Когда происходят изменения**

Человек нуждается в обучении, когда происходит следующее:

- Изменения в методах производства продукции или стандартах производительности
- Изменения в оборудовании
- Передача и продвижение по службе.

### **Когда дела идут плохо (корректирующее обучение)**

Человек может нуждаться в обучении, когда сталкивается с любым из следующих случаев:

- Неудовлетворительные результаты торгов или стандартов

- Жалобы клиентов
- Поломки, отходы.

### **Чему можно научить?**

Некоторые вещи, такие как знания и навыки, могут быть переданы большинству разумных стажеров, получая достаточного опыта обучения со стороны тренера.

Отношения лучше выстраивать с теми людьми, с которыми вы хотели бы общаться, а не пытаться «прививать» себе отношения с нежелательными людьми. Если, например, человек возмущается, служа другим, то маловероятно, что вы будете иметь время чтобы изменить свое отношение. Очевидно поэтому, что большая часть обучения должно быть связана с передачей знаний и навыков.

Чтобы сделать это тренеру потребуется изучить его собственные знания и умение, а также полностью осознать, что он может поместить поверх.

Этот процесс - анализа работы может иметь жизненно важное значение, потому что большинство квалифицированных людей принимают как само собой разумеющееся значительную часть своих собственных знаний и навыков.

### **Обязанности менеджера**

Эти различные виды деятельности должны быть установлены и постоянно контролироваться руководством. Менеджер, ответственный за обучение должен:

- 1 Установить цели обучения. Чтобы сделать это, могут быть необходимы должностные инструкции, они будут, насколько это возможно, устанавливая стандарты производительности. Например, если человек, как ожидается, примет до двадцати человек в час, то тренер должен использовать этот стандарт в качестве своей учебной цели и установить все более сложные культовые цели в ходе программы.
- 2 Выберите тренера и, в случае необходимости, он даст возможность пройти подготовку в учебных навыках.

- 3 Обеспечение учебных объектов, таких как помещения, оборудования и учебные пособия.
- 4 Информировать сотрудников о любых изменениях и получить какую-либо подготовку, чтобы справиться с изменениями.
- 5 Показать, что он действительно верит в обучение, участвуя в нем.
- 6 Обзор эффективности обучения путем проверки работы, а иногда путем опроса некоторых или всех из них, чтобы получить свои взгляды на подготовку, которую они получили.

## Планирование

**Согласованные стандарты работы**



Рисунок А4.1 Обязанности менеджера

## Что нужно учить?

### Что учить?

Одной из проблем в обучении других является то, что опытный человек автоматически (даже подсознательно) делает много вещей, которым стажер будет учиться шаг за шагом. Хорошим примером может служить разница между начинающим водителем,

который сознательно думает о каждом элементе вождения, а также экспертом, который интегрирует каждый элемент бессознательно в общий процесс вождения. Следовательно, чтобы быть уверенным, что все аспекты будут учтены необходимо использовать систематический процесс перечисления всего, что будет изучено.

Если этого не будет сделано, то существенные или даже жизненно важные аспекты, могут быть пересмотрены в процессе обучения. Упущение будет видны только тогда, когда обучаемый (или стажер) сделает что-то не так - возможно, с плохими последствиями для работодателя. К сожалению, в этих условиях недостаточной подготовки, обвиняют стажера. Вот простая работа разбита на обязанности. Обязанности комнатой-горничной :

- 1 Коллекция гостя, списки вылета, ранний чай и завтрак, и ключи от главной экономки
- 2 Сервис раннего утреннего чая и завтрака в спальне
- 3 Подготовка тележки для обслуживания номеров
- 4 Обслуживание номеров
- 5 Обслуживание ванных комнат
- 6 Проверка всех приборов
- 7 Проверка всей литературы
- 8 Заключительная проверка номера
- 9 Доклад экономке..

### **Анализ задач**

После этого обязанности могут быть разбиты на задачи. Некоторые задачи могут быть очень простыми, чтобы понять это они должны быть разбиты на задачи. Такие задачи, как правило, опираются на знания и навыки человека, которые были приобретены в повседневной жизни (жизненные навыки).

#### *Обслуживание ванной*

- 1 Вынуть грязное белье, оставить за пределами ванной.
- 2 Проверить пепельницы, убрать грязное мыло.
- 3 Помыть ванну, плитку, очистить все зеркала и фары.
- 4 Вымойте унитаз, 'U' изгиб, сиденье с крышкой, вымыть плит-

ки за туалетом и освежить воздух.

5 Поместить моющее средство в туалет и оставить.

6 Промыть и высушить стаканы после мытья рук.

7 Пополните мыло, полотенца, мешки для утилизации и туалетную бумагу в соответствии со списком номеров.

8 Помыть полы в ванной и дверь, протереть ванну и вымыть трубы бассейна.

9 Заменить полотенца.

10 Проверить и вывезти грязное белье в тележке горничной.

Другие культовые задачи сложнее, однако, необходимо будет проанализировать различные шаги для того, чтобы точно определить, чему человек должен учиться и то, чего он должен избегать. Это называется «Анализ задачи».

### **Основные элементы анализа задач.**

Анализ задач состоит из:

1 *Список того, что сделано:* Это должно быть одно слово или краткая фраза, описывающая каждый отдельный шаг:

Приветствие гостя    Возьмите стакан

2 *Выполнение действия:* Это должно быть приведено краткое описание того, как каждый шаг осуществляется начиная с:

взяв ...,

говоря...

3 *Описание критич. точек*                      *Это должно описать признаки, информирующие человека, который исполняет обязанности.*

Пункты должны состоять из предложений или фраз таких как:

Убедитесь, что составлен Кросс-Каст

Смотрите, что соус не простокваша

4 *Добавление дополнительных точек*, которые следует принимать во внимание, такие как безопасность, стимулирование сбыта.

Примечание: Эта входит в анализах какой-либо задачи.

### **Планы урока**

После того, как работа была разбита на ключевые фразы, которые перечисляют все задачи, и как только сложные задачи были разбиты на проанализированные задачи – следующий шаг поможет поставить все эти знания и навыки в запланированную тренировоч-



ку.

Мало того, что тренер должен проанализировать, а затем организовать то, что он должен передать, но он также должен рассмотреть вопрос о том, как он собирается передать это :

- 1 Мотивировать своих слушателей учиться.
- 2 Представить знания и навыки, с тем чтобы они ассимилировались.
- 3 Дать его слушателям возможность закрепить новые знания и навыки.
- 4 Убедиться в том, что он предпринимает попытки передачи на постоянной основе.
- 5 Мотивировать своих слушателей использовать то, что они узнали.

Эти процессы включены в то, что, как правило, называют планом урока. План урока состоит из:

- Введение - мотивировать, чтобы узнать,
- Развитие - передача знаний
- Консолидация - сделать его постоянным
- Завершение- мотивировать, чтобы использовать их.

## Введение

Введение обеспокоено в первую очередь мотивацией человека учиться. Он должен быть использован для:

- 1 Установления личного контакта с обучаемыми.
- 2 Уменьшения нервозность.
- 3 Преодоления особых забот, например: когда обучение заканчивается, он переживают о том, что будет ожидать них.

Что	Как	Крит. точка	Доп. информация
Укажите каждый ключевые шаги или опишите кратко	этап, используя коротких методов, начинающихся с фразы; начать, предложений такими словами, как: с такими словами, как:	Опишите критические признаки, которые указывают на то, что операция проходит удовлетворительно, или иным образом. Используйте слова, которые поощряют практиканта Этот столбец включает в себя элементы, которые связаны с использованием органов чувств для того, чтобы судить.	Добавьте любую дополнительную информацию
написать, здороваются, вырезать, отказаться от приветствия путем разрезания			Которая может быть необходима для удовлетворительного выполнения задачи или для повышения нормальной производительности.
Например: возьмите стакан	Например : принимаемая 6 унций Парижа за бокал	Например: проверьте, чтобы стекло было чистым и неповрежденным	

Рисунок А4.2 Анализ листа задач

Если введение не является эффективным, то обучаемый не может быть восприимчивым к тому, что будет следовать дальше. Для того, чтобы помочь в подготовке вводной фазы, полезной для памяти, существует схема, которая была использована людьми на протяжении многих лет. Это:

И интерес  
 Н необходимость  
 Н название  
 А ассортимент  
 З задача.

### *Процент*

первая вещь, которую любой человек должен сделать в общении с другими людьми, чтобы привлечь их внимание. Это может быть сделано в одном из многих способов, в том числе:

- Создание личной связи между обучаемым и объектом, например, давая вкус или образец, и дать им полезную информацию или новости.
- Рассказывая смешную историю.

- Что касается чего-то местного. Ссылаясь на (или изобрести) кое-что соответствующее из собственного личного опыта.
  - Заявив что-то с явным противоречием, например, кофе является более важным, чем икра.
  - Задавать вопросы.
  - Демонстрировать или показывая что-то соответствующее.
- Какой бы метод вы не использовали, он должен иметь отношение к обучению.

### *Необходимость*

Должна быть объяснена необходимость тренировок. Это должно быть в двух частях, с точки зрения работодателя и работника, но важно подчеркнуть, почему обучающийся нуждается в подготовке кадров и в чем заключается выгода Т.С..

### *Заглавие*

Очевидно, что обучаемый должен будет знать, что нужно учить - как правило, это включено на ранней стадии и может быть связано с одним из других элементов введения.

### *Ассортимент*

Обучающийся должен знать, что должно быть охвачены в тренировке, а иногда и в равной степени важно, держать его внимание или уменьшить его тревогу, чтобы сказать ему, что это не должно быть закрыто. Полезно создать обратную ссылку на предыдущие тренировки, чтобы проверить, чтобы построить доверие и опираться на известный материал.

### *Задача*

Наконец обучаемый должен знать, что он будет знать, или то, что он должен быть в состоянии сделать в результате сессии.

В то время как эти пять отдельных элементы должны быть во введении, они могут быть объединены в один или два предложения или, если обучение является длительным курсом, введение может занять тридцать минут или больше.

### **Развитие**

Стадия развития является основной частью любой тренировки, и содержит все, что будет изучено в ходе сессии. Это должно быть организовано так, чтобы:

1 Все находилось в логической последовательности.

Тренер начинает с краткого обзора того, что обучаемый знает так, что обучаемый начинается от известного - и, следовательно, чувствует себя уверенно, чтобы перейти к новому, незнакомому материалу.

2 Существенный материал гарантируя, что он покрывает, и желательно отождествляет информацию, которая должны быть охвачена...

Стадия развития связана с передачей знаний и навыков преподавателя к обучаемым. Пища должна рассматриваться определенным образом, чтобы сделать ее аппетитной и усваиваемой. Таким же образом, любые знания и навыки должны быть переданы и должны быть представлены таким образом, чтобы они заинтересовали обучаемого.

Есть целый ряд важных правил, которые помогут преподавателю подготовить и представить свой материал так, чтобы это произошло, и они описаны более подробно на страницах 305-309.

### **Консолидация и закрытие**

На протяжении тренировки тренер должен использовать различные способы оказания помощи стажерам в процессе обучения. Одним из основных методов является правильное использование вопросов и это рассматривается на странице 309. Крайне важно, однако, что в конце сессии тренер:

1 Проводит тесты, убеждаясь, что учебные цели были достигнуты путем опроса, тестирования или наблюдения.

2 Обобщает и освежает в памяти ключевые моменты.

В дополнение к тестированию эффективности и укрепления инструкции инструктор должен также сделать совершенно ясно, что в настоящее время ожидает стажера в рабочих условиях и он

1 О чем идет речь.

2 Когда она будет.

3 Что является целью.

Полезной формой для планирования урока является то, что показано ниже.

### Обучения "сэндвич"

Каждая часть инструкции должна быть как бутерброд, состоящий из кусочка мотивации; чтобы хотеть учиться; ФИ заполнение; основной корпус инструкции; кусочек мотивации; мотивации, чтобы хотеть использовать то, что было изучено.

### Как мы учимся?

Способность людей учиться зависит в значительной степени от их причин и желаний научиться чему-то. С другой стороны, если он не стремится узнать, то он почти наверняка принесет мало энтузиазма в процессе обучения

<i>Предмет:</i>	<i>Цель:</i>	<i>Время:</i>
Подготовка и использование тележки комнатной	В конце этой сессии слушатели смогут: 1 Подготовить их тележку к работе	30 минут
Ключевой	Детали	средс
Чистота тележки	Подчеркнем, что чистая тележка необходима для того, чтобы обеспечить Чистоту белья	Фактический элемент Вопросы
Белье	Продемонстрировать различные виды белья прибытие, включить в себя : полотенца простыни наволочки	Фактический элемент <b>Вопросы</b>
Чистота	Уборный очиститель Очиститель ванной и бассейна Половое покрытие	Фактический элемент Вопросы

Рисунок А4.3 План урока

## Почему люди учатся?

Очевидно, что есть много причин для людей, желающих учиться и в работе эти установки будут тесно связаны между собой. Если тренер знает и понимает, почему каждый человек хочет учиться, он должен быть в состоянии использовать эту функцию, чтобы мотивировать человека - и держать его интерес. Для того, чтобы попытаться относиться ко всем людям одинаково, конечно, совсем не нужно быть успешным тренером или руководителем. Поэтому ключевым навыком в процессе обучения является наблюдательность, чтобы обнаружить, что мотивирует каждого из своих подчиненных или стажеров.

Если обобщение должно быть сделано, однако, основные причины, вероятно, является одним или более из следующих действий:

- 1 Для того, чтобы получить награды, такие как оплата труда, продвижение по службе, уважение.
- 2 Для того, чтобы избежать наказания, такого, как увольнение, выговор, потеря уважения.
- 3 Проценты.
- 4 Любопытство.

### **Как люди учатся?**

Обучение является процессом приобретения знаний, навыков и установок. Это происходит, когда знания, навыки и отношения передаются обучающемуся от других людей или ситуаций. Передача происходит через пять основных чувств, и лучше всего, когда так много чувств, как это возможно, используются - особенно в сочетании. Например, при обучении человека готовить можно просто дать ему подробные рецепты, но результаты вряд ли будут съедобные! В дополнение к рецептам, стажер будет наблюдать демонстрации и результаты, скорее всего тогда будут улучшение. Но привлечь стажера полностью так, что он видит, слышит, запахи, прикосновения и вкусы, является лучшим и единственным эффективным способом преподавания кулинарии.

Мы учим:

- 1 процент с нашим чувством вкуса
- 1,5 процента с нашим чувством осязания
- 3,5 процента с нашим обонянием
- 11 процентов с нашим чувством СЛУШАНИЯ

33 процентов с нашим чувством визирования. (*Источник: Индастриал Аудиовизуал Ассоциэйшн, США*)

Передача становится более эффективным путем обеспечения того, чтобы:

- 1 Количество и тип материала, подходили человеку проходящему обучение. Частые короткие сеансы являются гораздо более эффективными, чем нечастые и длинные.
- 2 Он передается в логических, прогрессивных шагах, опираясь на известное.
- 3 Методы и выбор используемых слов должен соответствовать возможностям обучаемых.

### **Как мы запоминаем?**

Мы запоминаем:

10 процентов того, что мы читаем

20 процентов того, что мы слышим

50 процентов от того, что мы видим и слышим

80 процентов того, что мы говорим,

90 процентов того, что мы говорим и делаем одновременно

(*Источник: Индастриал Аудиовизуал Ассоциэйшн, США*)

Кроме того, тренеры должны признать, что есть много факторов, которые подавляют способность человека или желание учиться, следовательно, практикант будет иметь трудность в обучении, если он:

- 1 Нервный, усталый или напуганный.
- 2 Обеспокоенные своей работой, деньгами, семьей.
- 3 Расстроенный, шумный.
- 4 Неудобно, слишком холодно, слишком жарко.

До сих пор в качестве тренировочной сессии сами по себе заинтересованные люди не получают максимальную отдачу от него, если

им надоедает:

- 1 Тренерский стиль, тон и язык
- 2 Длина сессии
- 3 Содержание.

Скорость, с которой люди учатся варьируется от человека к человеку, но большинство людей учится на этапах - иногда добиваются быстрого прогресса, а иногда появляются, чтобы сделать очень мало прогресса вообще. Это вполне естественно, и хороший тренер будет признавать это, и он будет знать, когда стажер застрял и нуждается в сочувствии и помощи, а не травле. Основная обязанность тренера является создать доверие и это будет достигнуто только сочувствием и пониманием. Критика и отсутствие терпения уменьшить уверенность и только замедлят процесс обучения.

### **Техника Вопроса**

Тренер может использовать вопросы по трем основным направлениям. Чтобы проверить уровень достижений человека (контрольный вопрос), чтобы стимулировать человека «учиться для самого себя» (учение или расширение вопроса), и в-третьих, чтобы произвести понимание и обмен информацией и отношениях между членами группа, бросая вопросы и ответы назад и вперед (склеивание вопросы).

Вопросы могут быть использованы главным образом для:

- 1 Проверка уровня достижений перед сеансом «обучения».
- 2 Проверка эффективности обучения.
- 3 Помощи людям выработать ответы для себя, таким образом, учить себя.
- 4 Стимулирование обмена знаниями и информацией, в группе.
- 5 Получение или фокусировка интереса.
- 6 Поддержание интереса.
- 7 Создание понимания между группой, а также между группой и инструктором.



## **Структура вопроса**

Вопросы, как правило, являются более эффективными, когда они "бессрочные". Это побуждает человека думать. Там, где вопросы дают простые альтернативы или предвиденные да или нет, требуют гораздо меньше размышлений от стажера и вопрос, следовательно, менее эффективен как в тестировании, так и в укреплении обучения. Большинство вопросов должно содержать почему, где, когда, что, кто и как..

Вопросы, в частности, вопросы преподавания, следует планировать заранее - и они должны относиться конкретно к отождествляющейся «критической точке» в стадии "анализа задач".

Где вопросы не получили удовлетворительного ответа стажера, тренер должен рассмотреть Первый, если вопрос был должным образом оформлен и понят. Если нет, то вопрос должен быть перефразирован. Если вопрос по-прежнему остается без ответа тренер должен рассмотреть вопрос о целесообразности обучения, которое он дал, удовлетворительное или нет.

## **Задавать вопросы (три Ps)**

Когда ставятся вопросы к группе людей, то это должно быть сделано таким образом, чтобы поощрить каждого, кто участвует в группе. Это достигается за счет:

- 1 Задавать вопрос, не называя имени отвечающего.
- 2 Выдержать паузу, чтобы все могли подумать над ответом.
- 3 Указав, кто должен ответить на вопрос.

## **Средства для обучения**

Потому что люди учатся наиболее легко с помощью различных своих чувств и их различных факультетов, тренеры всегда должны пытаться поддерживать свою собственную команду с учебными пособиями. К ним относятся визуальные средства, такие как доски, слайды и аудио средства, такие как магнитофоны. Они должны использоваться только для:

- Поддержки, но не замены

- Упростить сложную инструкцию
- Подчеркивания
- Интереса
- Помощи при запоминании

Учебные пособия в идеале должны быть реальной вещью, но в некоторых случаях оборудование или процедуры могут быть слишком сложными для четкого объяснения, поэтому схема может помочь. Подготовка учебных пособий должна быть тщательно спланирована, чтобы поддержать данную инструкцию.

Учебные пособия включают в себя:

- Фактическое оборудование или оборудование для специально модифицированных целей обучения
- Чертежи и схемы
- Фильмы, слайды, записи
- Графики и диаграммы.

В последнее время, по разным причинам, потребность в должностных инструкциях и других подобных документах возросла существенно, в результате чего многие работодатели - даже маленькие - теперь используют такие документы в качестве важнейшего инструмента эффективного управления. К сожалению, эти документы редко используются в учебных целях, хотя с небольшой предусмотрительностью они могут быть разработаны, чтобы служить целям:

- 1 Должностных инструкций
- 2 Программа обучения инструктора и контрольный список
- 3 учебная программа и контрольный список обучаемого
- 4 Работа по эксплуатации.

### **Средства работы**

Многие виды работ можно сделать проще с описаниями методов или процедур, которые будут использоваться. Такие описания можно назвать вспомогательным материалом.

Пособия могут быть полезными для опытного работника в качестве эталона, и стажером в качестве учебного пособия. Таким образом, они могут заменить части или все определенные учебные занятия, так как они дают возможность обучаемым научиться себя, и они могут облегчить обучение, исключая необходимость запоминать лишнее.

Рабочие пособия могут быть использованы:

- 1 Там, где надзор является минимальным.
- 2 Где изменяются процедуры.
- 3 Там, где нужны стандарты, которые компании следует соблюдать.
- 4 Если нельзя допускать ошибок, во избежание риска.
- 5 Когда память нуждается в помощи из-за сложности процедуры, или нерегулярности ее использования.
- 6 Там, где сотрудники могут говорить по-английски, но ограниченный, где рисунок или дизайн будет описывать то, что требуется

Рабочие средства включают в себя:

- 1 Диаграммы
- 2 Фотографии
- 3 Ценник, меню
- 4 Процедурные инструкции, рецепты.

## **Представление сотрудникам нового работодателя Как люди чувствуют?**

Большинство людей приближаются к новой работе нервничая и волнуясь. Иногда это совершенно очевидно. В других случаях это хорошо скрыто. Но является ли это очевидно или нет, пока люди не осели в организации, они будут нервничать или беспокоиться, и это будет влиять на их способность к обучению и на эффективное выполнение работы. Они не будут иметь чувство уверенности, которая имеет важное значение для их способности сделать

хорошую работу.

Успех в течение первых нескольких дней в новой работе имеет жизненно важное значение, и в то время как большинство менеджеров признают это, менее 10 процентов менеджеров в ряде отраслей фактически проводят формальную индукцию новых сотрудников.

### **Какая работа состоит из**

Индукционная это не то, что происходит в первой половине дня новой работы, это может быть относительно длительный процесс, при этом некоторые люди принимают много недель, чтобы влиться в коллектив. Это происходит потому, что каждая работа состоит из двух частей. Во-первых, сама работа, а во-вторых, есть все периферийные устройства к работе, включая условия и социальные контакты.

Люди не смогут справиться с рабочей частью, если они не понимают и разумно недовольны окружающими элементами. К ним относятся:

- 1 Место и физическое расположение
- 2 Условия занятости и контракты
- 3 правила компании и дома
- 4 клиенты
- 5 Управление, контроль и формальные отношения
- 6 Коллеги и неформальные отношения.

Процесс индукции связан с введением сотрудника во все эти элементы как можно быстрее, так чтобы ему не нужно было беспокоиться о них. Это позволяет обучаемым сосредоточиться на работе, которая является основной целью работы, вместо того, чтобы учиться и беспокоиться обо всех элементах, окружающих работу.

### **Выгоды индукции**

Выгода работодателя Т.С. от эффективной индукции:

- 1 Сокращение текучести кадров
- 2 Улучшение эффективности персонала и стандартов работы
- 3 Повышение морального духа сотрудников.

### **Выгода сотрудников:**

- 1 Монтаж в чувство и часть команды.
- 2 Будучи принятыми как часть команды..
- 3 Как стать компетентным в кратчайшие сроки.

Каждая организация должна проводить индукцию своих сотрудников в свои конкретные условия, правила и методы, так что ни один пример не может охватить все обстоятельства. Тем не менее, ниже контрольный список показывает тип предметов, которые



Рисунок А4.4 Основные элементы работы

должны быть покрыты. Это показывает только формальные аспекты индукции, а также менеджеры и руководители должны обеспечить, чтобы новички погружались в неформальные аспекты. По определению, однако, это может быть сделано редко менеджерами или руководителями. Вместо того, что им нужно сде-

лать, это поставить новичка под крыло «спонсора», то есть кто-то, кто "знает веревки. Этот человек вполне может быть тренером новичка.

Контрольный список для асинхронных программ:

*1 Документация*

охватывает следующие пункты?

Имя / Адрес / Тел. нет.

Ближайшие родственники / имя / адрес / Тел. нет. № Национального страхования ./P45/Адрес Банка

*2 Информация*

Являются следующие объяснены и поняты?

Заработная плата / Пенсии / Страхование / Персонал / Обучение / и т.д. *Условия занятости*

Являются следующие объяснены и поняты?

Часы работы дежурных / обеденные перерывы / выходные дни / метод расчета заработной платы / праздничные мероприятия / Отпуск по болезни / пенсионная схема.

процедуры рассмотрения жалоб

Права в отношении профсоюзов и Ассоциации персонала

Дополнительные льготы Т.С., такие как группа страховых ставок или других скидок. *История и организация* Являются следующие объяснены и поняты?

Происхождение и развитие организации. Нынешняя ситуация / цели.

*3 Организация*

Являются следующие объяснены и поняты?

*4 Правила*

Являются следующие объяснены и поняты?

Схема установления включая туалеты, душевые и т.д.

Имена соответствующих руководителей и коллег, введение в случае необходимости, руководителю, профсоюзным и т.д.

Уставной; лицензионные законы и часы, гигиена питания, Закон об отказе от ответственности и т.д.

Правила компании; пунктуальность, пить, курить, внешний вид, личное дело, использование имущества работодателя и т.д..

#### 5 *Работа*

Являются следующие объяснены и поняты?

Цель/методы/потребности в обучении

### **Когда дела идут плохо, кто может помочь?**

Часто, когда дела идут плохо, управление и контролеры готовы перейти к быстрым выводам относительно причины. Быстрые выводы часто неправильные выводы, которые приводят к неправильным решениям. Неверные решения, очевидно, не решают проблему, и часто они делают обратное, признают, что является истинной причиной и насколько неэффективным является решение.

Исправление ошибок зависит от правильного диагноза. Правильная процедура сдачи вещей состоит из:

- 1 Определение неисправности в виде изменения или отклонения от стандартного исполнения, которое может быть либо специфическим устно, в письменном виде или по обычаю и практике.
- 2 Определение причины или причин.
- 3 Определение лица или лиц, которые несут ответственность. Человек совершает ошибку, не может быть виноват, а лицом, выдавшее приказ или обученное лицо, является ответственным.
- 4 Решив, какие действия предпринять, как сообщить это действие и как мотивировать человека, который может принимать новые указания.
- 5 Принятие решения о том, чтобы не допустить повторения. Руководители департаментов и других старших сотрудников несут ответственность за предотвращение и исправление ошибок. Они должны, уделять особое внимание в процессе обучения "критическим точкам", то есть точкам, в которых все может пойти не так.

Эта книга \* призвана помочь менеджерам и руководителям департаментов, более четко понять знания и навыки, которые они должны принести в свою ответственность в подготовке своих со-

трудников. Книга, однако, не может заменить тщательной практической и теоретической подготовки в методах обучения, потому что, как и сама книга говорит, эффективное обучение использует различные методы передачи и закрепления знаний и навыков. Следовательно, лучший способ, чтобы стать эффективным тренером и супервизором, необходимо пройти надлежащий курс по предмету, пройти практику и иметь решающее значение всегда собственной производительности. "Там нет плохого персонала, только плохие менеджеры"



Люкс Отели

Тематическое исследование в области управления человеческими ресурсами в международном контексте  
Майк Боэлла и Стивена Госс-Тернера ©

## Цели

- Для развития навыков и знаний, необходимых для принятия управленческих решений, касающихся человеческой политики управления ресурсами и практики в международном контексте бизнеса.
- Для того, чтобы познакомить студентов с целым рядом вариантов и методов политики.

Когда национальные сети достигают насыщения в своей родной стране единственный вариант, чтобы повторить их рост это переехать в другую страну. (Пол Слэттери, Экономист Интеллект Юнит, 1991)

## Международное исследование управления: Люкс \* отели

Хотя это исследование основано на реальных гостиничных компаниях, принципы одинаковы для любой компании, будь то в гостиницах, туризме, путешествиях или даже производстве автомобилей! Конкретное исследование касается ИНГ заведений, общие принципы любого студента из любой дисциплины не должно иметь никаких проблем в понимании и применении принципов, разработанных в ходе этого исследования.

То, как вы узнаете, будет через социологическое исследование, которое базируется на международной компании среднего размера. В первую очередь, вы будете стремиться проанализировать и оценить нынешнюю ситуацию в Люкс Отели, владеющих рядом отелей в Западной и Центральной Европе.

После ваших выводов, которые вы будете выдвигать дальше, чтобы

разработать и рекомендовать стратегию и планы, подходящие для РС Люкс Отелей.

\* Любое сходство между этой компанией и любой компании с похожим названием совершенно случайно.

## Люкс Отели

Ваш главный исполнительный директор CER (CEO) приглашает Вас присоединиться к команде проекта, которая должна разработать стратегию вместе с практикой подходит для компании, которая планирует в будущем масштабное расширение за счет органического роста и приобретения.

ЛЮКС Отели является британской компанией. По налоговым причинам, и по совету своих аудиторов, она зарегистрирована в Люксембурге, отсюда и название 'Люкс'. Люкс имеет свой оперативный штаб в Великобритании.

В сети Люкс Отелей работает в общей сложности 60 отелей. Тридцать из них находятся в Великобритании. Компания также имеет семь отелей во Франции, четыре в Бельгии, два в Голландии, шесть в Германии, пять в Венгрии и шесть в Польше. Они распорядились около десяти небольших отелей (менее 60 номеров). Пять из них в настоящее время франшизе, как Люкс Хотелс, трое бывших менеджеров, которые хотели бы приобрести свой собственный бизнес. Всего отелей 60, плюс пять франчайзинговых. Большинство гостиниц являются типичными средними на рынке трех-звездочных гостиниц; некоторые в крупных городских центрах, большинство вблизи оживленных аэропортов и автомагистралей переходов и некоторые из них в сельских местностях. Они варьируются в размерах от 70 до 350 номеров. Общий номерной фонд составляет 6000 номеров..

Примерное сочетание бизнеса в Великобритании:

Полный курс	10%
Конференции	30%
Корпоратив-	24%
ная скидка	

Перерывы	18%
Туры	16%
Внутренние	55%
Европа	27%
Северная	11%
Америка	
Япония	2%
Ближний Вос-	1%
ток	

Подобных фигур не существуют для других стран, хотя и предпринимаются усилия, чтобы собрать их.

Все гостиницы имеют хорошее "соотношение цены и качества" ресторанов и баров, а также небольших конференций, семинаров и мероприятий. Некоторые из сельских гостиниц имеют клубы отдыха, которые открыты для клиентов отеля, так и местного сообщества (на годовое членство).

Двадцать из свойств частные и 25 арендуются Люкс Отелями. Остальные работают по контракту на управление для различных владельцев, в том числе страховых компаний и банков. Другие работают, как "Экспресс Выходные 'франчайзинговых свойств (средний рынок, Выходные франчайзинговые гостиницы). Три из них ( "Экспресс бай Холидэй Иннс") находятся во Франции и есть один в каждом из других стран, за исключением Голландии. Кроме того один большой относительно безуспешный курортный отель только разрабатывается как свойство разделения времени с Люкс Отелями и стремится продать недвижимость в собственность инвестора, но сохраняя управление ею.

Пять на рынке четырехзвездочных гостиниц расположены следующим образом: один в Париже, два в Голландии и два в Германии. Это очень прибыльные отели, показывая более высокую прибыль, чем в среднем марки Люкс Отелей и в экспресс бай Холидэй Иннс. Один четырехзвездочный отель в Париже находится в ведении частных владельцев. Находясь в столице он достигает очень высокого уровня занятости, около 85 процентов, а также обеспечивает высокую среднюю стоимость номера, около 85 процентов "тарифа" (стандартный

тариф).

Люкс-отели, как бренд, воспринимается как "соотношение цены и качества" бренда на том же рынке, как Новотел. Это не означает, что они имеют тот же уровень информированности населения, как и других ведущие бренды. Политика компании Аваго должна стать "последователем", а не "лидером рынка". Он использует Новотел как бенчмаркинг и недавно принял "бенчмаркинг" в качестве способа повышения производительности своей компании. Г-н Зандак, его преемник на посту главы исполнительной власти, следящие за подобную стратегию.

Компания сохранила свою работу тур, из которого он разработал. Он находится в ведении г-н Шнайдер. Операция тур состоит из организации Автобусных туров с использованием гостиничных компаний везде, где возможно проживание, питание и т.д. туры направлены в основном на середину рынка, неспециалистов типа клиентов, заинтересованных в экскурсионных праздников. Спрос на эту сторону бизнеса был застойным в течение последних трех лет, сильно конкурирующих с другими продуктами для отдыха. Небольшое количество многолетних контрактов были потеряны для других гостиничных операторов, которые имеют более многонациональный охват. Г-н Аваго думает о разработке своего собственного туроператора и бюро путешествий дочерней компании. В то же время он ведет переговоры с некоторыми авиакомпаниями.

Значимую часть инклюзивного спроса тура удовлетворяется за счет собственных 16 тренеров компании, которые являются современные транспортные средства (в среднем около 50 мест), заменены каждые четыре года. Остальная часть спроса удовлетворяется за счет зафрахтовки автобусов у других компаний. Команда внештатных гидов и курьеров используется там, где это необходимо.

Г-н Аваго считает, что есть хороший потенциал, чтобы вырастить операции тур компании, в частности в Центральной Европе, но в настоящее время во главе с г-ном Зандак, чтобы сосредоточиться на развитии сторону в гостиниц.

Отели воспринимается как «мягкий» бренд, который позволяет компании либо строить новые или приобретать соответствующим образом расположенные отели. Г-н Аваго иногда нацелен на конкретные

гостиницы для достижения подходящего географического охвата и, следовательно, могут платить более нормальную рыночную цену, с тем чтобы повысить сеть Люкс.

Все гостиницы имеют хорошее "соотношение цены и качества" ресторанов и баров, а также проведения конференций и семинаров. Десять из отелей есть клубы отдыха, которые открыты для обоих клиентов отеля, так и местного сообщества. Это оказывается полезным дополнительным источником дохода и прибыли в гостиницах. Компания имеет центральную систему бронирования, которая находится в голове, который находится в одном из отелей в Оксфорде. Г-н Аваго ожидает, что все менеджеры в «сети» интенсивно в обществе с целью привлечения спроса на относительно дешевые услуги. Это включает в себя членство в организациях, таких как «Львов». Кроме того, он ожидает, что все отели будут работать в тесном контакте с местным художественным сообществом, давая художникам, ремесленникам и предприятиям ремесла сектора свободной выставочной площади в общественных помещениях, коридорах и номерах. Большинство гостиниц также запускают музыкальные события (например, джаз-бранчи) с использованием местных музыкантов. Он также ожидает, что руководителям определяют школы, куда местные деловые люди и общественные лидеры, скорее всего будут отправить своих детей и развивать тесные рабочие отношения с такими школами и колледжами. В каждом отеле есть также поддержка местной благотворительной организации. Руководитель команды управления состоящей из г-на Аваго (63), президента, экс-собственностью спекулянт, который, со своей семьей, владеет около 30 процентов акций компании. Он ушел из управления изо дня в день компании, продвинувшись назначила господина Зандака быть главой исполнительной власти.

Г-н Аваго остается полностью приверженным компании и лояльным по отношению к сотрудникам, которые помогли ему развить компанию, которая начинала работать с одного отеля 16 лет назад, и одного тренера 20 лет назад. Г-н Аваго говорит только по-английски.

Его сын, Пьер Аваго (27), недавно присоединился к компании в качестве помощника г-н Зандака. Пьер изучал управление отелями в Лозанне Хотел Скул и Корнельского университета в США, и с тех пор работал в гостиничной компании в США, в позиции приобретенной

через друга его отца. Он дал понять, что в долгосрочной перспективе Пьер возьмет на себя управление отелями компании в Центральной Европе. Некоторые сотрудники компании и внешние комментаторы подозревают, что он готовится взять на себя роль генерального директора.

*Г-жа Аваго* играет активную роль в компании, осуществляя уход за большей частью дизайна интерьера и крупными покупками домашнего хозяйства.

Генеральным директором является г-н Зандак(36), который ранее работал с Паннонии Отели в Будапеште в качестве регионального директора. До этого он работал в течение трех лет с Эккор в Москве; он также отвечал за планирование новых разработок в России. До этого он работал в качестве помощника менеджера в небольшом отеле в Санкт-Петербурге. Он говорит на пяти языках, включая французский, английский, русский и немецкий.

Г-н Зандак имеет некоторые проблемы из-за сильного влияния семейства Аваго. Ряд должностей в рамках всей компании принадлежит членам семьи Аваго и сотрудников, работающих длительное до сих пор чувствуют себя в состоянии обращаться непосредственно к г-ну Аваго или другому члену семьи. В отдельных случаях члены семьи или друзья Аваго выдвигаются на работу.

*Г-н Джеймс (46)* не было до недавнего времени директором по маркетингу компании, но, как приобретения за рубежом увеличилось, г-н Зандак сделал г-н Джеймс генеральным директором всех свойств Великобритании. До прихода в Люкс гостиницы, г-н Джеймс был директором по маркетингу Хилтон Интернейшнл Хотелс в Лондоне, с ответственностью за Хилтон в другом месте в Англии. Он присоединился к Люкс Отелям шесть лет назад. Он говорит на французском и английском языках.

Люкс Отели теперь ищут нового директора по маркетингу и предлагается г-н Аваго, чтобы Пьер Аваго был взят на работу, с г-ном Джеймсом, имеющий общую ответственность за маркетинг группы, а также его ответственность за управление 30 свойств в Великобритании.

Маркетинговая стратегия и практика компании развиваются эффективно, с централизованной службы бронирования, а также системой

управления доходами чаще применяемых очень эффективно. Приобретение высокой стоимости и большого объема элементов (например, кухонного оборудования, компьютеров, в комнате развлечений, и т.д.) в значительной степени контролируется.

Г-н Шнайдер наблюдает за работой тренера. Он оригинальный менеджер этой операции и в самом деле его водитель Первый тренер. Он также является самым длительно выступающей членом главного совета директоров, после Аваго.

В ведении администрации миссис Телльман, племянница г-компании Аваго. Она является единственной женщиной в старшей команде управления. В ее обязанности входит управление человеческими ресурсами (УЧР), которое относится в основном с выдачей контрактов на более высокие должности и обеспечения того, чтобы они не противоречили закону занятости. Другое введение включает в себя такие вещи, как приложения для планирования, различных видов лицензий, закупок, расчетов заработной платы, НДС и т.д., и осуществляется через высоко квалифицированный персонал, задействуя (эквивалент) персонал на 40 полный рабочий день. Оборот труда является относительно низким, около 10 процентов. Глава находится в одном из отелей в Оксфорде. Эта административная функция поддержки служит только Великобритании. Не ясно, кому сообщает миссис Телльман.

Во всех остальных странах администрация остается местным менеджерам отеля с любой координации оставил г-ну Зандаку, которому все "вне УК" руководители подчиняются непосредственно. Все руководители крупнейших отелей (12 гостиниц с более чем 200 номеров) были повышены из других отелей Люкс и все британцы.

Продукты питания и напитков остаются в значительной степени индивидуальными менеджерами отеля - одна общая политика в том, что каждая розетка Люкс Отелей должны предложить меню стоимостью от 18 € на обед и € 22 на ужин. Экспресс бай Холидэй Иннс и четырехзвездочные гостиницы исключены из этой политики. Продукты питания и покупка напитков остается в значительной степени на менеджерах отеля, исключая спиртное и крупные закупки оборудования, которые оговариваются централизованно.

Дизайн Номера осталось в основном от миссис Аваго - консультации с отдельными менеджерами. Существует сильный брендинг - Мистера и миссис

Аваго предпочитая, чтобы местная культура отражалась в дизайне и декоре. Г-н Чарльз (54), француз, является директором людских ресурсов. Он работал в Мэриот Хотелс в Лондоне в течение нескольких лет. Она в основном касается менеджеров общих отелей; организации набора персонала, трансферов и зарплаты менеджеров по ведению переговоров. За пределами Великобритании, менеджеры отеля несут ответственность за полный контроль над их отелями в том числе повышение заработной платы, продвижение по службе в пределах гостиницы и т.д., в рамках согласованного годового бюджета. Там нет общей политики вознаграждения. Там нет формальной схемы обучения - компания, полагает, что лучшие менеджеры развиваются изнутри через работу ротации, трансферы и промо-акции. Управление организацией совещаний и конференций организуется на основе «потребностей», т.е. не существует каких-либо официальных, регулярных конференций или семинаров. Вакансии не распространяются по всей компании.

Единственным исключением из этого подхода является Британское подразделение компании. Компания имеет очень высокий уровень управления человеческими ресурсами (УЧР) практики, отраженного в том, что он ранее приобрел Инвесторы в людей (МПИ) аккредитации. IP является требовательным стандартом УЧР и предоставляется только компаниям, отвечающим определенным критериям УЧР. Оборот труда в этих гостиницах Великобритании значительно ниже, чем в остальной части Люкс Отелей и ниже, чем в среднем по Великобритании. Компания имеет небольшую программу управления талантами, работающих в гостиничных школах и университетах и имеет регулярное обучение персонала и сеансы связи. Он устанавливается, чтобы предложить условия, которые ставят его в топ-25 процентов британских гостиничных компаний. В этой группе отелей есть менеджер группы УЧР, мисс Рипли. Затраты на заработную плату, включая сборы на социальное обеспечение, как процент от выручки показан в таблице.

Отели Люкс	Национальный средний по- казатель
Бельгия 34%	32.7%



Германия	35%	34%
Франция	29%	30%
Венгрия	24%	21.4%
Польша	25%	26.5%
Англия	28%	27%
Итого	30%	28.5%

---

### **Некоторые из ключевых вопросов, подлежащих рассмотрению проектной командой**

Существуют серьезные различия между нашими свойствами в стандартах обслуживания вызванных в основном за счет:

- различного отношения к труду, к лояльности, приверженности и ответственности перед «командой»; Главные функции четко разделены, конкурентоспособными друг с другом, а не кооператив
- недавнее исследование удовлетворенности сотрудников привело к 56% удовлетворение против показателя в 68 процентов, варьируя в разных странах (см Макдональдс: 91 процентов сотрудников говорят, что они относятся с уважением и 82 процентов думают, что они имеют достаточную нагрузку)
- разное отношение к труду, к женщинам, работающим, в семейной политике
- высокий уровень текучести рабочей силы в некоторых гостиницах особенно среди этнических меньшинств
- очень разнообразные уровни невыхода
- сообщали о высоком уровне стресса, особенно в крупных центральных городских отелях
- различные условия, например, занятости некоторые отели (и страны) имеют неподвижную зарплату, некоторые из них плату за обслуживание, в то время как другие в значительной мере полагаются на советы; некоторые гостиницы предлагают бесплатное проживание для персонала, другие этого не делают

- различия в контрактах и безопасности труда
- работники Великобритании покрыты частной пенсией компании и частного медицинского страхования, в то время как в других странах применяется только государственная система
- относительно высокое число случаев трибунала
- другая роль профсоюзов, например в Германии вполне влиятельного, во Франции очень агрессивной, в Великобритании вообще никакой роли
- менеджеров 60 единиц, 57 мужчины, лучшие 12 британского происхождения
- нет всей компании отношение / политика по отношению к коррупции - каждый менеджер имеет дело с ситуацией в соответствии с местной культурой - нет утверждения «этики»
- различные структурные иерархии управления, например, Франция и Германия очень формальны с несколькими слоями управления и контроля; Великобритания относительно расслаблена, неформальна
- нет всей компании политики в отношении «аутсорсинга», каждый менеджер делает свои собственные решения
- отношения управления персоналом движет озабоченность с целями, например, размещение ставки, затраты на оплату труда, ресторан и бар прибыльными TS.

Есть несколько запросов, чтобы развивать карьеру путем перемещения из одной страны в другую, за исключением того, что значимое число сотрудников во всех странах просят поехать в Великобританию, с основной причины в том, чтобы выучить английский язык.

Другой причиной может быть то, что известно внутри компании, что английские гостиницы получили ряд наград, включая Инвесторы в людей (МПИ) и передового опыта через людей. Они также были номинированы на премию Катей, престижную награду, предоставленную журналом провизии и хозяином гостиницы. Некоторые женщины (в основном молодые), которые переданы в другие страны столкнулись с неожиданными трудностями из-за совершенно разного отношении к «гендерной роли».

## **Проект УЧР**

Генеральный директор, мистер Зандак, передал вам следующее

сообщение:

Я прошу вас присоединиться к проектной команде и порекомендовать, как мы можем создать команду руководства и сотрудников, которые будут верны и привержены Люкс Отелям. В настоящее время у нас есть достаточно специализированная команда в Великобритании, но нет корпоративного духа, такого, как я знаю, существует в компаниях, таких как Мэрриот. У нас были проблемы в убеждении хорошо квалифицированных управляющих и других сотрудников перебраться в другие страны, в которых мы также должны иметь управляющих, которые знают культуру, цели и методы Люкс Отелей.

В данных обстоятельствах я решил создать небольшую группу наших собственных оперативных управляющих, чтобы рассмотреть возможности.

*Задача:*

Мы должны разработать политику управления человеческими ресурсами, стратегии и поддерживающие методики, с тем, чтобы достичь следующих ключевых стратегических и маркетинговых целей, например,

- Мы хотим увеличивать наш отель и номерной фонд примерно на 10 процентов каждый год в обозримом будущем.
- Мы хотим увеличить нашу долю четырех-звездочных отелей из-за их более высокой прибыльности.
- Мы хотим входить на один новый национальный рынок каждый год.
- Мы должны улучшать из года в год нашу прибыль (RevPAR) за номер.

**Нам также необходимо найти ответы на следующие вопросы:**

- Является ли наша нынешняя организационная структура подходящей для будущего?
- Хотим ли мы, чтобы наши сотрудники были верны компании так, что около 75 процентов всех управляющих среднего и высшего

звена подготавливались внутри компании?

- Хотим ли мы, чтобы все сотрудники понимали, что они имеют возможность строить карьеру в Люкс Отелях на протяжении всей жизни? Можем ли мы удовлетворить такое ожидание? Если да, то что же нам нужно делать?
- Какую роль, если таковые имеются, мы хотим, чтобы профсоюзы выполняли в Люкс Отелях?
- В какой степени мы можем, или должны, разработать более гибкий подход к нашим гостиницам, например за счет более сильного аутсорсинга (включая некоторую административную работу на менее дорогих рынках труда, например, Марокко, Тунис, Индия), субподряда и использования краткосрочных контрактов и сотрудников агентств?
- Наконец, должны ли мы принять положительную политику «брендинга работодателя» как многие другие международные гостиничные сети?

Просьба подготовить всеобъемлющее предложение, которое может быть рассмотрено на следующем заседании Совета директоров.

Если у вас есть какие-либо вопросы по поводу данного исследования, пожалуйста, обращайтесь: [mike.boella@gmail.com](mailto:mike.boella@gmail.com)

## Алфавитный указатель

невыход 36, 108, 144, 166, 168, 202, 277, 318-19

абсолютные методы оценки 96 группы Ассог 8, 22, 119, 244, 246, 252  
достижение 249

введение заработной платы 134, 171, 197

реклама 49-50, 55-8

аффективные приверженность 266 возраст организации 222-6 агентства 58

Альстранд, Б. 23-4

Аллен, Н. Дж 266 Амблер, Т. 267

анализ 43

Апельбаум, Е. 93

бланки заявлений 66-9

назначение на позицию 79-88; Смотри также индукционную оценка  
93-8; подход к оценке эффективности  
96-8; кто оценивает? 98  
оценка составляет 99-100  
подход к оценке эффективности 96-8; абсолютные методы 96; Срав-  
нительные методы 96; критический  
методы инцидента 96; ориентированного на конкретные результаты  
методы 96 подходы к обслуживанию клиентов 275-6  
подходы к проектированию рабочих мест 36-9; обогащение 38; Уве-  
личение задания 37; кружки качества 38-9; вращение 37;  
социально-технические системы 38; специализация 36-7  
тесты способностей 75-6  
архетипы 260  
приписывание 249  
рукоприкладство 190 напористость 232  
Ориентация напористость 247  
оценки затрат по текучести рабочей силы 170-71 центров оценки 64,  
74-5  
ассоциативная дискриминация 188  
Убежище и Закон об иммиграции 1996 194  
Достижение испытаний 75  
отношение 274-5 отношение к времени 249 аудита РС 204  
строгость 178  
орган 41  
автономия 248, 261  
схемы среднего заработка 155; Смотри также пенсии

Бэкон, Н. 175, 179

Бейли, Т. 93

Бэйе, Г. 172

сбалансированная система показателей подход 98-9 Барклайс 139

Барроу, С. 267

БАРС см поведенчески привязанного шкала оценки Баум, Т. 122

ВСП в разделе Планирование непрерывности бизнеса Бирдвилл, . 92

Бьюмонт, П. Б. 19-21

Гарантированное Гостеприимство 287-8 поведенчески якорь Шкала рейтинга 96 рабочих мест тестов 140, 143  
выгода Т.С. консультирования сотрудников 180 выгода Т.С. индукции 86-7  
Беннет, С. С. 96 Берг, П. 93  
Лучшее, В. 168  
Бест Вестерн 7, 47  
ВНА см Британская ассоциация гостеприимства БАГ см бизнеса в Сообществе  
БАГ см Департамент по делам бизнеса, инноваций и навыков теневой экономики 5, 187  
Блайтон, Р. 176  
Боэлла, М. Дж. 297-320 ВР 139  
см бизнес-процесс реорганизации, нарушения авторского права 282  
БРИК 3, 104, 197  
Британские авиалинии 227  
Британская ассоциация гостеприимства XIV, 4, 12, 49, 276, 279; Британская индустрия гостеприимства 5-6; непрерывность бизнеса 6; социальные / демографические изменения 6; туризм и путешествия 5-6 британского обследования рабочей силы 5  
Британское психологическое общество 96 Брокбэнк, В. 15

Браун, W. 178  
Браунли, Н. 178  
Брайант, D. 133  
издательства 180  
Пучки вмешательств 92-3 бюрократическое управление 229, 237  
Бургер Кинг 7, 119, 244  
выгорание 284  
Ожоги, Т. 218  
Бизнес в Сообществе 280  
непрерывность бизнеса 6, 291-4; планирование 291-4 деловой этики 279-86; этические проблемы, 282-5; Тесты для  
этичное поведение 281-2  
бизнес-менеджеры 261

бизнес-партнерство бизнес-процесс 15-18 реорганизации, 39 Бизнес Трансферы Директива 191

Движение КАФЕ 280

центров обработки вызовов 6, 63, 134, 222 для кампании Real Ale 280  
SAMRA см кампании для систем управления мощностью Real Ale  
221 проведения оценки 98

тематические исследования: ГастроПабс & Бары 106-7; Люкс отели  
268-9, 314-20; развитие системы управления на практике 124; Оквуд  
международных отелей 199-200

Заготовитель и ОТЕЛЬЕР 49, 319

Катей награды 319

Кеттел, Реймонд 76, 231-2

Причины оборота в сфере гостиничного бизнеса 167-8 централизаци-  
ей 22, 220-21

вызовы для управления персоналом 14-15

Проблемы с операциями на нескольких площадках 262-3 изменение  
индустрии гостеприимства 6-8

харизма 229, 248

Чартерный Институт персонала и развития 15, 19, 60, 76, 94, 200, 267,  
270-71, 284

Контрольный список для индукции 82-7; выгода ц индукции 86-7;  
служащий в качестве индивидуального 85; содержание работы 85-6;  
измерения эффективности индукции 87

детской занятости 194 Чинг-Ик Цзэ, Е. 257

см Совет по Гостеприимству: управления образования

Кристенсен Хьюз, J. 122, 267

вспенивание 3-4

CIPD см Чартерный Институт персонала и развития

Кларк, N. 91

Клэйдон, Т. 92

управление кластером 221

Код дю Грэвейл 186

код набора персонала 60-61 коды практики 282 сцепления 167-8

коллективизм 248-9

Комбинация Деяния 1799-1800 177

Комбинированные законы действуют Отмены 1824 177 Комиссия по расовому равенству 76 общего права 186  
общие ценности 234  
связи 16, 95, 143, 234, 236, 245  
сообщество 284-5  
автомобили компании 156  
сравнительные методы оценки 96 Компресс Групп 118  
совместимость 165  
компетенция 73-4, 117, 171  
сложные взаимосвязанные операции 87 соблюдения 27  
компоненты обучения 108-9  
компьютеризированные персонала информационных систем 196, 203-4, 210  
условия работы 41  
проведение интервью 70-73; Правильная процедура 70-72; неправильная процедура 72-3  
конгруэнция 258  
Заговор и защита собственности Закон 1875 177 контакт 73-4  
современные проблемы в сфере гостеприимства УЧР 215-86; деловой этики 279-86;  
обслуживания клиентов и качество 273-8; брендинг работодателя 265-72; управления в международном контексте 244-55; управление людьми 229-43; мульти-сайт гостеприимства операции 256-64; организации человеческих ресурсов 217-28  
Содержание работы 41 нештатной 218  
продолжение обязательства 266  
постоянное совершенствование 39 трудовых договоров 186-7; ноль часов по контракту 187 Договоры Закон о занятости 1964 10, 40  
Вклад в УЧР 92-3 производительности  
управление 73-4, 221  
Контроль опасных для здоровья веществ 108, 193; обучение 108  
Конвенция о правах человека 185  
Обучение 'Кука тура' 125  
правильная процедура оценки 100-101 правильной процедуры в интервью 70-72 коррупции 279; Смотри также деловой этики см под контроль веществ, опасных для здоровья



в стоимости жизни индекса 136 расходы по вербовке 59-60

Совет Гостеприимства по управления образования 126 КОПИ см  
компьютеризированные персонала информационных систем Цехи  
184  
см судимости Бюро создания ВСП 292  
кредитный кризис 23  
Бюро криминальной отчеты 203 критические методы инцидента 96  
культурное выравнивание 171-2  
культурного сознания 245  
культурные особенности лиц 232 культуры организации 165-6, 222-6  
текущие вопросы в области дизайна работы 45-6  
обслуживания клиентов 273-8; отношение 274-5; общепромышленная  
инициативы 276-7; политика и диагностика 276  
клиент король 26, 107

Дэниелс, Джоанна 280 Закон о защите данных 76 Давос G20 132, 139  
работе с клиентами 283 децентрализации 220-21  
Процессы принятия решений 219  
расщепления 46  
Дири, М. А. 122, 165-6  
отложенный доход 155  
упразднения 257-8  
«восхищались» клиентов 26, 107 Деминг, В. Эдвардс 35 демографи-  
ческая бомба замедленного действия 196  
Департамент по делам бизнеса, инноваций и навыков 91, 178  
Департамент образования и занятости 79 Департамент национального  
наследия 11  
развитие людских ресурсов 89-128; Развитие управления 117-27;  
управление производительностью 91-103; обучение 104-116  
разработка многосайтовых организаций 256-7 развития нуждается в  
развитии анализа 112-14 профсоюзов 177-8  
различия между группами и организациями 240-41 дифференциалов в  
оплате труда 139  
Дипьетро, Р. 257-8, 262 прямая дискриминация 188; ассоциативная  
188; восприимчивый 188 дискриминации 51, 188-9; прямой 188; кос-  
венным 188-9  
увольнение 190-91; мгновенный / Резюме 190-91

Дисней 123, 275  
разнообразии 221  
документация 82  
Догерти, Л. 259  
Дуглас, Мэри 171  
Друкер, Питер 23, 35-6, 132, 139, 147  
должной осмотрительности 43, 87, 186, 193  
Экономический кризис 131, 147; Смотри также спад образования менеджеров 122-5  
эффективная Ресурсное 33-88 эффективность индукции 87  
Ehotelier.com 3  
80/20 принцип Парето 112 электронная точка продажи 206 элементов задания 85-6 встроенного управления 15  
эмоция 249  
эмоциональный труд 26, 168, 284  
Сотрудник выгода т.с. 153-9; финансовая выгода TS 155; не- финансовая выгода TS 157; часть- финансовая выгода TS 155-7; налоговые подводные камни 157-8  
трудовых отношений 175-83  
Отношения работника 168  
трудовых отношений выгода ТС консультации сотрудников 180; развитие профсоюзов 177-8; налаживание консультации 180-82; и УЧР 178-9; а также участие 179-80  
брендинг работодателя 265-72, 320; де определению 267-9; последствия для гостеприимства 271; возможности 270-71; Истоки 266 ответственности работодателя 192  
правовой ответственности работодателей 186  
Работодатели навык обследования 24  
занятости 8-9; Смотри также трудовой оборот занятости детей 194  
трудовое право 184-95; черный или теневой экономики 187; общего права и обязанности 186; Заключение 195; трудовые договоры 186-7; занятости детей 194; занятости не являющихся членами ЕС 194 субъектов; Закон о правах в области занятости 1996 189-91; Равенство Закон 2010 (УК) 188-9; Здоровье и безопасности на рабочем месте 1974

192-4; юридические обязанности работодателей 186; Союз законодательство торговли 194-5;  
Передача Предприятиям Правила 191-2 занятости граждан не входящих в ЕС Закон 194 о трудовых отношениях 1999 178  
трудовые отношения 161-214; трудовых отношений 175-83; трудовое право 184-95; текучесть рабочей силы и стабильности рабочей силы 163-74; системы планирования и информации 196-205; производительность  
и расходы на оплату труда 206-214  
Закон о трудовых правах 1996 года 40, 79, 81-2, 184, 189-91; увольнение 190-91; по беременности и родам / права на отцовство  
191; сдержанность сотрудников 189; поиск  
сотрудники 189-90; подвеска 191; написано  
сведения 189  
расширение прав и возможностей 27, 39-40, 91, 221, 257-8  
Участие 49, 94, 234 Привлечение к успеху 239 обогащения предприниматели 261  
среда 238, 249  
см электронный пункт продажи  
Закон Равенство 2010 (УК) 188-9; дискриминация 188-9;  
Восстановление закона правонарушителями 1974 189  
эргономика 44  
Эссо 19  
установление консультации 180-82 установление вклада HRM 92-3 этики 279-86  
этноцентричны политика 250  
Этциони, А. 27, 233, 235 ЕС см Европейский Союз  
Европейский союз 21, 51, 185  
оценка работы 134-5, 139-46;  
Смотри также оценки работы евангельская обучения 275-6  
Совершенство через людей XIV, 11, 276-7, 280, 319  
выход интервью 171  
экспериментальное обучение 109  
исследовательское обучение 275-6 Экспресс бай Холлидэй Инн 315 экстраверсия 231

Заводы Закон 1833 184-5  
факторы влияющие на затрат на оплату труда 207-9 Фэйр Трэйд 280-81  
139 справедливость, 282-3  
усталость 26  
Файоль, Анри 239-40  
особенности групп 233-7; общие ценности 234; связи 234, 236; развитие  
235;  
Управление группами 237; размер группы 234;  
ориентации 235-6; общие цели 233; сотрудники  
участие 234; Структура 234-5 Федерация туроператоров 279 10, 133  
заключительных схемы заработной платы 155; Смотри также пенсии  
финансовая выгода TS 155; прибыльными совместное использование т  
155; Схемы опционные 155  
столовая 4, 46, 220, 222, 237, 274  
еды миль 280  
формальное введение заработной платы 134 формальных групп 234-5  
образуя, Нормирование, штурмовать, выполняя 235 Формуле 1 8  
франчайзинговый 3, 6 Фредерик, Р. Е. 281 штатными сотрудниками 133  
функция управления развитием 117-19 функциональной деятельности 37  
будущая ориентация 247  
азартные игры 131-2  
ГастроПабс & Бары PLC 106-7 Гехрелс, С. А. 267, 271  
пол эгалитаризм 248  
генетические характеристики индивидов 231-2 геоцентрической по-  
литики 251  
Забегая вперед 126  
глобализация 104, 244, 252-3  
Гоу-Битвинс 20, 178-9  
Гослинг, J. 118  
Госс-Тернер, С. 258-60, 314-20  
графологии 66, 76  
Грати фи катион 247-8  
Граттон, Линды 217  
выпас 3, 6  
Гринлиф, F. 23

обид 16, 82, 85, 175, 202 групповые процедуры отбора 74-5  
группы 232-3; особенности 233-7; типы 232-3  
Гость, Д. 21-2, 26

НАССР см анализа рисков и критических контрольных точек  
Холл, Л. 93  
Холл, Стивен 281  
Хэнди, Чарльз 8, 218harassment 180, 188  
Жесткие бренды 7, 46-7

Харнич, О. 210  
Гарвардская модель 19-21  
Рестораны Харверстер 222, 257  
Ай-MSL 144-5  
Анализ рисков и критических контрольных точек 186 НСИТМ см  
Обучение гостиничного хозяйства  
доска  
Здоровье и безопасности на рабочем месте 1974 192-4; Заявление  
о политике здоровья и безопасности 193; Оценка риска 193-4  
здоровье и политика в области безопасности личных данных 193  
Херсович, Л. 93  
Герцберг, Фредерик 20, 136, 147-8, 273  
привет-тек, привет-сенсорный 106, 220  
Высокая комиссия Рау 131, 139  
Хилтон Хотелс 3, 49, 123, 244, 246, 256, 266  
История УЧР гостеприимства 10-12; Совершенство через людей  
11; Гарантированное Гостеприимство 11-12; Инвесторы в людей  
12  
Хосчилд, Арли Рассел 168 Хоффман, В. М. 281  
Хофстед, Герт 245-8; культурные аспекты 247;  
Размеры 246-7; организационные аспекты 247;  
Проект ГЛОБУС 247-8  
Холбич, Л. 91-2  
Холден, Л. 92  
Холидэй Инн 22, 246, 266, 315  
честность 282-3

Хок, К. 10, 21, 25  
Гарантированное Гостеприимство XIV, 11-12, 276, 280, 287-90  
гостиничного и ресторанного обучения промышленности Совет 8,  
10 Хотел Ду Вин 40  
горячие точки в торговом обороте 169 покупки дома 156  
Как получить лучшее из ваших сотрудников 297-313 PC 204, 209  
Контекст УЧР 1-32; промышленность фон рабочей силы 3-13  
'УЧР мантра' 92  
человек ориентация 248  
Школа человеческие отношения 217-18 человеческие ресурсы 14-  
32  
Человеческая сторона предприятия 19 Хаслид, М. А. 92-3

IBM 246  
Отождествление работы 41  
определение ключевых элементов бизнеса 291 IiP см Инвесторы в  
людей  
PQUEST см Международный институт качества и этики в сфере  
услуг и туризма  
МОТ см Международной организации труда иммунитет 195  
Последствия брендинга работодателя 271 организаций последст-  
вия многосайтовых 257-8 в-группе коллективизм 248  
стимулы 147-52; мотивация 147-9; принципы  
схемы 149-51  
неправильная процедура оценки 101 неправильной процедуры в  
интервью 72-3 увеличивает 135-6  
Независимый орган Safeguarding 203 косвенная дискриминация  
188-9; домогательство 188;  
третьей стороной притеснения 189; виктимизации 189  
размер индивидуализм 246, 249  
лиц 85, 229-32; культурные особенности 232;  
генетические характеристики 231-2  
индукция 79-88; Контрольный список 82-7; документация 82; вве-  
дение в рабочем месте и т.д. 82; Письмо о назначении 79-82; по-  
требности в обучении 82  
индульгенция 246

Производственные отношения Закон 1971 178  
Индустриальное общество 209, 275  
промышленные беспорядки 178-9  
индустриализация 273  
промышленность фон рабочей силы 3-13; Британская индустрия гостеприимства 5-6; изменение гостеприимства промышленность 6-8; История HRM гостеприимства 10-12; текучесть рабочей силы и занятости 8-9; платить 9-10  
общеотраслевые инициативы 276-7  
неформальные группы 234-5  
информационные системы 196-205; аудит PC204; компьютеризированные персонала информационных систем 203-4; потребность в информации 202-3; оперативное планирование УЧР 201-2; стратегическое планирование УЧР 197-200  
информационные технологии 292-3  
инновационных организаций 234  
мгновенное увольнение 190-91  
Институт административного управления 140 Институт исследований в области развития 234  
Институт гостеприимства XIV, 11-12, 49, 117, 122, 157, 276, 280, 284, 295-6; Кодекс поведения 295-6 Институт управления персоналом см  
Институт персонала и развития институционального коллективизм 248  
тесты интеллекта 75  
ИнтерКонтиненталь 49, 244  
процентные тесты 76  
внутренний набор 54-5  
международный контекст управления 244-55 международный контекст производительности 213 Международный отель и рестораны Ассоциации Мозгового 5, 49  
Инициатива международных отелей 279  
Международный институт качества и этики в сфере услуг и туризма 281  
Международный рынок труда 51  
Международная организация труда 185, 194, 280



Интернет 55, 58-60, 63-4, 66  
Интернет-приложения 66  
интернатура 125  
интервью 69-70 введение в рабочем месте 82 интроверсии 231  
Инвесторы в людей XIV, 12, 279, 319  
участие 179-80  
ИОН см Институт гостеприимства IPM вербовкой кодекса 60-61 тесты  
IQ тесты интеллекта см  
ISA см Независимые вопросы безопасности авторитетом в гостиничном секторе 24-6

Джеймсон, С. М. 24, 35  
ЛТ видеть только во времени описания логистических заданий 40-42  
дизайн работа 35-8; Анализ 43; подходы к 36-9; расширение прав и возможностей 39-40; твердые и мягкие марки 46-7; должностные инструкции; 40-42 катионы вакансии Специфическое 42-3; подготовка катионов вакансии Специфическое 43-6  
Расширение 37 работа  
оценки работы 134-5, 139-46; в гостеприимстве 144-5;  
Оценка баллов 140-44  
удовлетворенность работой 148  
Джонсон, К. 10, 25  
Джонс, К. 104-5  
Джонс, Р. 258, 260  
просто вызывают принципы 190 раз вовремя, материально-технического обеспечения 91

кайдзен 39 Каллеберг А. Л. 93  
Кантер, Розабет Мосс 35, 222, 235  
Келлихер, С. 10, 25, 167  
Кентуки Фрайд Чикен 7, 256 ключевых показателей эффективности  
96 см KFC Кентуки Фрайд Чикен "стук-офф" 133  
знание 141, 244  
Коржински, М. 26, 171  
КПЭ см ключевых показателей эффективности

системы маркировки 280  
затраты на оплату труда 204-214; смотри также производительность  
рынки труда 50-51; международная 51; первичный 50;  
вторичный 50-51  
текучесть рабочей силы 8-9, 163-74; Смотри также стабильность ра-  
бочей силы  
теория текучести кадров 165-6 языка бонусы 151  
большие группы 234  
Лешли, С. 25, 39, 167-8, 258  
закон убывающего 222 руководство 26-9, 229-31; стили 26-9  
изучение COSHH 108; Смотри также Контроль веществ, опасных для  
здоровья  
Изучение английского языка 6  
обучение "сэндвич" 306  
юридические обязанности работодателей 186; должной осмотритель-  
ности 186; субсидиарная ответственность 186  
законность 281  
Легг, К. 19, 25  
планы уроков 303  
Письмо о назначении 79-82 латук развлечет вас 50 уровней управле-  
ния 221-2 Левитт, Т. 256  
Закон о лицензировании 2003 194  
страхование жизни 156  
жизненные навыки 244-5  
Шкала Лайкерта 274  
поддержка управления линии 114-15 линейные менеджеры 227, 257-8  
линейному правилу 96  
Лоббирование промышленность 280 Logis де Франс 47  
Лондонская Бизнес Школа 217, 267  
Олимпийские игры в Лондоне 105  
долгосрочной ориентации 246-7  
Луидж, Дж. 267, 271  
Лукас, розмарин 7, 10, 20, 24, 175  
Люкс Отели 268-9, 314-20  
Линн, М. 167

'Макдональдизация' 27  
Макдональдс 7, 49, 119  
"Макдоналдс 244  
Макдональдс 260  
МсДаф фи е, J. P. 92  
Макголдрик, J. 39  
МакГрегор, Д. 19, 38, 147, 235  
МакГингл, Р. J. 24-5  
Маклеод, Д. 91  
Отчет Маклауд 5, 234  
Мальмезон 40  
Управляемый Сердце 168  
управление по целям 44-5, 96, 238-9, 250  
Развитие управления 117-27; де определению 117-19; обучение менеджеров 122-5; планирование преемственности 119-21; управление талантами 121-2; стажер  
Программы управления 125-6  
управление человеческими ресурсами 14-32; современное явление, 15-18; HRM и гостеприимство 23-4; введение 14-15; проблемы в отрасли 24-6; стили руководства 26-9; Истоки HRM 18-23  
менеджер Образование 122-5 менеджеры против контролеры 240  
управление в международном контексте 244-55; культурные аспекты 247; Фонс Тромпенаарс 248-9; Размеры Хофстеда 246-7; и HRM 252-3; Джон Моль 249-50; организационный уровень 247; Перлмуттер 250-52;  
Проект ГЛОБУС 247-8 управление текучести рабочей силы 168-70  
управляющие люди видят рынке управления люди ценообразование 134, 137, 140  
рынки 219  
Мэрриот Хотелс 99, 123, 244, 246  
Марс, G. 133  
измерение мужественности 246  
Маслоу, А. 19, 147-8  
Массовое производство 256  
права по беременности и родам 191  
Мэтьюс, Б. П. 25  
Мэйо, Элтон 19-20, 147  
МВО см Управление по целям мер по производительности 209-213  
измерения эффективности индукции 87  
механистические организации 218

умственная требует 142  
наставничество 85  
приращения заслуга 135-6  
Метод исследования 44 Мейер, J. P. 93 Мейер, M. P. 266  
Мичиган модель 19-21  
мигранты 51; смотри также не являющихся членами ЕС граждан за-  
нятости  
Миллет, В. 99  
Миллвард, N. 21  
Minchington, B. 267  
Минцберг, Н. 118  
неправомерные 190  
заявления миссии 276  
Mitchell, P. 133 Митчеллы & Юатлеры 119  
'Современные Тейлоризм' 27  
Моль, Джон 249-50, 281, 284-5  
Оборот мониторинг труда 168-70 нравственная позиция 233  
боевой дух 17  
мотивация 147-9  
Мюллер, С. 257-8, 262  
Маллинс, Л. 218  
Менеджеры мультибрендовые 260-61  
кадровое многоканальная 55  
мульти-сайт отельные операции 119, 256-64; развитие 256-7; HRM  
вопросы политики 259-61; последствия для HRM 257-8; Роль мульти-  
сайта управления 258-9; обучение и развитие проблемы 262-3  
Манро Фрейзер, J. 65, 231  
Мерфи, К. 257-8, 262

Нейлон, Р. 148  
Наполеоновские войны 177  
узкое видение 249  
Национальный институт промышленной психологии 65, 231 нацио-  
нального страхования 74, 191  
Характер задачи 237-8 потребности в информации 202-3 необходи-  
мые для обучения 82 Сети 105

нейтральность 249  
Никсон, Д. 25  
НИИП см Национальный институт промышленной психологии не-  
достижения 147  
не являющихся членами ЕС гражданином занятости 61, 194  
не- финансовая выгода TS 157; оплачиваемый отпуск 157; частное  
медицинское лечение 157; больные схемы оплаты 157; установлен-  
ные законом права 157  
не-синдикализм 21-2  
Полдень, М. 176  
нормативное обязательство 93, 233, 266  
нормы 234

Оквуд международных отелей 199-200 ожирение 3, 6  
обязательства по общему праву 186 за пределами обучение без отрыва  
от 110-112  
ФИ се национальной статистики 51, 200  
офшор сотрудников 134  
оффшоринг 222  
пожилых людей в трудовые ресурсы 61 Олсен, М. 257  
Олсен, Р. П. 257  
на обучение без отрыва от 109-110, 169  
постоянное управление непрерывности бизнеса 293 оперативного  
планирования HRM 201-2  
возможности для брендинга работодателя 270-71 органические орга-  
низации 218  
организационная культура 165-6, 222-6  
организационные цели 219  
организации человеческих ресурсов 217-28; возраст, размер, культура  
222-6; централизация / децентрализация 220-21; уровни управления  
221-2; линейные и специализированные менеджеры 227; рынки 219;  
организационная цель 219;  
Аутсорсинг 222; власть и принятие решений 219;  
продукция и услуги 222; размер и разнообразие 221; диапазон кон-  
троля 221; технология 219-20

ориентации групп 235-6 ориентаций менеджеров 239 Происхождение работодателя брендинговой 266 происхождение HRM 18-23 аутсорсинга 39, 133-4, 222

P45 82

оплачиваемый отпуск 157

часть- финансовая выгода TS 155-7; автомобили компании 156; покупка дом 156; страхование жизни 156; пенсии 155-6;

Расходы на переезд 156-7

сотрудников неполный рабочий день 133, 167

участие 248

партикуляризмом 249 пассивных ищущих работу 50

отцовской доброжелательность 176

права на отцовство 191

платить 9-20; смотри также вознаграждение Плати Как Ты Заработаешь 192

ПКТЗ см Плати Как Ты Заработаешь компенсацию по результатам 148

выплата заработной платы 191-2; Смотри также вознаграждение на заработную плату 134 время, 156, 212

см оплаты по результатам

65 фотографий пера

пенсии 155-6, 178, 191

Люди первых 49, 94, 98, 105, 122

управление людьми 229-43

Управление людьми 15, 50

Заклучение управления людьми 242; различия между группами и организациями 240-41; среда 238; особенности групп 233-7; группы 232-3; индивидуальный уровень 231-2; отдельные лица и руководство 229-31; ориентация менеджеров 239; менеджеры, руководители 240; характер задачи 237-8; Процесс управления группами 239-40; Успешное управление 238-9; технология 237

восприимчивый дискриминация 188

управление производительностью 91-103; 360 градусов Метод обратной связи 98-9; оценка интервью 99-101; установление вклада УЧР 92-3; оценка производительности 93-8

ориентация на характеристики 93, 247  
связанные с производительностью платить 91, 134 см льготы персонал в выгода TS Перлмуттер, Говард В. 250-52 Перрет Г. 25, 167  
тесты личности 76  
персонал спецификацией 51-4, 65; Смотри также спецификаций PEST 279  
Петерс, Т. 35  
Пфеффер, J. 92  
Феномен работодателя брендинга 267-9 физические требования 142  
пикетирование 177, 195  
9-10, хищение 133  
Pizza Hut 266  
непрерывность бизнес-планирование 291-4  
планирование HRM 196-205; Смотри также информационные системы  
Планирование обучения 298-301  
браконьерство 119  
Оценка баллов 140-44  
вопросы политики с операциями на нескольких площадках 259-61  
полицентричный политики 250  
мощность 219  
мощности расстояние измерения 246, 248 Пратт, К. Дж 96  
Прис, Д. 23  
Премьер Лодж 119  
подготовка катионов вакансии Специфическое 43-6; текущие вопросы проектирования рабочих мест 45-6; дизайн работа в сфере гостеприимства 46;  
работа-инструменты проектирования 44; управление по целям 44-5  
Цена, Р. 176  
PricewaterhouseCoopers 280  
первичные группы 233 Первичный рынок труда 50

Принципы схем стимулирования 149-51 частного медицинского лечения 157  
Процедура выбора 63-75; приложение формирует 66-9; Центры оценки 74-5; душ Этикет 70-72; интервью 69-70; Основные виды интервью 70; персонал Специфическое катион 65; три Cs 73-4; виды применения 65-6  
Процесс эффекты 220  
Процесс Гарантированного Гостеприимства 289 процесс управления людьми 239-40  
Процесс набора 51-61; реклама 55-8; код 60-61; стоит 59-60; внешний набор 54-5;  
внутренний набор 54; Интернет-58-9; персонал спецификацией 51-4; кадровые агентства 58; из уст в уста 59  
Продукт воздействует на 220 товаров и услуг 222  
Производительность 204-214; факторы влияющие на затраты на оплату труда 207-9; международный контекст 213; измерения 209-213  
прибыльными совместное использование т 155  
Проект ГЛОБУС 247-8  
обеспечение качественного 273-8  
см привязке вознаграждения  
психометрических тестов 64, 75-6, 121; тесты способностей 75-6;  
Достижение испытаний 75; тесты интеллекта 75; процентные испытания 76; тесты личности 76; тест батарее 76  
Оглашение решения 282  
Перселл, J. 23-4  
Перселл, К. 166-7  
Тяни / Толкай факторы 166-7

QCs видеть кружки качества  
"пузыри качества" 39  
кружки качества 38-9 вопросы этики 282-5; сообщество 284-5; клиенты 283; сотрудники и менеджеры 283-4; источники фи Nance 284; поставок и поставщиков 284



Скорость стойки 315  
Гостиницы Radisson в городе 275  
рейтинг 96  
повторно Скиллинг 104  
Спад 3, 39, 50, 63, 163  
кадровое 49-62; реклама 49-50; дискриминация  
51; рынки труда 50-51; процесс 51-61  
консультанты по подбору персонала 137  
Редманн, Т. 25, 98  
резервирование 190-91  
референтные группы 233  
ссылки 76-7  
регеоцентричная политика 251

328

Восстановление закона правонарушителями 1974 66, 189  
Расходы на переезд 156-7  
корректирующее обучение 300  
Вознаграждение 129-60; Сотрудник выгода т.с. 153-9;  
стимулы 147-52; оценки работы 139-46;  
системы вознаграждения 131-8  
вознаграждение комитеты 137  
эффективно 33-88 выделение ресурсов организации; назначение и  
индукция 79-88; дизайн работа 34-48; кадровое 49-62; выбор 63-78  
ответственность 142

сдержанность сотрудников 189  
ориентированных на результаты методов оценки 96 контроля доходов 221  
Обзор интервью 99-101; форма оценки 99-100; стили оценка 100; эффективные оценочные интервью 100-101  
RevPAR 108, 113, 320  
системы вознаграждения 131-8; формальное введение заработной платы 134; приращение 135-6; оценки работы 134-5; ценообразование на рынке 134; консультанты по подбору персонала 137; комитеты по вознаграждению 137; типы работника 133-4  
награды 129-60; смотри также вознаграждение Райли, М. 257  
Оценка риска 193-4  
Ритчи, В. 257  
ритуалы 16  
Ритс-Карлтон 276  
Ритцер, Г. 27  
Ривера, М. 258, 262, 357  
Роббинс, С. 98, 284  
Рог, Е. 122, 267  
Роль менеджера на нескольких сайтах 258-9 ролевой игры 111  
"Номер для реформы» 9-10 Роуз, Майкл 7  
Росситер, Филипп 117  
вращение 37  
Роули, Г. 166-7  
Роусон, Б. 167-8 Royal Dutch Shell 148  
Королевское общество защиты животных (RSPCA) 280

наемные работники 133  
Сэмпсон, А. 19  
Сэндифорд, Р. 26, 168, 266 Сассер, В. Е. 257  
скалярная цепь 221-2  
Расписание Е 192  
Шеменнер, П. 256  
наемные работники 133  
Сэмпсон, А. 19  
Сэндифорд, Р. 26, 168, 266 Сассер, В. Е. 257

скалярная цепь 221-2  
Е 192 Расписание  
Шеменнер, П. 256  
наука о работе 37  
Научным школа управления 217-18 объем работы 41  
поиске сотрудников 189-90 Второй мировой войны 19 вторичных групп 233 вторичных рынка труда 50-51 segmentalist организации 234  
выбор 37, 63-78; Процесс 63-75; психометрических тестов 75-6; ссылки 76-7  
самореализация 235  
Самооценка 98-101  
самозанятость 184  
чувство собственного достоинства 35-7, 101, 109, 148  
самозащита 248  
навыки продаж 275  
Лидеры слуга 23  
приращения обслуживания обслуживания сталкиваются с сложности 171 135-6 обслуживание ванной 302 SERVQUAL 274  
сексуальная ориентация 188  
половая стереотипизация 8  
Сеймур, Д. 26, 168, 266  
теневая экономика 5,  
187 организация шэмок218-19 акцию опционные схемы 155 общие цели 233  
острая практика 282 Шоу, Р. Н. 165-6  
Шератон 246, 256, 275 больных схемы оплаты 157 Сильверман, Д. 237  
Симонс, Р. 258  
Сиссонс, П. 104-5  
'Сидит рядом с Нэлли' 85, 109  
Шестнадцать Индивидуальный фактор Вопросник 76, 231  
16PF 76, 231  
размер 221  
размер организации 222-6 навыки 141-2, 244  
обучения навыкам 274-5 медленное движение еды 280 малых групп 234

групповая динамика небольшая работа 166  
социальные изменения 6  
социальные медиа 3-4, 14, 204, 220, 281-2 схемы стратегии социальной мобильности 60-61 социального обеспечения 192  
социальные навыки 142  
социализация 168  
социально-технические системы 38

мягкие марки 46-7  
некоторые вакансии дизайнерские инструменты 44  
СОП см стандартные операционные процедуры источники фи Нэнса 284  
Пролет управления 221 менеджеров специалистов 227  
специализация 36-7; функциональной деятельности 37;  
наука о работе 37; Выбор 37;  
стандартизация 37  
спецификаций 42-3, 51-4  
вовлечение персонала 132, 234 Сталкер, Г. М. 218  
стандартные операционные процедуры 42-7, 94  
стандартизация 37  
Стэнли, Д. 93  
Старвуд 119, 123, 252  
Национального состояния Report 49, 94 законные права 157  
Стейнберг Рафаэль 85  
Стивен Г. 23  
Стивен, V. 23  
Стиглиц, Джон 131  
Стори, J. 14-16  
стратегическое согласование 283  
стратегическое планирование HRM 197-200 потокового 259  
стресс-интервью 70 Структура групп 234-5 стилей оценки 100 стилей  
руководства 26-9  
субподряды 39, 133-4, 222  
основное потребление 171  
успешное руководство 238-9  
Планирование преемственности 119-21, 253, 257

Резюме увольнения 190-91 поставок и поставщиков кривой 284 выживания 87, 169  
подвеска 191  
устойчивость 280  
символического потребления 171  
систематизация 273  
системы мышления 197-8, 221

приобретение талант 275  
Талант управления 77, 94, 121-2  
Анализ задачи 302-3  
уклонение от уплаты налогов 187  
налоговые подводные камни 157-8  
Тейлор, Фредерик 19-20, 37, 147, 206  
Тейлор, С. 93  
учить других 302-6; консолидация и близко 305-6; развитие 305; элементы анализа 303 задач; проценты 304; введение 303-4; планы уроков 303;  
потребность в обучении 305; Цели 305; Диапазон теме 305; 302 субъектов; Анализ задачи 302; названия 305  
развитие команды 235  
управление командой 237  
Команда ориентированность 248  
"ТЕС-касание" матрица 220  
Технология 219-20, 237; привет технологий и привет-сенсорный 220; продуктов и технологических эффектов 220  
телефонные приложения 66 десять пунктов кода (ВНА) 11 батареи тестов 76  
тесты для этического поведения бизнеса 281-2; Свод практических правил 282; 282 справедливость; вреда 281-2; честность 282; Законность 282; Оглашение решения 282; жульничество 282  
TGIF 275  
Тэтчер, Маргарет 21  
Теория X 19, 27, 38, 235  
Теория Y 19, 27, 38, 235  
третья сторона преследования 189

три Cs 73-4  
три Ps 309  
360 градусов Метод обратной связи 95, 98-9  
опрокидывание 9, 133, 148, 176, 191-3  
советы для эффективной оценки 100-101 Топлинский, Л.  
93Торрингтон, Д. 93  
Общее управление качеством 91 туризм 5-6  
Башни Перрин 98  
TQM см общий объем торговли управления качеством споров 195  
Торговые споры Закон 1906 177-8  
Закон о профсоюзах 1871 177  
Реформа профсоюзов и Закон о занятости правах 1993 178, 194  
Профсоюзы и Закон о трудовых отношениях 1974 178 Профсоюзы и  
трудовых отношений (консолидации)  
Закон 1992 178, 194  
Конгресс профсоюзов 178  
профсоюзы 172, 177-8, 194-5; законодательство программы управле-  
ния 194-5 125-6 стажер  
обучение 82, 104-116, 297-313; компоненты 108-9; разработка анализа  
потребностей 112-14; поддержка управления линии 114-15; нуждается  
в 82;  
выключение без отрыва от производства 110-112; на рабочем месте  
109-110  
учебно-анализ потребностей 112  
Передача Предприятиям Правил 191-2; ответственности работодателя  
192; Плати Как Ты Заработаешь 192; выплата заработной платы 191-2;  
социальное обеспечение 192  
переходные рабочие 9, 23, 25-6, 133, 163, 167,  
176, 179  
прозрачность 139  
Транспаренси Интернешнл 279 поездки 5-6; Смотри также туризм  
лечение сотрудников 283-4 TripAdvisor XIII, 3, 220, 282  
Тромпенаарс, Фонс 248-9  
ТУ 194-5 законодательство; пикетирование 195; торговые споры и  
иммунитеты 195  
ТУС см Конгресс профсоюзов Такмен, Брюс 234

Оборот культуры 165-7  
виды применения 65-6; телефонные и интернет-приложений 66  
типы работника 133-4  
виды группы 232-3; первичный 233; ссылка 233;  
вторичные 233 типов интервью 70

Экономика Великобритании 5-6  
Ульрих, D. 15 UMIST см Университет Манчестера Института Науки  
и технологии  
неопределенность уклонения от уплаты налогов размер 246, 248 по-  
нимание гостиничный сектор 23-4 несправедливое увольнение 191  
членов профсоюза 175-7, 194-5  
Организация Объединенных Наций 280  
универсализм 249  
Университет Манчестера Института Науки и Технологии 273  
наверх оценка 98

Разрыв значение 274  
ван дер Вир, J. 148 субсидиарная ответственность 186  
порочный круг 122, 166  
виктимизации 189  
Вирджин Атлантик 123  
введение заработной платы 134 Р. Уолтон Е. 21  
рассыпка см текучесть рабочей силы Уотсон, С. 118  
Вебер, Макс 237  
Добро пожаловать схема хоста 276 West, J. J. 257  
Уайтбрид 49  
Уитбрэд 119  
Уилкинсон, 98 А.  
Вимпи 7  
Винстанли, Д. 283 Вуд, Р. С. 25  
Вудол, J. 283  
Вудвард, Джон 237  
из уст в уста 59, 319  
опыт работы 133  
Работа Фонда 104-5

Измерение работы 44  
изучение работы 44  
представительство работник 177-8  
стабильность рабочей силы 19, 163-74; Стоимость текучести рабочей  
силы 170-71; культурное выравнивание 171-2; эмоциональный труд  
168; теория текучести кадров 165-6; текучесть кадров управления /  
мониторинга 168-70; оборот культуры 166-267; в отрасли 167-8  
условия труда 142  
Положения о рабочем времени 1998 194 Рабочее место обследования  
трудовых отношениях  
7, 178  
Всемирная торговая организация 280 письменные сведения 189 Вай-  
кофф, Д. Д. 257

Ян, J.-Т. 168  
Управление выходом 4, 221

ноль часов контракты 133, 187 зоны допуска 274



Имя	Инициал	Отечество
Адресное обозначение		
Дата		
<b>1 НАШЕ ОБОЗНАЧЕНИЕ:</b>		
Форма	Бизнес	Резюме
Заполнение должности	Разнообразие	
Участие	Плюсы	Плюсы/минусы
Пригодность	Профессиональные мастерства/навыки	Другие описания навыков
Связанные/полученные образования		
Связанные проекты		
Отсутствие опыта		
Отсутствие опыта		
История и тип порочения/обязанности		
Перспективы		
Прочие люди		
Прочие люди/данные источники		
<b>2 ВНЕШНИЙ ВИД И Личность:</b>		
Внешний вид:		
Одежда:		
Самовыражение, акцент, голос:		
Манеры:		
Пригодность:		
<b>3 ИНФОРМАЦИЯ О СЕМЬЕ:</b>		
Место рождения	В браке/не в браке?	Дети
Мнение кандидата и его/ее супруга/супруги касательно условий найма, включенные комментарии:		
<b>4 ОБРАЗОВАНИЕ:</b>		
Тип образования	Достижения	
<b>5 ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КВАЛИФИКАЦИИ:</b>		
Тип	Мотивация, личные отношения, адаптация, стабильность:	
Метод достижения, информация		

<b>6 ОЦЕНКА РАБОТЫ:</b>
<b>7 ОЦЕНКА:</b>
Инициатива и ответственность
Знание и опыт (теория и практика)
Развитие навыков – рост заработной платы:
Motivation, personal relationships, adjustment, stability
Health, outside interests, etc.:
<b>8 RECOMMENDATION:</b>

мне, пожалуйста, немного о».

стр 144 - 145

Appearance – Внешний вид

Dress – Одежда

Self-expression, accent, voice – Самовыражение, акцент, голос

Manner – Поведение, манеры

Acceptability – Приемлемость

Family background – История семьи

Origins - Происхождение

Married/single – В браке/Холост

Children – Дети

Views of candidate and his/her spouse on conditions of employment, including travel – Мнение кандидата и его/ее супруга об условиях найма, в том числе о поездках

Education – Образование

Type of education – Тип образования

Achievements – Достижения

Professional qualifications – Профессиональные квалификации

Type – Тип

Place - Место

Method of achievement: number of attempts – Метод достижения: количество попыток

Motivation, personal relationships, adjustment, stability – Мотивация, личные отношения, адаптация, стабильность

Health, outside interests, etc. – здоровье, прочие интересы, и т.д.

Recommendation – Рекомендации



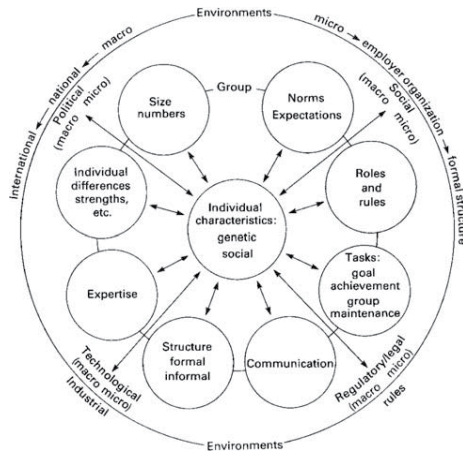


Рисунок 20.2 Взаимодействие лидерства

стр 416

Environments - Среды

Micro – employer organization – formal structure – Микро – организация работодателя – официальная структура

Macro – national – international – Макро – национальная - международная

Political (macro – micro) – Политическая (микро – макро)

Social (macro – micro) – Социальная (микро – макро)

Group - Группа

Size numbers – Количественные размеры

Norms, expectations – Нормы, ожидания

Individual differences strengths, etc. – Отдельные сильные различия, и т.д.

Individual characteristics: genetic, social – Индивидуальные характеристики: генетические, социальные

Roles and rules – Роли и правила

Expertise - Экспертиза

Tasks: goal achievement, group maintenance – Задачи: достижение цели, содержание групп

Structure formal/informal – Структура – Формальная/неформальная

Communication - Связь

Technological (macro – micro) – Технологические (макро – микро)

Regulatory/legal (macro – micro) – Нормативно-правовые (макро – микро)

Industrial – Промышленные

Rules - Правила

Environments - Среды

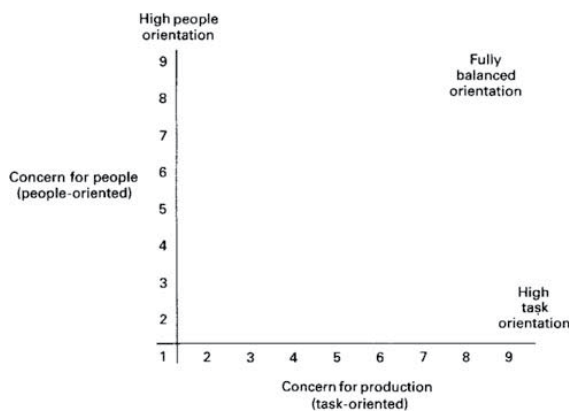


Рисунок 20.8 Управленческая сетка

стр 431

High people orientation – Высокая ориентация на людей

Concern for people (people-oriented) – Забота о людях (ориентированная на людей)

Concern for production (task-oriented) – Забота о продукции (целенаправленная)

Fully balanced orientation – Сбалансированная ориентация

High task orientation – Высокая ориентация на задачи

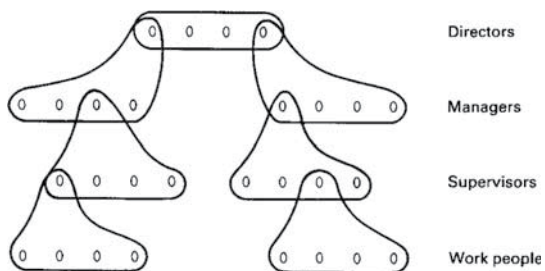


Рисунок 20.10 Число членов в организациях и группах

стр 434

Directors – Директоры

Managers – Менеджеры

Supervisors – Супервайзеры

Work people – Рабочие

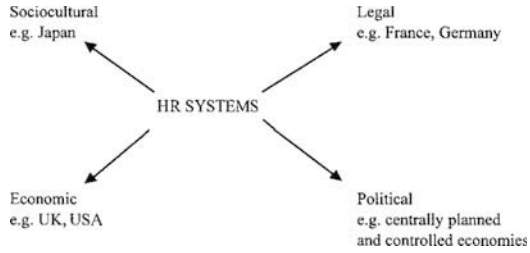


Рисунок 21.5 Примеры направленности систем РС

стр 452

HR systems – HR-системы

Sociocultural, e.g. Japan – Социокультурная – например, Япония

Legal, e.g. France, Germany – Правовая – например, Франция, Германия

Economic, e.g. UK, USA – Экономическая – например, Великобритания, США

Political, e.g. centrally planned and controlled economies – Политическая – например, с централизованно планируемой и контролируемой экономикой