

3. *Українець С. Я.* Соціальне партнерство в Україні: перспективи законодавчого регулювання // Україна: аспекти праці. — 1998. — № 2. — С. 22—25.

Шаульская Л. В., канд. экон. наук
Донецкий национальный университет

ПРИНЦИП СПРАВЕДЛИВОСТИ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Современные тенденции развития экономических отношений в Украине связаны с формированием социально-трудовых отношений, ориентированных на сотрудничество всех сил общества и создание эффективной системы защиты интересов всех участников этих отношений. Кроме того, становление социально ориентированной рыночной экономики в Украине возможно при условии ее интеграции в мировое хозяйство и в систему социально-трудовых отношений, признанную мировым сообществом. Под социально-трудовыми отношениями понимается объективно существующая взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни, а также на повышение эффективности труда и хозяйственной деятельности. Бесконфликтные и равноправные социально-трудовые отношения на предприятии являются условием обеспечения эффективности его деятельности. Рассмотрим способы управления социально-трудовыми отношениями в рамках предприятия.

Известно, что субъекты социально-трудовых отношений характеризуются разнонаправленными интересами, инструментом пересечения которых является система стимулирования труда. Основой правильно организованной системы стимулирования труда является комплекс мероприятий, формирующих высокий уровень удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом в данном случае понимается как обобщенный показатель, характеризующий отношение к труду по ряду критериев. Удовлетворенность трудом в большинстве случаев прямо и непосредственно влияет на качественные и количественные результаты деятельности. Именно этот факт побуждает руководителей изучать возможности повышения уровня удовлетворенности трудом работников организации. Подчеркнем также, что важность подобного рода мероприятий обусловлена их экономической рациональностью: работодателю, использующему наемную рабочую силу, выгодно создавать для своих подчиненных такие условия, когда

люди работают с максимальной эффективностью; ему необходима уверенность в том, что подчиненные работают с полной отдачей, что свои деньги (расходуемые на оплату труда) он тратит не зря.

Современная экономическая ситуация обуславливает приоритетное значение заработной платы как главного трудомотивирующего фактора и одновременно фактора удовлетворенности трудом. Однако для работника важным является не просто уровень заработной платы; на удовлетворенность влияет субъективная оценка размера вознаграждения исполнителя, соотношенная с затраченными усилиями и предполагаемым вознаграждением, (фактор ожидания) с одной стороны, и с усилиями и вознаграждением других сотрудников, выполняющих аналогичную работу (фактор справедливости), — с другой стороны. Названные два фактора, влияющие на отношение исполнителя к своей работе и способные влиять на результаты, довольно подробно рассматриваются в процессуальных мотивационных теориях ожидания и справедливости. Также хорошо известна и многими положительно оценивается модель Л. Портера и Э. Лоулера, основанная на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения.

Таким образом, выстраивая систему стимулирования труда, руководитель должен приложить усилия для того, чтобы она воспринималась подчиненными как справедливая. Однако субъективный характер оценки справедливости существенно усложняет данную задачу. Об этом свидетельствуют результаты исследований Р. К. Хьюсмана и Дж. Д. Хэтивилда: опрос нескольких тысяч служащих крупных американских корпораций показал, что 83 % подчиненных считают, что их усилия на рабочем месте недооценивают. Учитывая, что новая философия управления — это управление отношениями (межличностными, социально-трудовыми, отношением к труду), мы обращаем внимание на позитивное отношение к труду и высокий уровень удовлетворенности трудом как значимые факторы роста производительности. Удовлетворенность трудом формируется в результате действия достаточно большого спектра факторов и мотивов, внутренних устремлений личности, ценностей, определяющих направленность активности человека.

Итак, принцип справедливости лежит в основе межличностных отношений, как производственных, так и внепроизводственных. Восприятие справедливости лежит в основе выбора людьми определенной модели поведения. Любой руководитель ожидает от подчиненных так называемого эффективного трудового поведения. Эффективное трудовое поведение предполагает, что человек

надежно и добросовестно исполняет свои обязанности, готов во имя интересов дела и своего коллектива в нестандартных условиях выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, сотрудничество и помощь, что он удовлетворен своей работой и не собирается менять ее. Правильно организованные стимулирование и мотивация труда способны обеспечить эффективное трудовое поведение работающих при условии, когда подчиненные согласны с мнением руководства о том, что оплата труда организована действительно правильно и справедливо.

Исходной позицией для объяснения сущности и значения принципа справедливости может служить выражение Адама Смита: «Дай мне то, что хочу я, и ты получишь то, что хочешь ты». Принцип справедливости предполагает, что люди, вкладывая что-либо в отношения (время, физические и умственные усилия, деньги и т. п.), ожидают адекватного поведения партнеров по коммуникациям; проще говоря, мы рассчитываем на какую-то отдачу — работодатель, выплачивающий заработную плату и поддерживающий нормальные условия труда, ждет от подчиненных высокой производительности; работник, выполнивший нужную работу, не входящую прямо в круг его обязанностей, ожидает дополнительного вознаграждения. Итак, люди оценивают взаимоотношения, сравнивая затраты и вознаграждение; в результате критического восприятия формируется одна из трех оценок социально-трудовых отношений: когда мы считаем, что вкладываем в отношения меньше, чем получаем, нас переоценивают; когда усилия соответствуют вознаграждению — нас оценивают справедливо, когда в выигрыше другая сторона — нас недооценивают. Подчеркнем, что, согласно вышеупомянутым исследованиям, 83 % подчиненных и 53 % руководителей считают себя недооцененными. Воспринимают социально-трудовые отношения как справедливые 34 % руководителей и 10 % подчиненных; 13 % руководителей и 7 % подчиненных полагают, что их другая сторона переоценивает.

Существенным является то, что несоответствие трудовых затрат вознаграждению приводит к возникновению беспокойства, внутренних переживаний: переоценка вызывает чувство вины, а недооценка заставляет людей испытывать чувство обиды. Малораспространенная в производственных обстоятельствах ситуация переоценки подчиненных не нуждается в подробном исследовании. Гораздо важнее проанализировать негативные последствия недооценки друг другом субъектов социально-трудовых отношений. Логичным является стремление людей, неудовлетворенных отношениями из-за малого (по их мнению) вознаграждения, восстановить

справедливость. Восстановить или создать баланс в отношениях можно одним из трех способов: уменьшая свой вклад, увеличивая отдачу (вознаграждение), прекращая взаимоотношения.

Рассмотрим последовательно названные варианты. На работе люди, чувствуя себя недооцененными, часто неосознанно снижают трудовую активность, и проявляется это в опозданиях на работу, сокращении объема выполняемой работы, неаккуратном выполнении работы, частых бюллетенях, увеличении обеденного перерыва, частой «забывчивости» в отношении служебных обязанностей, уклонении от своей работы. Наемный работник, пытающийся восстановить баланс в отношениях путем увеличения отдачи, будет требовать от руководства увеличения заработной платы, продвижения по службе, гарантированности сохранения рабочего места, повышения размера премии, перевода на другую (более интересную, престижную) работу, улучшения условий труда. Реагируя на недооценку в социально-трудовых отношениях, часть людей прекращает взаимоотношения, отчаявшись и увольняясь.

Отталкиваясь от факта, что люди чувствительны к справедливости, рассмотрим проблему восприятия справедливости. Проблема заключается в том, что субъекты социально-трудовых отношений воспринимают многие явления и их последствия с собственных точек зрения, то есть по-разному. Сравним восприятие некоторых явлений сторонами социально-трудовых отношений (табл. 1).

Таблица 1

**РАЗЛИЧИЯ В ВОСПРИЯТИИ СУБЪЕКТОВ
СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

Явление	Значение для администрации	Значение для подчиненных
Профсоюз	Беспокойство	Защита, безопасность
Трудовой договор	Стена	Мост
Сверхурочная работа	Увеличение объема выпущенной продукции	Сокращение свободного времени
Сокращение персонала	Экономия расходов на заработную плату	Безработица, социальная напряженность

Выводом из вышесказанного является то, что людям, рассчитывающим на справедливость в отношениях, необходимо позаботиться о том, чтобы их поступки оценивались правильно, то есть, чтобы оценка субъектов коммуникации совпадала. Необходимо понимать, что вклад во взаимоотношения не понят другими, либо не получает должного признания потому, что используется неверная психологическая установка. Простые примеры иллюстрируют ситуации несовпадения установок. Служащий приходит на работу ежедневно на тридцать минут раньше, остается после окончания рабочего дня, но это не получает никакого поощрения, поскольку руководитель заинтересован лишь в достигнутых результатах, а не затраченном времени. Руководитель-женщина внимательно и мягко относится к подчиненным, однако из-за отсутствия твердости и решительности такое поведение не прибавляет ей уважения.

Процесс восприятия справедливости поддается управлению с обеих сторон социально-трудовых отношений. Наиболее эффективным способом изменения восприятия считается коммуникативный. Как только руководителю становятся известны критерии восприятия подчиненного, у него (руководителя) появляется возможность изменить эти представления. Следовательно, полезно беседовать с подчиненными, выясняя причины их недовольства, выслушивая жалобы и др.

Устанавливая критерии восприятия подчиненных, руководитель может прийти к выводу, что этих людей действительно недооценивают. В таком случае единственный способ восстановить справедливость — реально устранить противоречие (увеличить вознаграждение). Но если чувство недооценки не отражает действительного положения вещей, тогда руководитель может изменить само восприятие, используя «метод информирования». Методом информирования называется социально-психологическая регуляция, направленная на изменение образа ситуации в сознании неудовлетворенной стороны социально-трудовых отношений.

Руководитель может попытаться изменить восприятие либо вклада работника в общую деятельность, либо вознаграждения. Для изменения восприятия затрачиваемых усилий служащим, недовольным своей оценкой, следует предложить посмотреть на свою активность в свете действий других людей, собственных действий в предыдущей работе, их собственных возможностей и квалификации, фактических результатов их работы. Для изменения восприятия признания заслуг необходимо помочь сотруднику увидеть свое вознаграждение в свете оценки других сотрудников,

возможности поощрения в будущем (при высоких сегодняшних результатах), вознаграждения за предыдущую работу, ожидания другими людьми признания.

Обобщая вышесказанное, можно рекомендовать руководителям помнить о том, что подчиненный действует успешнее, если существует обратная связь, тем более, если обратная связь представляет собой поощрение. Известно, что достижение цели формирует чувство удовлетворенности трудом. Многие виды деятельности предполагают непосредственную связь с результатом, но большинство работающих на предприятии не видит конечного результата. Вместо этого люди ждут оценки собственных усилий от руководителя. Не секрет, что практически всегда подчиненных оценивают, когда получены неудовлетворительные результаты. Оценка в данном случае представляет собой отрицательную обратную связь — наказание, уменьшающее стремление поддерживать взаимоотношения. Руководителю стоит находить время для реализации положительной обратной связи и помнить о ее преимуществах: признание заслуг формирует чувство справедливости и удовлетворенности трудом, чувство компетентности, чувство удовлетворения от достижения цели, чувство собственного достоинства, помогает признанию в глазах коллег, повышает самооценку.

Исследования показывают, что если руководитель активно использует поощрение, ему редко приходится прибегать к наказанию. Когда руководитель поощряет (осуществляет свой вклад в отношения), его действия заранее предполагают соответствующую отдачу — работник будет прилагать максимум усилий, интеллекта и времени для решения задач трудовой деятельности. Если руководитель признает действенность поощрений, он должен иметь представление об условиях эффективного воздействия поощрений:

- обратная связь должна осуществляться незамедлительно;
- поощрения должны быть конкретными, так как конкретность обратной связи признает уникальность усилий и способностей каждого работника;
- поощрение должно быть связано с исполнением, с достигнутыми результатами;
- поощрение должно быть искренним.

Успешность стимулирования подчиненных поощрением зависит также от авторитета руководителя, от его умения учитывать индивидуальные особенности человека, от правильного анализа поведения или поступка поощряемого. Регулярная, психологически верная стимуляция подчиненных поощрением содействует позитивным отношениям, предупреждает неудовлетворенность и

конфликты. Руководителям полезно помнить ставшую крылатой фразу Ф. Герцберга: «Успех без признания ведет к разочарованию». В арсенале руководителя — большое количество различных видов поощрения. Особенно дорога, по свидетельствам работников, неожиданная похвала и награда. К однообразным поощрениям трудящиеся быстро привыкают. Чем шире арсенал поощрений, применяемых руководителем, тем каждое из них будет неожиданнее и дороже для награжденного. Итак, наивысшая ценность поощрений в их способности формировать позитивные психологические установки и ожидания.

В практике нередки ситуации, когда руководитель вынужден заниматься коррекцией нежелательного поведения, используя отрицательную обратную связь (наказание). Руководитель, наказывая подчиненного, ожидает изменений в его деятельности, получения более высоких результатов. Достигнуть данной цели, то есть обеспечить эффективность наказания, способны помочь «правила горячей плиты» Д. Мак-Грегора:

— *правило 1* — если вы дотронетесь до горячей плиты, вы тут же обожжетесь (если наказание необходимо, его лучше выполнить сразу же);

• *правило 2* — «наказание горячей плиты» действительно с первого раза (нет смысла смягчать первое наказание);

• *правило 3* — горячая плита «наказывает» только руку, которая к ней прикоснулась (цель наказания — изменить поведение, но не личность человека);

• *правило 4* — закономерность действия горячей плиты существует для всех без исключения;

• *правило 5* — должно существовать средство для ослабления боли от ожога (руководитель обязан показать возможности исправления ошибки и сформировать у подчиненного позитивное отношение к требуемым изменениям в поведении).

Утверждая, что восприятие справедливости поддается управлению, заметим в качестве заключения, что оно возможно, когда обе стороны социально-трудовых отношений стремятся к этому. Объективные тенденции современного этапа развития рыночных отношений в сфере труда свидетельствуют об эффективности и рациональности процессов формирования равноправных социально-трудовых отношений. Причем активная роль в процессе оптимизации отношений, по нашему убеждению, принадлежит руководителю. Руководитель должен быть инициатором поиска причин неудовлетворенности и способов ее устранения, поскольку именно он осуществляет власть над усилиями людей на рабо-

чих местах, именно он может влиять как на количественные и качественные характеристики вознаграждения, так и на восприятие людьми собственной активности и вознаграждения.

Бойко М. Г.

Київський національний торговельно-
економічний університет

РОЛЬ ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Формування соціально спрямованої економічної системи з розвиненим приватним сектором як основи становлення і зміцнення громадського суспільства складає стратегічний курс соціально-економічної політики України. В цих умовах найважливішим є визнання того, що вагомим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є людський фактор.

Відомо, що кадровий потенціал у будь-якій справі є найважливішою детермінантою прибутковості, але у сфері послуг, до якої належить готельне господарство, людська праця набуває такого значення, при якому існування єдиного господарського механізму ставиться в пряму залежність від якості праці. Специфіка праці колективів готельних підприємств полягає в тому, що результатом праці є не продукт, а послуга. Використовуючи у своїй виробничо-експлуатаційній діяльності продукти матеріального виробництва, працівники створюють і реалізують готельні послуги. Праця персоналу готельних підприємств характеризується безперервним графіком роботи, нерівномірністю навантаження впродовж року, місяця, тижня й навіть доби. Чисельність обслуговуючого персоналу залежить не від обсягу послуг, що надаються, а від місткості готелів.

Важливим показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів у готельному господарстві, є продуктивність праці. В умовах своєрідного характеру експлуатаційної діяльності готелів продуктивність праці визначається кількістю місць або середньою сумою реалізованих послуг, що припадають на одного працівника за певний період. Оцінювати продуктивність праці персоналу готельних підприємств можна не тільки за обсягом реалізованих послуг на одного працівника, а й за іншими критеріями: витратами часу споживача на отримання послуг, рівнем обслуговування, якістю наданих послуг. Підвищення продуктивності праці персоналу має адекватний вплив на підвищення дохідності підприємства. Взагалі, у практиці реального управління