

6 ♦ *“Новый трудовой договор” и виртуальная рабочая сила*

В недавнем прошлом люди приходили на работу в компанию, рассчитывая, что если они будут справляться со своими обязанностями, то смогут работать в ней сколь угодно долго. Традиционный, неявно подразумеваемый “трудовой договор” предлагал сотрудникам, которые прилежно работают и лояльны к интересам своей компании, долгосрочную перспективу занятости и возможность совершить служебную карьеру — если, конечно, не случится ничего чрезвычайного. Джон Коттер провел опрос пятнадцати чрезвычайно успешных генеральных директоров. Его результаты, опубликованные в начале 80-х годов, показали, что в среднем примерно 80% служебной карьеры этих руководителей приходится на работу в одной и той же компании, а 90% — в одной и той же отрасли [1].

Однако в последнее время ситуация изменилась. Проведенный недавно Коттером опрос выпускников Гарвардской школы бизнеса выявил несколько иную картину: респонденты отвечали, что уже успели поработать в нескольких (часто относительно небольших) компаниях,

выполняя при этом разные, мало связанные между собой профессиональные обязанности [2]. В наши дни частые переходы работников из одной компании в другую (и даже из одной отрасли в другую) — типичное явление, о чем свидетельствуют трудовые биографии большинства людей. Данные панельного исследования показали, что в наши дни значительное меньшее число людей, чем в прошлом, привязано к какому-то одному месту работы. “В 70-е годы 67% людей испытывали сильную привязанность к своей нынешней работе, меняя место работы не чаще одного раза в десятилетие. После 1980 г. этот процент снизился до 52%. В 70-е годы 12% людей ответили, что успели поменять место работы не менее четырех раз, тогда как в 80-е годы количество таких людей возросло до 23%” [3]. В 90-е годы эти тенденции, безусловно, усилились.

Возросшая трудовая мобильность отражает перемену во взглядах работодателей на трудовые отношения. В относительно недавнем прошлом работодатели ценили и вознаграждали лояльность своих работников. В наши дни повсеместное распространение получили такие явления, как сокращение численности персонала, аутсорсинг (т.е. передача тех или иных работ сторонним организациям) и работа по временному договору. В одной статье утверждается, что “примерно 25% рабочей силы используются на основе принципа частичной или временной занятости. По некоторым оценкам, 33% работников, используемых по схеме частичной занятости, и 66% временных работников вынуждены соглашаться на такие условия работы, поскольку у них просто нет выбора... Пятая часть выпускников колледжей этого года были приняты на временную работу или на работу по контракту” [4]. В период с 1991 по 1993 гг. примерно 20% всех новых рабочих мест, созданных в Соединенных Штатах Америки, предусматривали работу по временному договору [5]. Гарантированная занятость стала достоянием прошлого. Опрос руководителей пятисот крупнейших производственных и сервисных компаний, входящих в перечень *Fortune 1000*, показал, что в период с 1987 по 1993 гг. доля фирм, не предоставляющих никому из своих работников гарантий занятости, увеличилась с 47 до 63%, тогда как процент фирм,

предоставляющих всем своим работникам гарантии занятости, сократилась с 18 до 9% [6].

Так называемый “новый трудовой договор” (new employment contract) дал новое определение отношениям между компаниями и их работниками. Фирмы, особенно в США, уже не обещают своим работникам перспективу долгосрочной занятости в обмен на добросовестное исполнение работниками своих обязанностей. Фирмы уже не считают целесообразным обеспечивать своим работникам “карьеру” в рамках соответствующей компании и всех сопутствующих такой карьере преимуществ, таких как определенная последовательность должностей, а также предоставление возможности обучаться и повышать свою квалификацию. Модным понятием ныне стала “возможность получения работы” (employability), когда компании обещают людям интересную, многообещающую и требующую значительного напряжения сил работу, которая поможет им повысить свое мастерство и квалификацию, не обещая им при этом каких-либо долгосрочных перспектив в данной компании. Вместо этого им обещают, что выполняемая ими работа и приобретенная квалификация сделают их более конкурентоспособными на рынке труда и помогут им впоследствии подыскать себе новое место работы. Между тем подобный подход заставляет работника сделать следующий вывод: поскольку руководство компании не собирается отстаивать мои интересы, я должен заботиться о себе сам, принимая на себя всю ответственность за свою дальнейшую карьеру.

После массовых увольнений, которые были проведены в 1991 г. в компании *Sun Microsystems*, ее руководство пришло к выводу, что у работников следует воспитывать “чувство ответственности за собственную служебную карьеру” (career self-reliance) и “гибкость в отношении собственной служебной карьеры” (career resilience). “Чувство ответственности за собственную служебную карьеру означает... пожизненное стремление к управлению собственной служебной карьерой в упреждающем режиме и постоянную сосредоточенность на расширении возможностей обучения... Стремительность технологических пере-

мен в сочетании с динамизмом рынка свидетельствуют о том, как важно для работников проявлять “гибкость в отношении собственной служебной карьеры” [7].

Sun Microsystems заключила договор с неприбыльной организацией *Career Action Center*, специализирующейся на оказании консультационных услуг, по вопросам служебной карьеры. Эта организация изначально создавалась для оказания консультационной помощи в области служебной карьеры женщинам, проживающим в Силиконовой долине. *Career Action Center* консультирует работников *Sun Microsystems* (предположительно с целью повышения их гибкости в отношении собственной служебной карьеры) непосредственно по месту их работы в различных подразделениях *Sun Microsystems*, расположенных в районе залива Сан-Франциско. Сотрудники консалтинговой организации встречаются с работниками *Sun Microsystems* в конфиденциальной обстановке, помогая им оценить их нынешний уровень квалификации, определить жизненные ценности и интересы. Кроме того, консультанты дают рекомендации по обучению и повышению квалификации, включая выбор курсов и тех или иных вариантов платы за обучение на них. Консультанты *Career Action Center* помогают также своим клиентам найти баланс между интересами работы и семьи.

Странно, что руководители компании удивляются последствиям собственных действий такого рода. Несмотря на то, что отдельные работники действительно высоко ценят советы в области служебной карьеры, которые дают им привлеченные консультанты, в том числе и рекомендации по использованию тех или иных возможностей обучения и повышения квалификации, я не уверен, что сама фирма *Sun Microsystems* поступила в этом случае достаточно разумно. Говоря своим работникам, что они должны развивать у себя “чувство ответственности за собственную служебную карьеру”, и предоставляя им необходимые для этого ресурсы, компании удивляются, сталкиваясь впоследствии с ростом текучести кадров, обусловленным в значительной мере реализацией их собственных программ.

Я вспоминаю, как несколько лет назад разговаривал с человеком, работавшим в отделе кадров компании *Apple Computer*, которая одной из первых ухватилась за идею “предоставления возможности получить работу” (*employability*). Когда мой собеседник пожаловался на высокую текучесть кадров в своей компании (между прочим, как очень часто бывает, многие из тех, кто увольнялся, входили в число лучших работников компании и владели профессиями, пользующимися огромным спросом на рынке труда, а потому без особых хлопот находили для себя новое место работы), я ответил, что его компания обещала своим работникам не возможность совершения карьеры, рассчитанной на многие годы работы в фирме, а лишь возможность “как можно лучше подготовиться к очередному месту работы”. По сути, *Apple Computer* готовила своих работников к переходу в другую компанию. Последствия такого подхода вряд ли соответствуют истинным желаниям или ожиданиям руководителей *Apple Computer*, *Sun Microsystems* и других компаний, реализующих схожие программы.

К сожалению, руководители, как правило, полагают, что все те новые методы и формы, которые появляются и развиваются в сфере управления персоналом, обязательно должны быть эффективными и результативными, поскольку в противном случае они бы просто не существовали. Они полагают, что компании, использующие конкретные системы найма персонала, выбрали их после тщательного обдумывания всех “за” и “против”. Подобным образом создаются так называемые “адаптивные истории”, которые описывают перемены, происходящие в сфере трудовых отношений, как разумные и целесообразные. Хуже, однако, то, что большинство компаний стремятся следовать преходящим увлечениям и моде. Если сейчас модно использовать виртуальную рабочую силу, которая не очень-то склонна держаться за фирму, в которой она в данный момент работает, большинство компаний будут следовать этой моде, несмотря на большую сомнительность пользы от такого подхода.

Реальная практика отнюдь не подтверждает того, что фирмы, принимающие на вооружение новые методы управления сотрудниками, руко-

водствуются стратегическими соображениями. Напротив, картина, которую рисуют имеющиеся у нас данные, демонстрирует непланируемое, случайное и бессистемное управление трудовыми отношениями. Этот бессистемный характер управления людьми полностью противоречит концепции получения прибыли посредством эффективного управления персоналом.

В качестве примера рассмотрим результаты фундаментального исследования более девяти сот британских компаний. «Немногим более трети работодателей сообщили, что их решения, касающиеся использования рабочей силы, обуславливались той или иной стратегией или планом... Нам не удалось выявить никаких свидетельств формального изложения политики компании в отношении использования работников и очень мало данных, свидетельствующих о проведении альтернативных расчетов затрат... Нам удалось выявить очень мало свидетельств существования прочной связи между целями использования работников и другими сферами деятельности в области управления кадрами, такими как, прием на работу новых работников, обучение и оплата труда... Этот бессистемный характер решений в области управления персоналом подтверждается тем, что в значительном количестве рассмотренных нами случаев компании отказывались от первоначальных намерений, часто заменяя их на противоположные» [8].

Рассмотрим еще один пример. Двадцать одна компания, участвующая в работе «Круглого стола по проблемам семьи и работы» (Work and Family Roundtable), который действует в Центре по проблемам семьи и работы (Center on Work and Family) при Бостонском университете, были охвачены опросом, авторы которого пытались оценить то, как компании рассчитывают эффективность использования систем временной занятости. Эта группа компаний, которые представляют собой неслучайную выборку, проявляют повышенный интерес к проблеме влияния организации работы своего персонала на демонстрируемые результаты деятельности. Тем не менее, лишь 58% оценивали эффективность использования временных работников, принятых на работу непосред-

ственно через отдел кадров компании; 50% проделывали это для использования временных работников, принятых на работу с помощью кадровых агентств, и лишь 17% оценивают эффективность использования независимых консультантов. Возможно, еще более неожиданным оказалось то, что среди используемых критериев преобладал показатель себестоимости, причем лишь 14% фирм оценивали эффективность исполнения работы независимыми агентствами и 9% фирм пытались измерять степень удовлетворенности начальников временными работниками” [9].

Приведенные выше данные рисуют картину весьма незначительной систематической оценки последствий использования систем условной занятости даже со стороны крупных фирм, живо интересующихся проблемами эффективности использования рабочей силы, а также картину очень узкого, базирующегося на себестоимости процесса оценки эффективности в тех довольно редких случаях, когда выполняется хотя бы какая-то оценка. Аналогичная картина вырисовалась, когда один из моих коллег, который читает курс “Временная занятость” в рамках программы по управлению кадрами (эта программа преподается в Стэнфордском университете и предназначена для руководителей компаний), провел опрос почти пятидесяти руководителей, посещавших его лекции. Он спрашивал у них, пытаются ли они оценивать эффективность этих методов и, если пытаются, то как именно они оценивают ее. Многие из опрошенных им руководителей вообще не пытаются выполнять такую оценку, а те, кто все же это делает, измеряют их влияние на динамику прямых издержек, расходуемых на оплату труда, практически не обращая внимания на последствия временной занятости для качества продукции, производительности, отношений с клиентами и прочих важных показателей конечных результатов. Я все же надеюсь получить хотя бы какие-нибудь подтверждения того, что большинство компаний внедряют у себя системы временной занятости, используя продуманный, стратегический подход.

Однако, возможно, наиболее ярким свидетельством отсутствия у многих компаний продуманного и стратегического подхода к сокра-

щению численности рабочей силы и использованию систем временной занятости являются результаты опросов, которые указывают на широкое применение практики повторного приема на работу в качестве временных ранее уволенных работников. Поскольку во многих случаях работодатели выплачивают увольняемым работникам выходные пособия (иногда довольно значительные), повторный прием впоследствии на работу тех же людей в качестве временных работников является в лучшем случае дорогостоящим удовольствием, а в худшем — откровенной глупостью. Опрос, проведенный Министерством труда США, показал, что 17% “временных” работников уже успели поработать (причем на других условиях) в компаниях, которые впоследствии вновь приняли их на работу. Опрос 720 компаний, проведенный Американской ассоциацией менеджмента (*American Management Association*), показал, что 30% компаний вновь принимали на работу ранее уволенных ими же работников. Президент одной из “служб временной помощи”, которая активно сотрудничает с компанией *Pacific Bell Telephone* в Калифорнии, сообщает, что “бывшие работники составляют до 80% от тех 900–1000 работников, которых его агентство направляет в компанию *Pacific Bell Telephone* в среднем за день” [10]. Даже сами работодатели признают слабые стороны планирования и прогнозирования в сфере управления персоналом. Майкл Родригес, вице-президент по кадрам в *Pacific Bell Telephone*, признал, что “от какой-то работы нам не удавалось избавиться так быстро, как хотелось бы” [11].

В этой главе я хотел бы показать, что использование так называемого “нового трудового договора” зачастую не имеет смысла для многих (если не для большинства) компаний. Так называемая “экстернализация” рабочей силы — т.е. “выдавливание” постоянных работников из компаний и замена их временными сотрудниками за счет аутсорсинга, временного привлечения из других компаний или работы по срочному договору — это процесс, который, по сути, создает “виртуальные” компании, и нередко заводит их в тупик. Разумеется, иногда руководители наследуют от своих предшественников тяжелую экономическую ситу-

ацию, единственным (и, возможно, наилучшим) выходом из которой является сокращение численности рабочей силы. Именно поэтому в настоящей главе рассматриваются некоторые соображения относительно того, как можно — даже в непростых ситуациях — избежать сокращения работников, а если такое сокращение представляется совершенно необходимой мерой, как провести его таким образом, чтобы компании в целом был нанесен по возможности минимальный ущерб. Я попытаюсь доказать, что идея гарантированной занятости, явно утратившая в 90-е годы свою былую популярность, может оказаться весьма плодотворной, если подойти к ней продуманно и взвешенно. Кроме того, меры, направленные на избежание сокращения персонала, могут принести немалую пользу компаниям, стремящимся обеспечить себе выгоду в результате эффективного управления своими работниками (об этих выгодах мы уже говорили в главе 2).

Однако, прежде чем продолжить наш разговор, следует проанализировать тезис, который мне нередко приходится слышать. Кое-кто утверждает, будто системы временной занятости насаждаются вовсе не компаниями — их желают сами работники, которые не стремятся связывать свою жизнь с какой-то одной компанией. Из этого тезиса следуют две проблемы. Во-первых, люди, рано или поздно, приспособятся к новой для себя ситуации: если они не видят перед собой перспективы долгого пребывания в какой-либо одной компании, им, в конце концов, придется смириться с этим, а затем у них и вовсе пропадет желание рассчитывать на гарантированную занятость.

Во-вторых, это утверждение совершенно несовместимо с нынешним положением дел. Случайной выборке из более чем 2000 человек в конце 1994 г. был задан вопрос о том, какая из четырех формулировок “лучше всего описывает то, что вы думаете о своей нынешней работе”. Сорок процентов респондентов отдали предпочтение формулировке “Работа, которой вы занимаетесь в настоящее время, и рассчитанная на долгосрочную перспективу”, а еще 20% респондентов отдали предпочтение формулировке “Возможность продвижения по службе в той же самой

(компании/организации)”. Таким образом, 60% респондентов, даже в конце 1994 г., предпочли бы заниматься своей нынешней работой в организации, в которой им была бы предоставлена возможность работать в течение длительного времени. Лишь 15% респондентов описали свою нынешнюю работу как “Часть СЛУЖЕБНОЙ КАРЬЕРЫ или профессии, которая в будущем, вероятно, даст вам возможность перейти в КАКУЮ-ТО ДРУГУЮ КОМПАНИЮ” [12].

Кроме того, даже в период сокращения численности работников, использования аутсорсинга и растущего отчуждения сотрудников и компаний 54% респондентов сказали, что они ощущают значительную лояльность к компании или организации, в которой они работают, а 32% респондентов сказали, что они ощущают некоторую лояльность. Лишь 14% респондентов сказали, что они ощущают либо незначительную лояльность, либо не ощущают вообще никакой лояльности [13]. Таким образом, утверждение, будто людям не нужны стабильные трудовые отношения, будто они не рассчитывают на такие отношения и предпочитают, чтобы их трудовые отношения с работодателями напоминали скорее отношения рыночного типа, имеет мало общего с действительностью — даже если вера в эти мифы тешит воображение руководителей, которые ежедневно проверяют на прочность лояльность и преданность работников своей компании.

НОВЫЕ СИСТЕМЫ ЗАНЯТОСТИ НА САМОМ ДЕЛЕ НЕ ТАК УЖ НОВЫ

Несомненно, связи между работниками и их компаниями претерпели и продолжают претерпевать значительные перемены. Имеющиеся в нашем распоряжении оценки указывают, что примерно 25–30% рабочей силы в Соединенных Штатах Америки в настоящее время работает согласно тем или иным схемам временной занятости, включая временную помощь других компаний, работу по графику неполного рабочего дня, а также выполнение подрядных работ сторонними работниками;

[14] причем результаты самых последних исследований показывают, что использование схем временной занятости приобретает все большую популярность. Один из аналитиков отмечает, например, что “количество работников, прибегающих к услугам агентств временной кадровой помощи, лишь в период с 1993 по 1994 гг. увеличилось на 21%” [15]. В период с 1982 по 1994 гг. индустрия услуг по оказанию временной кадровой помощи выросла на 361%, причем за тот же период совокупное количество рабочих мест увеличилось на 26% [16]. Данные, опубликованные Управлением внутренних дел (Bureau of National Affairs), показывают, что 57% фирм пользуются услугами сторонних компаний для выполнения задач, которые могли бы решить их собственные работники, причем 81% фирм используют людей, работающих по графику неполного рабочего дня, 59% фирм самостоятельно нанимают временных работников и 84% фирм пользуются услугами агентств временной кадровой помощи [17]. Использование схем временной занятости лишь за предыдущие два года увеличилось примерно на 30%.

Указанные тенденции характерны не только для Соединенных Штатов. Результаты опроса 584 британских фирм показали, что за последние десять лет существенно возросло использование услуг субподрядчиков (аутсорсинга). “Результаты опроса свидетельствуют, что 77% фирм, охваченных этим опросом, использовали подрядчиков для выполнения по крайней мере некоторых видов деятельности, причем 40% этих фирм сообщают о расширении использования ими подрядчиков за предыдущие три года... Во-вторых, субподрядный метод выполнения работ использовался не только для оказания традиционных, вспомогательных услуг,... но начал также вытеснять использование фирмами собственных работников в намного более широком спектре работ, таких как инженерное проектирование, маркетинг и реклама... В-третьих, эта практика получила широкое распространение во всех секторах промышленности и во всех типах учреждений” [18].

Сокращение численности персонала и увольнения также получают все более широкое распространение — частично потому, что современ-

ное общественное мнение считает такую меру вполне оправданной и целесообразной. “В 1993 г. *Xerox* считалась чрезвычайно успешной компанией, руководство которой придавало огромное значение поддержанию добрых отношений с профсоюзом и работниками. Однако когда руководство *Xerox* объявило о намерении сократить численность рабочей силы примерно на 10%, финансовые аналитики не только не выразили обеспокоенности возможными негативными последствиями подрыва этих отношений, а наоборот, горячо приветствовали такое решение. Аналитик из *First Boston* указывал: “Мы только еще начинаем присматриваться к этим вариантам реструктуризации компании. Это — лишь первые ласточки”. К концу дня, когда было объявлено об увольнении, цена акций *Xerox* повысилась на 7%” [19].

Речь идет о той же компании, которая, пытаясь решить проблему сокращения принадлежащей ей доли рынка (с 82% до 41% в период с 1976 по 1982 гг.), пообещала своим работникам в 1984 г., т.е. менее чем за десять лет до рассматриваемых нами событий, что их не будут увольнять ни при каких обстоятельствах [20].

Опрос, проведенный в 1991 г. агентством *Louis Harris and Associates*, показал, что в течение предыдущих пяти лет 50% фирм уволили значительное число своих работников. Опрос, проведенный *Wyatt Company* (его результаты были опубликованы в 1993 г.), показал, что 72% фирм-респондентов за предыдущие три года проводили увольнения своих работников, а общенациональный опрос работников, проведенный в 1993 г., показал, что примерно 42% респондентов отмечали, что в предыдущем году их работодатель проводил увольнения. Создается впечатление, что частота увольнений постепенно увеличивается, причем сами эти увольнения никак не связаны с этапами экономического цикла. Американская ассоциация менеджмента (*American Management Association*) отмечала, что доля фирм, планирующих сокращение численности персонала, в период с 1993 по 1994 гг. фактически увеличилась [21]. В период с 1983 по 1993 гг. фирмы, входящие в перечень *Fortune 500*, сократили общую численность своих работников на 2,5 миллиона человек, т.е. почти на 18% [22].

Рынок рабочей силы все больше характеризуется неуклонным уменьшением числа фирм, опирающихся исключительно на собственную рабочую силу. Питер Каппелли описал эту тенденцию, как постепенный отход от использования схем занятости, которые защищают собственную рабочую силу от воздействий рынка, и замену их схемами занятости, полагающимися в большей степени на временную стороннюю рабочую силу [23].

Однако такое чрезмерное упование на рынок труда, широкое использование контрактной формы выполнения работ и услуг сторонних организаций, а также широкомасштабные увольнения и высокая текучесть кадров отнюдь не являются “новым словом” в вопросах занятости. Эти методы, по сути, в точности соответствуют тому, как была организована работа приблизительно столетие тому назад. Несмотря на пылкие речи и изобретение новых терминов, наподобие *сетевой компании* (network organization), эти довольно старые способы организации работы предшествовали регулярной занятости. Готовы ли современные компании, изо всех сил стремящиеся опередить друг друга в возрождении рыночных механизмов регулирования трудовых отношений, повторять те же ошибки, которые совершали работодатели более столетия тому назад?

Мы располагаем яркими свидетельствами того, как была организована работа на ранних стадиях развития производства в Соединенных Штатах Америки. “Использовалась хорошо отлаженная система производства: торговцы продавали сырье и инструменты рабочим-надомникам, которые затем ткали ткань или шили обувь и возвращали конечный продукт торговцам для последующей продажи [24]. В этой системе торговец выполнял роль посредника между теми, кто производил товары, и покупателями. Торговец располагал определенным капиталом (товарно-материальными запасами), однако он не мог влиять на методы и даже на скорость выполнения работы. Появление первых централизованных фабрик очень несущественно повлияло на основополагающие элементы такой системы, поскольку “фабрика часто представляла собой не что иное, как совокупность кустарных цехов, которые были объ-

единены и располагали определенными средствами механизации” [25]. В организации работы такой фабрики преобладала система, называемая “внутренним подрядом”. “Подрядчик, роль которого выполнял высококвалифицированный мастер, заключал договор с владельцем фабрики на поставку соответствующего изделия в течение определенного времени и по определенной цене. Владелец фабрики обеспечивал подрядчика инструментами, материалами и деньгами, необходимыми для производства соответствующей продукции. Подрядчик нанимал группу квалифицированных работников и контролировал их. Работники, в свою очередь, могли нанимать себе в помощь малоквалифицированных рабочих-подсобников. Подобная система была типичной для отраслей, где требовалась рабочая сила достаточно высокой квалификации [26].

В других случаях принятие производственных решений полностью возлагалось на работников, которые организовывали свою работу без участия мастера или подрядчика. Например, на сталелитейном предприятии *Columbus Iron Works* в 70-е годы XIX столетия работники договаривались с владельцами предприятия о тарифных ставках (за каждую операцию проката стали). Затем рабочие принимали коллективное решение о том, “как оплачивать работу каждого, как распределять трудовые обязанности, кого следует нанимать на работу и как обучать рабочих-подсобников” [27]. Эта система во многом напоминает нынешние самоуправляющиеся бригады за исключением того, что в данном случае рабочие скорее были подрядчиками, чем простыми работниками.

Нестабильная занятость была типичным явлением даже для тех производственных рабочих, которые были “штатными” работниками фирмы (т.е. работали не по контракту с ней). Очень часто рабочих увольняли. Начальники проявляли настоящий произвол по отношению к рабочим, а сами рабочие отличались крайней непокорностью, поэтому увольнения рабочих использовались как средство поддержания видимости контроля на предприятии. “Один критик этой системы рассказал историю о некоем помощнике управляющего, который, совершая очередной обход цеха, обратился к мастеру со следующими словами: “Билл, сегодня

увольняли кого-нибудь из этого цеха?” “Нет”, смиренно отвечал мастер. “Ладно, тогда уволь парочку этих лоботрясов! — буркнул помощник управляющего. — Это поселит в сердца остальных страх кары Божьей и заставит их работать еще прилежнее” [28].

Помимо “рядовых” увольнений, подобных описанному выше, типичными были и массовые увольнения по окончании сезонных работ — людей принимали на работу при приближении пика сезона, а по окончании сезона увольняли, — а также колебаний в экономике, которые в конце девятнадцатого столетия в США были довольно частыми и неприятными по своим последствиям. Повторный прием на работу (с наступлением следующего сезона или когда ситуация в экономике улучшалась) тех, кого ранее уволили, было довольно редким явлением, поэтому о стабильной занятости говорить вообще не приходилось. Лишь отдельные работодатели пытались обеспечивать некую видимость стабильной занятости посредством схем разделения работы (*work-sharing arrangements*) или посредством политики гарантированной занятости. “К 1920 г. лишь 15 компаний предлагали своим работникам планы гарантированной занятости” [29].

“Поскольку существовавшая система найма работников не формировала прочной связи между ними и работодателем, промышленный рынок труда до 1915 г. характеризовался высокой степенью мобильности” [30]. В середине девятнадцатого столетия в *Boston Manufacturing Company* лишь около 10% работников, которые работали в этой компании в каждый данный момент времени, продолжали работать в этой же компании через пять лет [31]. Пример *Ford Motor Company* иллюстрирует степень текучести кадров в этой компании, во что ей обходилась такая текучесть кадров и то, как руководство компании реагировало на нее. “К декабрю 1913 г. текучесть кадров на заводе Highland Park (*Ford Motor Company*) достигла 380%. Это означало, что *Ford Motor Company* должна принять на работу 963 человека, чтобы сохранить для себя 100. Когда руководство приняло решение премировать к Рождеству работников, которые работают в этой компании не менее трех лет, оказалось,

что этому условию соответствуют лишь 640 из более чем 15 000 работников предприятия” [32]. В *Ford Motor Company* действовал сборочный конвейер, на котором собирались автомобили модели Model T, спрос на которые стремительно увеличивался. Но на любом сборочном конвейере не может быть вакантных рабочих мест, так как все рабочие места должны быть заполнены (в противном случае конвейер просто остановится). При столь высокой текучести кадров компании приходилось тратить значительные суммы на прием на работу и обучение новых работников. Компания не могла получить никаких выгод от обучения работников непосредственно на рабочем месте или на практике. Поскольку почти никто из работников компании не работал в ней столько времени, сколько требовалось для приобретения знаний и квалификации, специфических для этой компании, они обладали слишком незначительным практическим опытом, чтобы из этого опыта можно было чему-нибудь научиться.

Однако наибольшие затраты для компании обуславливались, по-видимому, следующим обстоятельством. Чтобы обеспечить бесперебойную работу сборочного конвейера и удовлетворять колоссальный спрос на автомобили (а для этого, как уже было сказано, все рабочие места на конвейере должны быть заняты), компании приходилось содержать значительную группу резервных работников, которые в любую минуту могли бы заменить на рабочих местах тех, кто неожиданно уволится или кто просто не явится на работу.

Генри Форд никогда не славился особой расточительностью или любовью к простому рабочему. Однако, столкнувшись с проблемой обеспечения бесперебойной работы сборочного конвейера и высокой степенью взаимозависимости людей, работающих на нем, он решился на смелый шаг, который должен был гарантировать наличие на его предприятии такого количества работников, которого будет достаточно для обеспечения бесперебойной работы сборочного конвейера. Он существенно повысил заработную плату работников, учредив так называемую “пяти-долларовую дневную ставку”. Частично это решение объяснялось текущей экономической ситуацией. Использование сборочного конвейера

позволило сократить время, необходимое для сборки автомобиля, до 93 человеко-минут, тогда как еще год назад для этого требовалось 728 человеко-минут. Таким образом, по сути, Форд мог бы запросто платить своим работникам 20 долл. в день. Очередь невыполненных заказов на автомобиле была огромной, а “пятидолларовая дневная ставка” обходилась компании в 10 млн. долл., тогда как дивиденды, выплачиваемые компанией за тот же период, составляли 11,2 млн. долл. [33]. С другой стороны, новая политика компании в отношении заработной платы объяснялась влиянием, которое оказала на Генри Форда статья Ральфа Уолдо Эмерсона, посвященная вопросам оплаты труда. “В труде, как и в жизни, — писал Эмерсон, — никого не обманешь. Вор крадет у самого себя”... Попытки “хитрых” манипуляций с ценой труда, как правило, самоубийственны. В конечном счете вы все равно получите лишь то, за что заплатили. Дальновидный работодатель, утверждал Эмерсон, должен учить своих работников уму-разуму, должен стремиться повышать уровень их “здорового смысла”, расширять их кругозор и улучшать качество жизни” [34].

Реакция на увеличение Фордом заработной платы своих работников оказалась довольно интересной. Такая заработная плата, конечно же, привела к росту числа желающих работать в компании, а также к стремлению подольше продержаться в ней тех, кто там уже работал. Кроме того, работникам был предоставлен ряд других возможностей повысить свои заработки. Таким образом, новая политика компании в отношении заработной платы значительно облегчила проблемы *Ford Motor Company*, связанные с притоком новых и удержанием уже имеющихся работников. “Генри Форду всегда нравилось представлять свою “пятидолларовую дневную ставку” как весьма непростой “вопрос повышения эффективности, не имеющий ничего общего с благотворительностью”. Впоследствии он любил называть этот свой шаг “одной из самых элегантных мер, направленных на сокращение затрат” [35].

Однако другие руководители компаний весьма неодобрительно реагировали на идею повышения заработной платы и ее моральную (в от-

личие от чисто экономической) подоплеку. Особенно расстроеными выглядели авторы статьи, помещенной в *Wall Street Journal*. “Газета *Wall Street Journal* обвинила Генри Форда в “экономических просчетах, если не преступлениях”, которые вскоре “принесут немало неприятностей ему лично, а также отрасли, которую он представляет, и обществу в целом”. В своем наивном стремлении к социальным улучшениям, объявляла газета, Форд попытался внедрить “высоконравственные принципы в сфере, которая совершенно не подходит для этого”, что следует рассматривать как гнусное преступление. Капитаны промышленности дружно осудили эту “ужаснейшую глупость, которая когда-либо совершалась в промышленном мире” [36].

Меры, предпринятые Фордом, конечно же, были исключительно целесообразными, прежде всего, с экономической точки зрения. Эта история заключает в себе важные уроки, далеко не самым последним из которых является то, что к комментариям и рекомендациям журналистов, пишущих на экономические темы, следует относиться с известной долей осторожности и скепсиса и, что на обвинения со стороны собратьев-директоров можно не обращать особого внимания, если, конечно, вы уверены в том, что хорошо (во всяком случае, лучше, чем они) понимаете свой бизнес.

Отношения с наемными работниками и всевозможные их тонкости, включая правила и процедуры, направленные на обеспечение гарантированного исполнения должностных обязанностей, возможности совершения служебной карьеры, призванные мотивировать необходимые действия и лояльность к своей компании, а также всевозможные льготы, включая пенсионное обеспечение, которые, как правило, также привязывают людей к своей компании, способствуют разрешению реальных проблем бизнеса. Если у работников отсутствуют долгосрочные отношения со своей компанией, то практически ничто не мешает им регулярно участвовать в забастовках, саботировать производство и постоянно конфликтовать с деспотами-начальниками, исповедующими так называемую “энергичную” систему управления людьми.

Каким образом фирма может создать “обучающуюся компанию” (воспользуемся современным жаргоном), если люди, как правило, работают в ней недолго, что не позволяет им научиться чему-нибудь существенному и воспользоваться приобретенными знаниями и опытом для повышения производительности труда, качества продукции и т.п.? Каким образом можно сформировать компетентность в компаниях, текучесть кадров в которых достигает 400% за год? И, наверное, самое важное: каким образом фирма может обеспечить себе конкурентное преимущество посредством своей рабочей силы и своей культуры в условиях столь высокой отчужденности работников от своих компаний?

Все чаще приходится убеждаться в том, что использование работников, работающих по временному контракту, может иметь неблагоприятные, иногда даже физически опасные последствия. В нефтехимической промышленности “в период с 1986 по 1990 гг. увеличение доли взрывов и возгораний... обуславливалось неправильными действиями рабочих-контрактников... Из каждых одиннадцати несчастных случаев на рабочем месте, связанных со взрывами, возгораниями и попаданием вредных химических веществ в атмосферу и воду, которые имели место в нефтехимической промышленности США в период с января по июнь 1991 г., девять обуславливалось неправильными действиями рабочих-контрактников” [37]. Результаты еще одного исследования, охватившего несколько более продолжительный период времени, показали, что “13 из 23 крупных несчастных случаев, которые имели место в нефтехимической промышленности, были связаны с неправильными действиями рабочих-контрактников” [38].

Проблемы, связанные с безопасностью труда, во многом обусловлены тем, что рабочие-контрактники не имели требуемой подготовки и квалификации, начальники уделяли им меньше внимания и — что случалось очень часто — такие рабочие имели гораздо меньший производственный стаж и, следовательно, у них было гораздо меньше опыта и практики. Примерно такая же картина вырисовывается при анализе данных, полученных в результате исследования работы предприятий

горной промышленности. В период с 1987 по 1990 гг. с действиями рабочих-контрактников были связаны 17% всех несчастных случаев со смертельным исходом, которые имели место в горной промышленности (и это при том, что рабочие-контрактники составляли лишь 10% от общего количества работников). На открытых горных работах начиная с 1989 г. на долю рабочих-контрактников приходилось лишь 16% времени, отработанного всеми людьми, занятыми на открытых горных работах. Однако на их долю приходилось 46% всех несчастных случаев со смертельным исходом” [39].

Вопросы приобретения квалификации работниками, а также адекватности обучения и контроля их со стороны руководителей, затронутые в этом исследовании, должны стать предметом особо пристального внимания со стороны всех работодателей, даже если столь печальные последствия для здоровья и жизни людей в их компаниях маловероятны. Кроме того, практика показывает, что использование схем временной занятости по отношению к части работников влияет отрицательно на постоянных работников компании. В ходе исследования трех подразделений крупной аэрокосмической компании, которая проектирует и выпускает сложное оборудование для авиационной и космической техники, Джоун Пирси пришел к выводу, что “сотрудники компаний, где используется труд рабочих-контрактников, проявляли меньшее доверие к своей организации, чем сотрудники организаций, где труд рабочих-контрактников не используется” [40]. Может ли фирма рассчитывать на экономический успех, используя рабочую силу, которая не доверяет руководству фирмы?

Важно помнить следующее: несмотря на то, что покупка товаров и услуг, включая и труд, на свободном рынке может принести фирме некоторые выгоды, существенное конкурентное преимущество почти наверняка не будет входить в число этих выгод. То, что может купить одна организация, может купить и другая. Любая компания может воспользоваться услугами “агентства временной кадровой помощи”, сторонних подрядчиков (аутсорсингом) или “гибкой рабочей силой”, лишь временно связанной с этой компанией.

Дифференциация товарного предложения, если она, по замыслу, должна быть плодом использования людских активов фирмы, должна быть результатом активов, уникальных для данной компании. Это не означает, что фирма должна замкнуться в себе и отказаться от покупки нужных ей активов на рынке. Это означает, однако, что ослабление связей между компанией и ее работниками не позволяет рассчитывать на то, что они обеспечат компании сколько-нибудь значимое конкурентное преимущество. Следование стратегии “временной рабочей силы” противоречит столь популярным в наше время заявлениям о том, что “люди — наш важнейший актив”. Пока это благородное заявление не станет реальным фактом деятельности фирмы, использование “временной рабочей силы” будет создавать для современных компаний те же трудности, с которыми сталкивались фирмы еще более ста лет тому назад.

ПОСЛЕДСТВИЯ СОКРАЩЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ

До сих пор не так уж много работ посвящалось исследованию того, как влияет на бизнес компании использование “временной рабочей силы”. Поэтому любые доводы, касающиеся потенциальных проблем в связи с использованием временной схемы найма, должны полагаться в основном на логику, примеры из практики и те немногочисленные данные, которыми мы располагаем.

Что же касается данных о сокращении численности работников в компаниях, то их намного больше. Они говорят о том, что увольнения гарантируют только одно — уменьшение размера компании. Однако сокращение численности рабочей силы не является абсолютно надежным способом повышения цены акций фирмы в средне- и долгосрочной перспективе. Увольнения не гарантируют также повышения прибыли и эффективности деятельности компании.

В статье, в которой анализируются цены акций фирм, принявших решение о сокращении численности рабочей силы, было показано, что

через два года после первоначального увеличения цены акций двух третей компаний отставали от цены акций сопоставимых с ними фирм на 5–45%. В более чем половине случаев рост цены акций отставал от роста рынка в целом приблизительно на 17–48% [41]. Этот результат не должен показаться удивительным в контексте других исследований, продемонстрировавших, что сокращение численности работников вовсе необязательно приводит к росту производительности или рентабельности. В ходе одного, хорошо научно обоснованного и проведенного исследования, было проанализировано — с помощью данных, полученных в результате проведения переписи фирм-производителей (Census of Manufacturers), — примерно 140 000 производственных предприятий, которые функционировали и в 1977, и в 1987 гг. Тридцать два процента этих предприятий в течение указанного десятилетия повысили свою производительность и численность рабочей силы; 26% повысили свою производительность, но сократили численность рабочей силы; 14% снизили и производительность, и численность рабочей силы; и 29% увеличили численность рабочей силы, в то время как их производительность сократилась [42]. Свыше одной трети предприятий, которые сократили численность рабочей силы, впоследствии столкнулись с *падением* производительности, тогда как 52% предприятий, которые нарастили численность своей рабочей силы, в течение указанного периода времени *нарастили* производительность.

Результаты опросов, как правило, выявляют одну и ту же картину: иногда сокращение численности рабочих приводит к желаемым результатам, иногда — нет, причем тех и других оказывается примерно поровну. Американская ассоциация менеджмента (American Management Association) проводит регулярные опросы в связи с сокращением численности рабочей силы в тех или иных компаниях, пытаясь оценить масштабы этих сокращений, их причины и их эффективность. Результаты опроса, проведенного в 1994 г., показали, что “немногим больше половины фирм, которые провели сокращение численности своих работников, начиная с января 1989 г., сообщают об увеличении своих прибылей, по-

следовавшим за этим сокращением, и несколько больше трети фирм сообщают о том, что такая мера привела к повышению производительности труда”, тогда как 86% фирм, сокративших численность своего персонала, сообщают о падении морального духа своих сотрудников [43].

Если, как показывают результаты этих и подобных им исследований, сокращение численности рабочей силы не решает фундаментальных проблем роста рентабельности и производительности, тогда фирмы, выбравшие для себя однажды путь таких сокращений, вынуждены будут делать это регулярно. Результаты опроса, проведенного в 1994 г. Американской ассоциацией менеджмента, показали, что “фирмы, прибегающие к сокращению численности рабочих, как правило, проводят такие сокращения регулярно: в среднем две трети фирм, которые проводили сокращение в одном календарном году, прибегают к этому средству и в следующем году” [44]. Другие исследования дают аналогичные результаты. Опрос 1000 фирм, проведенный в 1991 г. компанией *Wyatt*, “показал, что большинство мер, направленных на реструктуризацию, не позволяют достичь целей, преследовавшихся инициаторами таких мер” [45].

В каком-то смысле ограниченные выгоды от сокращения численности рабочей силы неудивительны. Простое сокращение персонала, в конце концов, вовсе необязательно должно привести к устранению проблем с качеством продукции или с обслуживанием клиентов, проблем с ее технологическими процессами, временем, которое требуется для доставки продуктов или услуг на рынок (временем цикла), или даже, как оказывается, со структурой себестоимости выпускаемых товаров. Во-вторых, простое сокращение персонала — это то, что могут достаточно легко скопировать конкуренты. Поэтому эффективность этой меры как источника конкурентного преимущества, рассчитанного на продолжительный период времени, безусловно, весьма ограничена. И в-третьих, сокращение численности рабочих влечет за собой ряд издержек, часто не измеряемых или не прогнозируемых, что также ограничивает экономические выгоды, получаемые в результате применения этой меры. Опрос более чем трехсот крупных компаний в Соединенных

Штатах Америки, проведенный службой *Louis Harris*, показал, что в 40% компаний сокращение численности рабочей силы приводило к нежелательным последствиям для компании [46]. Как показано в табл. 6.1, многие из этих нежелательных последствий являются весьма типичными для фирм, прибегающих к сокращению персонала, и также вполне предсказуемыми. Речь идет прежде всего о таких последствиях, как падение морального духа и непредсказуемые затраты, связанные с выплатой выходного пособия увольняемым работникам. Имеющиеся у нас данные показывают также, что компании нередко проводят сокращение своего персонала без должной подготовки, в результате чего увольняют работников, в которых компания действительно нуждается, или просто заменяют постоянных работников на временных.

ТАБЛИЦА 6.1 ПОСЛЕДСТВИЯ СОКРАЩЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ

Последствия	Фирмы, указавшие на эти последствия, %
Падение морального духа среди оставшихся работников	61
Увеличение потребности в переобучении оставшихся работников	41
Более широкое использование временных работников	36
Увеличение объемов сверхурочных работ	35
Увеличение затрат на медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию	30
Выполнение сторонними подрядчиками отдельных функций	26
Потеря людей, которые могут быть необходимы фирме	20
Превышение затрат, предназначенных для выплаты выходных пособий, над запланированными затратами	16
Потеря слишком большого числа работников	6

Источник. Mitchell Lee Marks, "Restructuring and Downsizing" в книге *Building the Competitive Workforce*, ed. Philip H. Mirvis (New York: John Wiley, 1993), 75. © 1993 John Wiley & Sons, Inc. Перепечатывается с разрешения John Wiley & Sons, Inc.

Кроме того, когда фирмы увольняют людей, они часто теряют важный для себя запас мастерства, опыта и квалификации. "Джон Челленджер,

вице-президент компании *Challenger, Gray & Christmas*, полагает, что сокращение персонала таит в себе риск “корпоративной болезни Альцгеймера”. Он утверждает, что успех фирмы зависит не только от ее мастерства и знаний, но и от ее коллективного экономического опыта, успехов и неудач, культуры и представлений, а также множества других “нематериальных” качеств” [47].

Поскольку сокращение численности рабочих оказывает столь ограниченное положительное влияние на дела компаний, руководству фирм, прибегающих к такой мере, приходится трубить о своих несуществующих успехах. Однако разрыв между тем, что фирмы говорят, и тем, что они реально делают, достаточно велик. Несмотря на то, что руководство многих фирм не устает повторять, что люди являются их важнейшим стратегическим активом, те же самые фирмы, в сущности, пренебрегают этими активами.

СВЯЗЬ МЕЖДУ СТАЖЕМ РАБОТЫ В КОМПАНИИ И ЕЕ КОНЕЧНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ

Новые схемы занятости, в том числе схемы временной занятости и акцент на “новом трудовом договоре” приводят, как минимум, к росту текучести кадров, а в более тяжелых случаях к формированию менее мотивированной и отчужденной от своей организации рабочей силы. Это объясняется тем, что использование таких схем ослабляет связи между работниками и работодателями. Практика свидетельствует, что продолжительный стаж работы человека в компании очень выгоден для нее самой, поскольку способствует улучшению обслуживания клиентов, повышает степень их удовлетворенности и оказывает положительное влияние на производительность. С учетом этого обстоятельства использование стратегий, которые способствуют сокращению стажа работы в компании, представляется весьма недальновидным.

Результаты исследования 1277 сотрудников и более чем 4 тысячи клиентов страховой компании, занимающейся страхованием жизни, пока-

зало, что как удовлетворенность сотрудников компании своей работой, так и удовлетворенность их способностью оказывать соответствующие услуги возрастает прямо пропорционально продолжительности их работы в данной компании. В то время как 79% сотрудников, работающих в данной страховой компании более пяти лет, говорили о своей высокой удовлетворенности или просто удовлетворенности этой работой, а 86% отмечали удовлетворенность своими возможностями по обслуживанию клиентов, лишь 65% сотрудников, работающих в данной страховой компании менее одного года, испытывали столь же высокую удовлетворенность своей работой, а 74% — своими возможностями по обслуживанию клиентов [48]. Результаты исследования удовлетворенности клиентов показали, что “по мере того как сотрудники, занимающиеся обслуживанием клиентов, приобретали больший практический опыт, они начинали лучше понимать потребности своих клиентов” [49].

Исследование 771 магазина компании *Sears* выявило корреляцию между продолжительностью работы сотрудников в данной компании и результатами “60-секундного опроса”, проводимого каждые полгода с выборкой, которая включала лучших клиентов этих магазинов (лучшие клиенты определялись по совокупной цене совершенных ими покупок). Между коэффициентом текучести кадров и качеством обслуживания наблюдалась четкая обратно пропорциональная зависимость: чем ниже коэффициент текучести кадров в конкретном магазине, тем выше рейтинг данного магазина у клиентов. В магазинах, которые отличались самым высоким качеством обслуживания клиентов, коэффициент текучести кадров в среднем составлял 54%, тогда как в магазинах, которые характеризовались более низким качеством обслуживания клиентов, коэффициент текучести кадров в среднем составлял 83% [50]. В ходе данного исследования анализировалась также связь между продолжительностью работы в этой компании ее постоянных сотрудников, работающих по графику полного рабочего дня, и качеством обслуживания клиентов, которое оценивалось по результатам опроса клиентов. Этот анализ показал, что “магазины с более постоянным контингентом работников отличаются

ся более высоким качеством обслуживания клиентов” [51]. Результаты этого исследования подтвердили наличие связи между качеством обслуживания клиентов и используемой системой найма персонала. “По мере того, как сотрудники все больше закрепляются в компании — что можно определить по снижению коэффициента текучести кадров и повышению процента постоянных сотрудников, работающих по графику полного рабочего дня, — регулярные клиенты, посещающие эти магазины, отмечают более высокое качество обслуживания. Таким образом, закрепление работников в компании ведет к закреплению клиентов... Магазины, в которых работают сотрудники, более лояльные к своей компании (что измеряется низким коэффициентом текучести кадров и высоким процентом постоянных сотрудников, работающих по графику полного рабочего дня, в сравнении с процентом сотрудников, работающих по графику сокращенного рабочего дня), также отличаются более высоким качеством обслуживания клиентов” [52].

Результаты исследования коэффициента текучести кадров и количества претензий работников, недовольных своей заработной платой, в компании *Ryder Truck Rental* (это исследование охватило восемьдесят семь районов и около 10 тысяч работников) являются еще одним свидетельством экономических преимуществ большего стажа работы в компании. В районах, средний коэффициент текучести кадров в которых в 1988 и 1989 гг. составлял менее 9,5%, доля работников, недовольных своей заработной платой, составляла 16,1%. В районах, средний коэффициент текучести кадров в которых за указанный период составлял 20% и больше, доля работников, недовольных своей заработной платой, оказалась больше примерно на 50% и составляла 24,0% [53]. В ходе исследования компании *Ryder Truck Rental* также анализировалась связь между продолжительностью работы сотрудников в этой компании (показатель, противоположный текучести кадров) и финансовыми результатами. Показатель доходности чистых контролируемых активов подразделений, расположенных в районах, где средняя продолжительность работы сотрудников *Ryder Truck Rental* превышала 8,33 года, составлял 120% от среднего уровня для всей компании.

И, наоборот, подразделения, расположенные в районах, где средняя продолжительность работы сотрудников была меньше 5,75 лет, зарабатывали лишь 82% от средней доходности компании [54]. Анализ временных рядов в *Ryder Truck Rental* показал, что “совершенствование управления кадрами в компании приведет к улучшению финансовых показателей и снижению контролируемых издержек” [55].

Нередко приходится слышать утверждения, будто высокая текучесть кадров, обусловленная использованием схем временной занятости и частыми увольнениями работников, обеспечивает приток “свежей крови” и новых идей. Утверждают также, что “эффективность можно повысить путем замены постоянных сотрудников, работающих по графику полного рабочего дня, персоналом, работающим неполный рабочий день, или работниками, претендующими на занятие самых низкооплачиваемых должностей, что позволяет сократить затраты” [56]. Однако результаты исследования 333 больниц на всей территории США показали, что текучесть кадров среди дипломированных медицинских сестер связана линейной зависимостью с величиной расходов больницы в расчете на один койко-день. Кроме того, не было выявлено каких-либо свидетельств того, что умеренный коэффициент текучести кадров оказывает положительное влияние на результаты функционирования больницы. Авторы исследования пришли к выводу, что “организационные или кадровые факторы, такие как текучесть важнейших кадров, оказывают существенное влияние на производительность” [57].

Анализируя существенный экономический выигрыш от наличия у компании лояльных клиентов, Фредерик Райхельд отмечал, что “работники, не лояльные к своей компании, вряд ли смогут приобрести для нее лояльных клиентов” [58]. Результаты исследования одной из общенациональных сетей авторемонтных мастерских показали, что треть этих мастерских, которым удалось добиться наименьшей текучести своих кадров, оказалась в числе лучшей трети мастерских по производительности, причем объем продаж в этих мастерских (в расчете на одного работника) на 22% выше, чем в худшей трети мастерских [59]. Результаты

исследования одной из общенациональных сетей ресторанов “быстрого питания” показали, что даже в этой отрасли, традиционно характеризующейся высокой текучестью кадров, наблюдается значительный разброс коэффициентов текучести кадров (от 100 до 300%), причем норма прибыли в ресторанах с относительно низкими коэффициентами была примерно на 50% выше, чем в ресторанах с высокими коэффициентами текучести кадров [60].

Продолжительность работы сотрудников в компании оказывает влияние не только на удовлетворенность клиентов и экономические показатели компании. Она также оказывает влияние на способность компании модернизировать рабочие места, что может способствовать повышению качества обслуживания клиентов и производительности труда работников. Вспомним, например, что результаты исследования перемен в использовании гибкого производства на автомобилестроительных заводах показали, что на тех заводах, руководители которых занимали свой пост более продолжительное время, перемены, как правило, проходили легче и с большим успехом. Аналогичный вывод можно сделать по итогам исследования результатов перемен в *Ford Motor Company*, где наиболее значительные изменения проводились менеджерами, к тому времени уже достаточно давно работавшими на нынешней должности. Это исследование также показало, что “учитывая результаты, свидетельствующие о важности положительного отношения работников к своей работе и переменам в организации работы, руководство компании должно уделять особое внимание вопросам морали и отношения работников к выполняемой работе” [61]. Следовательно, здесь мы также видим потенциальную опасность возникновения порочного замкнутого круга, приводящего компанию в упадок. Организации, которые, столкнувшись с теми или иными проблемами, прибегают к сокращению численности рабочих и, следовательно, подрывают их моральное состояние, приводят в действие движущие силы, которые существенно снижают способность этих организаций что-либо изменить в своей деятельности и принять на вооружение именно те методы, которые могли бы повысить их произво-

дительность, качество обслуживания клиентов и добиться улучшения своих конечных результатов.

Не следует полагать, будто текучесть кадров или ее антипод, привязанность людей к одному месту работы, представляют собой, подобно Божьему деянию, некий экзогенный фактор, не подконтрольный руководству организации. Например, компания *Starbucks*, владеющая сетью магазинов розничной торговли кофе, обеспечивает всех своих работников — в том числе и тех, кто работает по графику неполного рабочего дня, — медицинской страховкой, предоставляет им возможность покупки акций своей компании по льготным ценам, а также предоставляет им консультации по вопросам обучения и служебной карьеры в компании. Ежегодный коэффициент текучести кадров в компании *Starbucks*, владеющей сетью кофеен, равняется примерно 60%, т.е. намного ниже среднеотраслевого показателя, который составляет 300% [62]. Коэффициент текучести кадров в *Chevy's*, ресторанной сети, специализирующейся на блюдах кухни “Fresh Mex”, среди управленческого персонала составляет 31%, а среди почасовых работников — 91%. *Chevy's* использует необычайно щедрое сочетание льгот, проводит ежеквартальные собрания, чтобы обсудить волнующие их проблемы. Кроме того, руководство *Chevy's* использует эффективную систему материального стимулирования, поощряющую сотрудников, имеющих большой стаж работы в данной компании. Компания стремится внушить каждому своему сотруднику, что он является ее совладельцем и должен как можно активнее участвовать в ее делах. Руководство прислушивается к мнениям и пожеланиям всех своих сотрудников, уважительно относясь к каждому из них. Все это свидетельствует о том, что руководство компании осознает важность прямых издержек, обусловленных текучестью кадров (прием на работу и обучение новых работников, которые приходят на смену уволившимся работникам), а также косвенных издержек, обусловленных снижением производительности труда и качества обслуживания клиентов. Оно не только осознает важность указанных издержек, но и делает все возможное, чтобы сократить их. “Наша основополагающая философия — на втором месте посетитель, а на первом месте — работник, — говорит Фред

Паркин, вице-президент по кадрам сан-францисского филиала компании *Chevy's*. — Если вы должным образом позаботитесь о работниках компании, они, в свою очередь, позаботятся о посетителях. Таким образом, наш бизнес заботится сам о себе” [63].

Существует немало свидетельств того, что использование сотрудников, работающих по графику неполного рабочего дня; сотрудников, работающих по контракту (на фиксированный срок), а также временных работников способствует росту текучести кадров. Многие люди верят в неограниченные возможности рынка, в том числе и рынка труда, и идея, которая стоит за перечисленными выше схемами, заключается в том, чтобы в сфере занятости ориентироваться исключительно на отношения рыночного типа. Однако компания, которая недвусмысленно намекает своим работникам на то, что она готова прибегнуть к массовым увольнениям при первых же признаках экономического неблагополучия и что ее работники должны всегда оцениваться по критериям рынка труда, вольно или невольно поселает в своих людях чувство страха и подталкивает их к постоянному поиску работы. Иными словами, она воспитывает из них “летунов”. Подобная ориентация, естественно, не способствует закреплению кадров и повышает их текучесть. Не зря говорят, “когда корабль дает течь, первыми за борт бросаются самые хорошие пловцы”. Таким образом, фирмы, руководство которых дает понять своим работникам, что их уволят при появлении первых же признаков экономического неблагополучия, все время будут рисковать потерей лучших своих работников (лучшие обязательно уйдут первыми). Подобное поведение фирм лишь усугубляет их экономические проблемы, которые, собственно говоря, и заставляют эти фирмы увольнять своих работников.

ПРЕДАННОСТЬ ДОЛЖНА БЫТЬ ВЗАИМНОЙ

Если вы хотите воочию убедиться в полной несостоятельности “нового трудового договора”, проведите один из следующих мысленных экспериментов. Допустим, вы влюбились в кого-либо с первого взгляда.

Вы говорите своему избраннику (избраннице): “Я хочу заботиться о тебе и хочу, чтобы ты всегда был со мной. Будь всегда со мной, заботься обо мне, не бросай меня ради кого-то другого и считайся с моими интересами. Да, кстати: если ты вдруг наскучишь мне, можешь катиться на все четыре стороны”. Смею предположить, что такие слова вряд ли приведут в восторг вашего партнера. В корпоративных отношениях подобное поведение также не приведет к желаемому результату. Тем не менее, именно такой подход подразумевается (а может быть, даже явно формулируется) многими компаниями в отношении к их работникам.

Еще один мысленный эксперимент. Допустим, вы приходите домой, где вас ожидают жена и дети, и предлагаете им следующий вариант “нового семейного договора”: “Учитывая нарастание нестабильности в экономике, я не могу принимать на себя долгосрочных обязательств по вашей материальной поддержке и оплате образования. Перспективы моей нынешней работы весьма туманны, поэтому я не могу обещать вам постоянную финансовую поддержку на многие годы вперед. В эпоху быстрых и непредсказуемых перемен наша семья должна проявлять большую гибкость, используя имеющиеся у нее ресурсы так, как диктует текущая ситуация. Вот почему я хотел бы научить вас быстро приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам”. Полагаю, первое, что пришло бы в голову вашим домочадцам, это то, что у вас “поехала крыша”. Более того, если вы попытаетесь действовать в соответствии с высказанными выше соображениями, мне кажется, ваша жена и дети сбегут от вас куда глаза глядят.

Оба эти мысленные эксперимента воспринимаются большинством людей как невозможные, поскольку каждый из них нарушает общепринятую норму человеческого общения — норму *взаимности*. Взаимность характерна для каждой из известных нам человеческих цивилизаций. Более того, она наблюдается даже среди обезьян-бабуинов. Это поистине универсальная норма поведения. Соблюдение принципа взаимности означает, что на благосклонное отношение вам отвечают благосклонностью, а социальные обязательства вознаграждаются. Преданность

должна носить взаимный характер. Трудно представить себе ситуацию, по крайней мере в здоровых и зрелых отношениях между людьми, когда одна сторона испытывает преданность в отношении другой стороны, тогда как другая не отплачивает ей тем же. Чтобы я испытывал преданность по отношению к вам, вы, в свою очередь, должны испытывать преданность ко мне. В противном случае ситуация окажется несбалансированной и принципиально неустойчивой.

Вот что сказал по поводу взаимной преданности и гарантиях занятости Джек Стэк, пользующийся заслуженной славой генеральный директор компании *Springfield ReManufacturing Corporation* и один из горячих сторонников управления по методу “открытой книги”, описанного в главе 3. “Меня всегда волновала проблема обеспечения стопроцентной занятости, поскольку я твердо уверен в том, что, когда вы принимаете людей на работу в свою компанию, вы дарите им надежду на будущее. Исходя из этих надежд, люди строят свои семьи, строят свою дальнейшую жизнь. Лишая их всего этого, вы совершаете один из самых неблагоприятных поступков, какие я только могу вообразить!” [64].

В своей деятельности руководство компании *Springfield ReManufacturing Corporation* руководствуется именно этими ценностями. Когда в 1986 г. *General Motors* аннулировала заказ, который представлял приблизительно 40% объемов работ *Springfield* на текущий год, компании удалось избежать массовых увольнений, ознакомив всех своих сотрудников с тем, что произошло, и предложив им поразмышлять над тем, как выйти из этой непростой ситуации и добиться роста производительности труда.

Рассмотрим пример фирмы, которая решила добиться того, чтобы взаимная преданность и взаимные обязательства между предприятием и его сотрудниками стали очевидными каждому работнику этой компании. *Berlin Packaging* — быстро растущая и добившаяся значительных успехов частная компания, которая предлагает своим клиентам (представляющим множество отраслей) решения, касающиеся упаковки их продукции. Объем продаж этой компании недавно превысил 120 млн. долл. *Berlin*

Packaging располагает собственными производственными мощностями. Кроме того, она пользуется услугами субподрядчиков и закупает продукцию других фирм. Эндрю Берлин, президент *Berlin Packaging*, выработал культуру, которая признает высокую ценность работников для его компании, а также важность приведения во взаимное соответствие процессов управления персоналом и бизнес-стратегии. Он также выработал положение о *взаимных* обязательствах между компанией и ее работниками (это положение является частью программы перемен, направленных на обеспечение более тесной связи между людьми и бизнесом). Этот “людской баланс” я представил в виде рис. 6.1, который иллюстрирует каким образом компании, которая признает взаимный характер преданности, удалось в доступной форме объяснить каждому из своих сотрудников сущность взаимных обязательств.

Обязательства <i>Berlin Packaging</i> перед своими работниками	Обязательства работников перед <i>Berlin Packaging</i>
Вознаграждения	Производительность
Предоставление возможности продвигаться по службе	Рентабельность
Гарантированная работа	Лояльность
Коллегиальность	Готовность работать “на команду”
Руководство/наставничество	Соблюдение трудовой этики
Обучение	Новаторство

Рис. 6.1. Взаимные обязательства в компании *Berlin Packaging*

Как бы корпорации того ни хотели, они не могут отменить принцип взаимности обязательств. Говоря своим работникам, что у нее нет каких-либо долгосрочных обязательств перед ними, компания тем самым принимает на себя всю ответственность за последствия взаимного отсутствия привязанности и преданности в долгосрочной перспективе. Как уже было показано в этой главе, текучесть кадров — весьма дорогостоящее удовольствие, а массовые увольнения работников не приносят фирме сколько-нибудь ощутимых выгод, особенно в долгосрочной

перспективе. Таким образом, “новый трудовой договор” обеспечивает фирме желанную гибкость слишком дорогой ценой.

КАК ИЗБЕЖАТЬ МАССОВЫХ УВОЛЬНЕНИЙ РАБОТНИКОВ

Кое-кто из читателей может сказать, что попытки обеспечить гарантированную занятость и сформировать долгосрочные отношения между компанией и ее работниками гораздо больше подходят компаниям, бизнес которых развивается достаточно успешно и которые демонстрируют неизменно высокие темпы роста. Но что происходит в периоды экономического спада, которые оказывают отрицательное влияние даже на успешно развивающиеся компании? Каким образом компания должна поступать с людьми, которые вследствие перемен в технологии или изменения спроса становятся не нужны ей, а их содержание обходится фирме слишком дорого?

Отвечая на эти вопросы, я должен, во-первых, сказать, что сокращения численности рабочей силы и массовые увольнения отнюдь не неизбежны и что у компаний всегда есть выбор. Автомобилестроительная промышленность, например, характеризуется цикличностью производства, и во время экономического спада большинство компаний увольняют своих работников. Однако гарантированная занятость является одной из основ японской системы. Поэтому, оказавшись даже в социальной среде, для которой гарантированная занятость весьма нетипична (речь идет о японских автомобилестроительных компаниях, действующих в США), руководство этих компаний твердо придерживается своих методов гарантированной занятости, несмотря на циклический характер их отрасли и использование ими меньшего числа временных работников, чем в Японии, что затрудняет “корректировку” численности рабочей силы в периоды экономического спада. “До сего времени ни одно из японских предприятий, действующих на территории Соединенных Штатов, не прибегало к массовым увольнениям базовых категорий своих работников” [65].

Чтобы избежать массовых увольнений, фирмы, даже столкнувшись с экономическими трудностями, могут воспользоваться несколькими возможностями. Этими возможностями обычно пользуются фирмы, которые рассматривают работников как свои важнейшие активы и осуществляют управление таким способом, чтобы получать прибыль от эффективного управления персоналом. Ниже перечислены самые очевидные меры, которые помогают избежать массовых увольнений или по крайней мере смягчить их последствия.

- ◆ Пропорциональное сокращение числа рабочих часов, что дает возможность равномерно распределить негативные последствия сокращения затрат на оплату труда на плечи всех работников.
- ◆ Снижение уровня заработной платы для всех работников компании (возможно даже взвешенное снижение и наиболее высокооплачиваемым работникам), чтобы сократить издержки, связанные с оплатой труда.
- ◆ Возврат к выполнению собственными силами работы, которая ранее поручалась сторонним организациям (речь может идти, например, о таких работах, как техобслуживание или субподрядные работы).
- ◆ Нарращивание запасов готовой продукции, пока спрос недостаточен.
- ◆ Временный отказ от приема на работу новых сотрудников, чтобы избежать наращивания и без того избыточной рабочей силы.
- ◆ Перевод людей на другие работы, такие как отсроченное техобслуживание и ремонт, проведение курсов обучения и повышения квалификации работников и прочие виды деятельности, для которых в экономически благополучные периоды, как правило, недостает времени.
- ◆ Отказ от приема на работу новых сотрудников в периоды пикового спроса, что делает практически неизбежными увольнения работников в периоды падения спроса.
- ◆ Стимулирование разработки людьми новых товаров, что дает фирме возможность использовать квалификацию и мастерство своих работников даже в периоды экономического спада.

- ◆ Временная переориентация работников, занятых в производстве и управлении, на сбыт продукции.

Несмотря на то, что ни одна из перечисленных выше мер не относится к числу открытий и не отличается особой сложностью в реализации, согласно данным опроса о сокращении численности рабочей силы, проведенного в 1994 г. Американской ассоциацией менеджмента, лишь немногие фирмы используют эти методы в попытке избежать массовых увольнений или по крайней мере смягчить их последствия. Напротив, “методы, направленные на распределение негативных последствий между всеми работниками компании, пользуются все меньшей популярностью среди работодателей” [66]. Эти факты показывают, как руководство компаний в действительности относится к своим работникам и к проблеме их увольнения. Результаты исследований показывают, что компании, которые внедряют у себя по крайней мере некоторые из перечисленных выше предложений, могут минимизировать потребность в сокращении численности своих работников. Например, результаты исследования 152 компаний показали, что, когда группы работников получали переменную заработную плату в зависимости от текущего положения дел в организации, колебания численности рабочей силы оказывались значительно меньшими [67].

Когда руководители компаний по-настоящему заботятся о том, чтобы избежать или хотя бы минимизировать последствия увольнений своих работников, они проявляют чудеса творчества. Доводилось ли вам, например, слышать о крупных компаниях, которые увольняли бы людей из одного подразделения или отдела и в то же время принимали новых людей для работы в другом подразделении? Между тем, это было вполне типичным явлением для некоторых региональных операторов телефонной связи, а также для многих других компаний. Это удручает работников и связано с дополнительными затратами для организации, которой приходится тратить значительные средства на прием работников для одного подразделения и в то же время выплачивать значительные выходные пособия работникам, увольняемым из другого подразделения. В начале 80-х го-

дов, когда перед компанией *Minnesota Mining and Manufacturing* возникла перспектива массовых увольнений, она начала реализовать политику под названием “свободный список” (*Unassigned List*). В соответствии с ней сотрудникам, рабочие места которых ликвидируются, предоставляется шестимесячный срок для подыскания другой работы в этой же компании. В течение этого срока работники получают свою заработную плату, пользуются прежними льготами и даже получают все прибавки к заработной плате, как если бы они выполняли свою прежнюю работу. В течение первых четырех месяцев работникам предлагается достаточно щедрый пакет выходных пособий, включающий полуторанедельную заработную плату за каждый год работы в компании, а работники предпенсионного возраста имеют право на получение пакета льгот, связанного с преждевременным выходом на пенсию, который сохраняет работнику все его прежние льготы. Эта программа оказалась весьма успешной в плане сохранения для компании высококвалифицированной рабочей силы и гарантии того, что те, кому все же придется уволиться, покинут свою компанию, не затаив на нее обиду. Возможно, у них даже останутся хорошие воспоминания об организации, которая ценит своих работников и достойно вознаграждает их труд. “Из приблизительно 200 человек, которые прошли через процесс увольнения в соответствии со “свободным списком” в течение первых трех кварталов 1994 г., лишь один или два человека так и не смогли подыскать для себя работу в компании на протяжении всех шести месяцев. В среднем те, кто смог найти для себя работу в компании *3М* (а эти люди составили примерно 50% от общего числа увольняемых работников), сделали это в течение трех с половиной месяцев” [68].

Аналогичный подход используется *Hewlett-Packard* — еще одной компанией, которая пытается предоставить своим работникам определенные гарантии занятости. Когда, например, *Hewlett-Packard* решила свернуть деятельность своего производственного подразделения в г. Лавленд, штат Колорадо, что привело к необходимости уволить примерно четверста работников, увольняемым были предоставлены все условия для перехода в другие подразделения *Hewlett-Packard*. Была оказана помощь работникам, переезжающим к другому месту работы (в другие подразде-

ления); к тому же, им была предоставлена первоочередная возможность получения работы в этих подразделениях. Обеспечивалась возможность временного перехода на работу в другие подразделения, испытывающие потребность во временных работниках. Кроме того, работникам предоставлялась возможность занятия менее оплачиваемой, чем их прежняя, должности. Благодаря этим мерам в компании удалось удержать свыше 50% работников, которые подлежали увольнению [69].

У компаний, которые сталкиваются лишь с непродолжительными периодами спада в своем бизнесе вследствие сезонных колебаний спроса или замедления темпов экономического развития, есть возможность временной передачи лишних работников в “аренду” соседним фирмам. Именно этой тактики придерживается компания по производству безалкогольных напитков *Brooks Beverage Management Inc.* [70]. Компания может также разрабатывать собственные проекты, которые способствуют “поглощению” избыточной рабочей силы. В компании *Harman International*, которая насчитывает по всему миру 8000 работников, занятых производством высококачественной аудио- и видеопродукции, рост производительности позволил выпускать в три раза больший (в денежном выражении) объем продукции, чем лишь три года назад. Председатель совета директоров компании Сидней Харман утверждает, что “самым важным обязательством компании является отведение от работников угрозы увольнения, поскольку именно они обеспечивают столь впечатляющие темпы роста производительности” [71]. В компании разработана программа под названием “автономные предприятия” (*Off-Line Enterprises*). Эта программа предусматривает создание “банка рабочих мест по проектам, на выполнение которых могут временно переводиться рабочие, занятые на сборочном конвейере, а также служащие, обеспечивающие поддержку сборочных операций. Рабочие и служащие занимаются выполнением этих проектов до тех пор, пока не возобновится спрос на их основную деятельность” [72]. Кроме того, компания обучает своих работников профессии торгового представителя, пытается производить продукцию, обычно закупаемую у сторонних поставщиков, формирует собственный обслуживающий персонал, обычно получаемый из других

организаций (речь идет, например, об охранниках), и учится превращать отходы в продукцию, которую можно было бы подавать на рынке [73].

Если компании действительно относятся к работникам, как к своим важнейшим активам и как к важному средству получения прибыли и если, вследствие этого, они действительно стремятся избежать массовых увольнений, практически ничего невозможного для них на этом пути нет. Рассмотрим компанию *Pinnacle Brands Inc.*, одну из пяти крупнейших производителей карточек для желающих заключать пари на бейсбольных матчах, — единственную из всех, которой удалось выжить после забастовки в бейсбольной лиге (эта забастовка началась в 1994 г. и продолжилась в следующем сезоне). Поскольку бейсбольные матчи не проводились, компании удалось продать очень мало карточек, в результате чего общие убытки ее составили 40 млн. долл. Компания пошла на беспрецедентную меру: она предложила своим сотрудникам изыскать способ возмещения убытков, понесенных ею; в противном случае им следовало подыскивать для себя другую работу [74]. Работникам, которые состояли в бригадах и часто представляли разные подразделения своей компании, все же удалось изыскать эффективные способы сокращения издержек и предложить руководству новые идеи, с помощью которых компания полностью возместила свои убытки. Она справилась с кризисной ситуацией практически без потерь, избежав увольнения 190 своих сотрудников. Таким образом, перед компаниями, которые сталкиваются с серьезными экономическими проблемами, возникает фундаментальный вопрос о том, чем для них в действительности являются их работники — одним из важнейших активов или носителями издержек, от которых следует избавляться при появлении первых же признаков неблагополучия.

РАЗУМНОЕ СОКРАЩЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Даже фирмам, которым необходимо сократить численность своей рабочей силы, это мероприятие можно выполнить, относясь к людям, как к важным активам фирмы и сохраняя их высокий моральный дух и до-

верие к руководству компании. Другие способы сокращения лишь подрывают моральный дух оставшихся работников, снижают их доверие к руководству компании и сигнализируют о том, что, какой бы ни была риторика руководителей компании, они не уважают и не ценят своих работников. “В компании *Tenneco*, из которой на протяжении шести недель были уволены 1200 работников, многие из них узнали о том, что их ожидает, лишь увидев вооруженных охранников, которые принесли для увольняемых специальные коробки, куда им предстояло погрузить личные вещи из рабочих столов. В банке *Allied Bank of Texas* руководители отделов провели общие собрания всех своих сотрудников, где зачитали фамилии увольняемых работников” [75].

Сравните эти ситуации (или описание процедуры увольнения в *Apple Computer*, приведенное в главе 1) с описанными ниже событиями в *New Zealand Post*. Когда 1 апреля 1987 г. эта компания перешла в собственность властей штата, ожидалось, что она будет функционировать как эффективное коммерческое предприятие. В тот момент она получила новое название, новую эмблему, новые трудовые договоры, новые правила и нового генерального директора. К тому времени в компании работало примерно 11 500 человек. Такая численность персонала была явно избыточной. В состав компании входило слишком большое число мелких подразделений. К тому же, компании не удалось заключить достаточное число подрядных договоров, да и выбор самого перечня видов деятельности, которые должны были выполнять подрядчики, оставлял желать лучшего. Подобно многим государственным организациям, она использовалась как последнее прибежище для тех, кто не мог найти работу в более выгодных местах. В течение нескольких лет численность персонала *New Zealand Post* сократилась до 8500 человек, т.е. почти на 30%, однако эти сокращения были проведены таким образом, что организация в целом не была ослаблена. Руководству *New Zealand Post* удалось добиться, чтобы у работников не было повода жаловаться на недоверие со стороны руководства или на отсутствие мотиваций к труду.

Руководство *New Zealand Post* может поставить себе в заслугу и то, что большое число (хотя и не все) запланированных увольнений были

выполнены практически одновременно. Вскоре после того, как Харви Паркер, в то время управляющий директор, вступил в свою должность, он объявил о сокращении бюджета на 20% и предоставил возможность отдельным руководителям решать, каким образом добиться запланированного сокращения. Такая мера позволила избавиться от многих неприятностей и помогла разъяснить работникам необходимость перемен. В отличие от *New Zealand Post*, компания *New Zealand Telecom*, созданная примерно в то же время, выждала примерно восемнадцать месяцев, прежде чем принимать какие-либо меры по реструктуризации бизнеса. Кроме того, *New Zealand Post* сделала доступным для всех своих работников значительный объем информации, касающейся бюджета и финансов, и сформулировала четкие и понятные цели своей деятельности, включая акцент на обслуживание клиентов и производительность. А это способствовало мотивации работников и разъясняло, что и почему необходимо их компании.

К сожалению, многие организации, такие как *IBM*, *Digital Equipment* и другие, буквально увязли в увольнениях, которые следовали одно за другим. Практика показывает, что повторяющиеся волны увольнений, в отличие от одномоментного массового увольнения, делают практически невозможным внедрение методов, обеспечивающих высокую заинтересованность работников в делах своей компании. Повторяющиеся раз за разом циклы увольнений порождают неопределенность, которая снижает готовность людей к переменам, поскольку они рассматривают это как “повышение прибылей компании за счет постепенного свертывания деятельности их завода” [76]. Одна из компаний, которая пережила период смены технологий, что делало неизбежными сокращения численности рабочей силы, испытывала серьезные трудности, поскольку “периодически повторяющиеся недооценки объемов требуемых сокращений рабочей силы порождали недоверие работников к запланированным переменам и обещаниям руководства, будто вместо массовых увольнений компания будет использовать досрочный выход работников на пенсию и естественный (добровольный) переток работников в дру-

гие компании” [77]. При отсутствии доверия работников к руководству внедрение методов, обеспечивающих высокую заинтересованность работников в делах своей компании, существенно осложняется.

Руководство *New Zealand Post* стремилось как можно бережнее относиться к своим сотрудникам, включая и тех, кого предстояло уволить. В процессе реструктуризации эта организация делала все от нее зависящее, чтобы избежать большого числа увольнений, переводя работников с одного рабочего места на другое. Когда это оказывалось невозможным, работники получали внушительные выходные пособия, средний размер которых составлял 20 . долл. Поскольку примерно 65% работников компании составляли женщины, которые во многих случаях были вторым источником дохода в своих семьях, а многие из них — мужчин и женщин — достигли весьма солидного возраста (это объяснялось тем, что практически весь трудовой стаж большинства сотрудников *New Zealand Post* был связан с работой именно в этой компании), такие выходные пособия были для них довольно привлекательными.

Руководители *New Zealand Post* рассказали работникам всю правду о том, что и почему они делают. Это способствовало росту доверия с их стороны и оказало немалую помощь в проведении запланированных преобразований. Было очень важно, что “люди уходили из компании, сохраняя чувство собственного достоинства” [78]. Руководители *New Zealand Post* также постарались заблаговременно оповестить своих работников о планируемых увольнениях. В отличие от компаний, где принято объявлять о том, кого увольняют, и сразу же вслед за этим проводить их до выхода в сопровождении охраны, в *New Zealand Post* организовывались специальные вечера для увольняемых работников. Организация предлагала помощь людям, которые подыскивали для себя другую работу, и помогала в составлении “резюме”. Компания предоставляла возможность увольняемым работникам найти коллег, которые были бы готовы вместо них уволиться по собственному желанию. И в некоторых случаях такие желающие находились. Наконец, ряд руководителей *New Zealand Post* рассказывали мне, что, поскольку в их компании предусмотрена

так называемая “программа безопасности” (программа поддержания дохода), люди не страшатся своего будущего так, как это нередко бывает в других компаниях.

Еще одним примером компании, которая решает проблему увольнений разумно и тактично по отношению к увольняемым работникам, является крупная австралийская пивоваренная компания *Carlton & United Breweries*. Когда оказалось, что некоторые из ее пивоваренных заводов малоэффективны и используют избыточную рабочую силу, руководство компании могло прибегнуть к простейшему средству — объявить о сокращении численности сотрудников. Однако было принято решение разработать программу реструктуризации, направленную на внедрение методов управления персоналом, обеспечивающих достижение высоких конечных результатов.

Руководители *Carlton & United Breweries* решили, что объявление об увольнениях несовместимо с новой культурой активного участия работников в делах своей компании и наделения их дополнительными полномочиями, которую они пытались сформировать, и отрицательно сказалось бы на мотивациях и доверии работников. Тем не менее необходимо было что-то делать, чтобы выправить сложную экономическую ситуацию на заводах компании. Руководители *Carlton & United Breweries* решили встретиться с представителями профсоюза, который отстаивал интересы большинства работников этих заводов, и ознакомить их со сложившейся финансовой ситуацией, предоставив им доступ к соответствующей документации и материалам. Это дало возможность компании и представителям профсоюза выработать совместное решение о масштабах предстоящего сокращения численности рабочей силы и других способах выхода из сложной экономической ситуации. В конечном счете удалось снизить масштаб увольнений в сравнении с тем, который планировался вначале. Гораздо важнее то, что эти решения принимались в соответствии с культурой высокой заинтересованности работников в делах своей компании, которую руководители *Carlton & United Breweries* пытались сформировать и утвердить в сознании своих работников.

Практически все описанные мною меры, которые позволяют либо избежать массовых увольнений, либо сделать их менее болезненными, требуют определенных ресурсов. Речь, разумеется, идет о деньгах и времени. Выплата щедрых выходных пособий увольняемым работникам, конечно же, стоит больших денег, чем выплата скромных выходных пособий, а оказание людям помощи в поиске другой работы, а также время, необходимое для того, чтобы найти другую работу и по-доброму распрощаться с человеком, тоже связаны с определенными затратами. Проведение переговоров между руководителями *Carlton & United Breweries* и представителями профсоюза, безусловно, замедлило темпы корректировки численности рабочей силы. Я спросил у Элмара Тойме, нынешнего главного исполнительного директора *New Zealand Post*, который пришел в эту компанию в 1987 г. вместе с Харви Паркером, почему его организация пошла на эти затраты. Он ответил, что речь в данном случае идет вовсе не о затратах, а об инвестициях в формирование благоприятных отношений с оставшимися работниками, что даст возможность этой компании достичь весомых успехов в своем бизнесе. Его ответ отражает широту поля зрения и умение видеть перспективу, что, к сожалению, встречается не так уж часто. Его ответ отражает такой подход к управлению, который, по-видимому, имеет больше шансов на успех.

“Память о том, как руководство фирмы обращается с жертвами массовых увольнений, глубоко запечатлевается в сознании оставшихся работников. Если они помнят, что с увольняемыми работниками обращались достаточно грубо (объявляли об увольнении в самый последний момент, скупались на выходные пособия и не оказывали им посильную помощь в устройстве на другую работу), в них поселяется страх, что очередными жертвами подобного обращения могут стать они сами” [79].

В приведенном ниже списке кратко перечисляются методы компаний, которые проводили увольнения людей таким образом, чтобы не разрушать свою культуру, не подрывать моральный дух и не снижать мотиваций к труду тех, кто остался.

- ◆ Сокращать численность рабочей силы быстро — сразу же после принятия соответствующего решения.
- ◆ Сокращать занятость до приемлемого уровня одновременно, а не периодически повторяющимися волнами.
- ◆ Сообщать информацию об экономических показателях, которая раскрывала бы причины сокращения численности рабочей силы.
- ◆ Заблаговременно сообщать о принимаемых решениях.
- ◆ Активнее привлекать людей к принятию решений о масштабе планируемого сокращения и о том, кого именно будут увольнять.
- ◆ Выплачивать увольняемым работникам достойные выходные пособия и сохранять им определенные льготы.
- ◆ Давать людям возможность уходить с работы, не теряя чувства собственного достоинства; предусматривать специальные церемонии проводов увольняемых работников.
- ◆ Оказывать увольняемым работникам помощь в поиске новой работы, переквалификации и т.п.

ОПЫТ КОМПАНИИ VOLKSWAGEN

Пример компании *Volkswagen* является показательным с точки зрения того, как следует проводить сокращение численности работников. В конце 1993 г. наметился застой в сбыте автомобилей, выпускаемых этой компанией; норма прибыли упала до чрезвычайно низкого уровня, возникла необходимость резко повысить производительность труда и качество выпускаемой продукции, а также оперативнее реагировать на изменение потребностей покупателей, чтобы повысить конкурентоспособность компании. Из 103 000 человек, которые работали в *Volkswagen* в 1993 г., к концу 1995 г. было решено оставить лишь 71 900 человек. Таким образом, предстояло уволить 31 000 человек, или 30% рабочей силы [80]. Фактически меры, принятые компанией, позволили ей к 1996 г. сократить численность работников всего до 91 000. Кроме того,

руководство *Volkswagen* заявило о том, что 58% ее рабочих мест в любом случае останутся в Германии — стране с относительно высоким уровнем заработной платы. Указанные действия *Volkswagen* представляют собой часть более масштабных культурных преобразований, проводимых в этой компании. Эти преобразования предполагают сокращение ряда управленческих уровней, внедрение бригадного способа организации работы и повышение квалификации работников. Здесь я хочу показать, каким образом эта компания решала проблему сокращения численности рабочей силы.

Важно отметить, что *Volkswagen* приступила к реализации указанных мер, располагая рядом очевидных преимуществ. “При внедрении разнообразных форм занятости *Volkswagen* удалось воспользоваться рядом немаловажных преимуществ. Речь идет об уровне заработной платы, едва ли не самом высоком в данном регионе, высоком уровне социальных льгот и, наконец, уверенности работников в завтрашнем дне (большинство рабочих мест в этой компании обеспечены пожизненной гарантией занятости)... Все эти преимущества сделали *Volkswagen* столь привлекательным работодателем, что кандидатов на получение работы в этой компании, интересуется не столько предстоящий им род деятельности, сколько получение работы в принципе” [81].

Руководители *Volkswagen* предложили сократить среднюю продолжительность рабочей недели с 36 до 28,8 часов с одновременным сокращением заработка для всех рабочих. Однако величина месячного заработка рабочих не снизилась пропорционально указанному сокращению, поскольку перераспределение остальных элементов дохода возвратило заработную плату рабочих к уровню, близкому к заработной плате до сокращения (правда, годовой заработок упал в среднем на 12%). Годовой доход работников *Volkswagen* состоял из нескольких элементов: “месячная заработная плата; специальная одноразовая годовая выплата, составляющая до 96% ежемесячной заработной платы предыдущего года; праздничная выплата, выдаваемая сверх месячной заработной платы (эти выплаты производятся по двум строго определенным дням);

рождественская премия, исчисляемая в соответствии с количеством лет работы в компании” [82]. Компания взяла некоторые из выплат, осуществляемых раз в году, и разделила их поровну на двенадцать месяцев, перенесла на более отдаленный срок некоторые из оговоренных заранее повышений заработной платы и добавила от себя дополнительные 2% месячного дохода, чтобы обеспечить работникам такой же месячный доход, какой они получали ранее, дав им тем самым возможность выполнить свои текущие финансовые обязательства.

Чтобы справиться с негативными последствиями сокращения количества рабочих часов, компания учредила две другие программы. Одна из этих программ (так называемая программа “блок-тайм”) была ориентирована на работников в возрасте от 18 до 30 лет. Она предусматривает период безработицы с ограниченной продолжительностью. В течение этого периода работник проходит курс обучения и приобретает соответствующую специальность и квалификацию. “Эта модель преобразует “нормальную” двойную загрузку (работа плюс обучение) в сочетание, которое позволяет работнику возможность работать и зарабатывать деньги, а также повышать свою квалификацию в течение года” [83].

Компания также пришла к выводу, что не каждый работник хотел бы отрабатывать одинаковое для всех количество часов на протяжении всего своего срока работы в компании. Поэтому была учреждена программа гибкого графика работы, которая предусматривает периодическое увеличение или уменьшение рабочего времени. Эта программа “полностью соответствует представлению о *Volkswagen* как о единой “семье”. Пожилым работникам предоставляется возможность постепенно сокращать число рабочих часов, оставляя больше времени для отдыха. В то же время такая система позволяет наращивать продолжительность рабочей недели работникам, желающим повысить свой заработок и чувствующим в себе достаточно сил для этого” [84].

Когда было объявлено об эксперименте *Volkswagen* с четырехдневной укороченной рабочей неделей, то это известие не вызвало всеобщего одобрения у журналистов, пишущих на экономические темы, и у ру-

ководителей других компаний. Этот эксперимент позволил сократить затраты на рабочую силу примерно на 15%. Гораздо важнее то, что приблизительно половина опрошенных работников *Volkswagen* выразили свое “удовлетворение” или даже “глубокое удовлетворение” новым графиком работы, тогда как лишь 16,6% выразили свою “неудовлетворенность” или “чрезвычайную неудовлетворенность”. Результаты опроса, охватившего более 1000 человек по всей стране, показали, что модель, предложенную *Volkswagen*, оценили положительно 51% респондентов, а отрицательно — лишь 29% [85].

Volkswagen — необычная компания. Ее штаб-квартира находится в стране с мощным профсоюзным движением и обязательным соблюдением принципа равноправия при решении проблем, возникающих между работодателем и работниками. *Volkswagen* является одним из крупнейших работодателей в своей стране, и ее действия, такие как массовые увольнения работников, имеют важные последствия для государственных расходов, выделяющихся на выплату пособий по безработице. Возможно, из-за этих факторов, а возможно, в силу своей лидирующей роли, *Volkswagen* придерживается особого подхода к решению проблемы “лишних” работников. “Во всем мире массовая безработица стала одной из наиболее серьезных проблем современности. Автомобилестроительную промышленность охватил кризис, вызванный реструктуризацией и избытком производственных мощностей. *Volkswagen* было бы сравнительно легко последовать примеру многих других компаний и попросту ликвидировать определенное количество рабочих мест. Однако, исходя из того, что “за каждым рабочим местом стоит конкретный человек”, компания решила разорвать порочный круг массовой безработицы. *Разумеется, такие факторы, как тенденции развития рынка, технологический прогресс, производительность труда и т.п. сказываются на потребности в рабочей силе, однако нельзя допустить, чтобы только эти факторы диктовали способ решения данной проблемы* [86].

Между тем, экономическое возрождение компании *Volkswagen* продолжалось, а ее прибыли увеличивались. Ее программа культурной

трансформации могла бы и не оказаться столь успешной (или даже вообще не состоялась бы), если бы не поистине героические усилия со стороны руководства компании, которое стремилось поддерживать добрые и уважительные отношения с работниками. Однако в любом случае компания следовала курсом, полностью соответствующим ее ценностям и представлениям, следовало творчески, тщательно обдумывая каждый свой шаг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой главе рассматривались варианты решения двух фундаментальных проблем, с которыми сталкивается руководство компаний. Первая проблема касается того, где именно следует проводить границы компании, или, говоря иначе, какой объем кадрового аутсорсинга и временных работников следует использовать. Вторая проблема связана с тем, какое подразумеваемое или письменное соглашение о гарантиях занятости (или отсутствии таковых) компания может заключать со своими работниками. Практически все остальное, что будут делать руководители в плане управления людьми, диктуется именно этими двумя проблемами. Учитывая это обстоятельство, наблюдаемое нами практически повсеместное отсутствие планирования, продуманности и оценки этих решений вызывает огромное удивление. С помощью изложенного здесь материала руководители фирм должны уяснить для себя, по крайней мере, огромную экономическую и социальную значимость применения стратегического, взвешенного и всесторонне продуманного подхода к решению этих двух проблем.

Для принятия эффективных решений по этим вопросам требуется, в первую очередь, чтобы руководители рассматривали последствия своих решений, касающихся численности рабочей силы, в долгосрочной перспективе. Ее сокращение может снизить издержки на оплату труда лишь в краткосрочной перспективе, однако в долгосрочной перспективе такой подход может лишь привести к снижению лояльности работни-

ков, а затем и клиентов компании. Наконец, самое главное: эти решения нужно оценивать! Использование сторонней рабочей силы влияет не только на прямые расходы на оплату труда и поэтому должно оцениваться соответствующим образом. Руководители должны искать ответ не только на вопрос о том, во что им обходится рабочая сила, но и чем именно занимаются эти работники и какую ценность они создают для компании. Определение производительности и других показателей эффективности, оценка реакций руководителей и их подчиненных, а также оценка влияния привлечения сторонних работников на обслуживание клиентов (в широком смысле этого слова) — важные этапы, призванные гарантировать, что использование временных работников действительно продуманно и разумно.

Как вы уже, наверное, заметили из предыдущего материала, я полагаю, что компании, особенно в Соединенных Штатах Америки, где их поведение не регулируется практически никакими нормами и ограничениями, сделали слишком много для использования “временной” рабочей силы и для подрыва гарантий занятости. Как можно рассуждать о гарантированной занятости в нынешней экономической ситуации, когда очень многие фирмы стремятся к сокращению численности своих сотрудников? Во-первых, как было показано в главе 2, имеется множество свидетельств того, что системы управления персоналом, обеспечивающие высокую заинтересованность работников в делах своей компании, зачастую включают те или иные формы гарантированной занятости. Во-вторых, гарантированная занятость логически связана с другими элементами организации работы персонала, обеспечивающих достижение высоких конечных результатов. Работники “с большей готовностью совершенствуют рабочие процессы, когда ни они, ни их коллеги не боятся потерять свои рабочие места. Гарантированная занятость способствует обучению работников, поскольку и у работодателя, и у самого работника появляется больше стимулов инвестировать необходимые средства в процесс обучения, когда у них есть все основания рассчитывать, что их отношения будут носить достаточно продолжи-

тельный характер” [87]. В-третьих, понятие “взаимности” означает, что работники не будут лояльны к своей фирме и не будут способствовать ее успеху, если сама фирма не продемонстрирует ответную лояльность по отношению к своим работникам.

Чтобы продемонстрировать связь между эффективными методами управления персоналом и прибылью, а также чтобы показать, насколько фирмам невыгодно прибегать к поспешному сокращению численности рабочей силы при появлении первых же признаков экономического неблагополучия (а если без такого сокращения действительно невозможно обойтись, то проводить его таким образом, чтобы причинить минимальный ущерб — моральный и материальный — как тем, кого увольняют, так и тем, кто остался работать), можно было бы привести еще немало примеров помимо тех, которые мы уже приводили. Например, *Charles Schwab*, чрезвычайно успешная брокерская фирма, занимающаяся покупкой и продажей ценных бумаг, пытается избежать увольнений своих работников во время периодических спадов в сфере торговли ценными бумагами. Руководство *Charles Schwab* поступает так, потому что не хочет терять средства, инвестированные в обучение и формирование лояльности своих работников, которые, по мнению руководства фирмы, обеспечивают такой уровень обслуживания клиентов, который пока недостижим для конкурентов *Charles Schwab*.

В отличие от некоторых своих коллег я не считаю, что для решения проблем, порождаемых жесткой конкуренцией, следует прибегать к таким средствам, как “новый трудовой договор” и “гибкая рабочая сила”. “Проведение массовых сокращений персонала при первых же признаках финансовых проблем похоже на ситуацию, когда человек, получивший легкую царапину, бежит в больницу, чтобы ему срочно сделали перевязку” [88]. *New Zealand Post* является сегодня одной из самых эффективных почтовых компаний в мире и, наверное, единственной почтовой компанией, которая снизила цену своих почтовых марок. Это чрезвычайно рентабельная компания, которая получает очень высокую прибыль на вложенный капитал. Не являются ли эти результаты

следствием такого подхода к людям, который утверждает, что “задача *New Zealand Post* заключается в том, чтобы вооружить людей умением быть достаточно мобильными, предоставив им при этом работу, которая не вызвала бы у них желания искать какую-то другую”? [89]. В сфере обслуживания подобный подход к решению проблемы занятости, несомненно, может принести пользу. Как напоминает нам Питер Хартц, начальник отдела кадров компании *Volkswagen*, конкретные требования определяет конкурентная среда, однако решения определяет сама компания. Действительно, задача лидера именно в том и заключается, чтобы вырабатывать творческие ответы на изменения условий конкурентной среды, — ответы, которые формируют у людей компетентность, способности и преданность своей компании, помогая избежать разрушения коллективной памяти компании, мудрости и лояльности.

Как было показано в этой главе, в нашем распоряжении имеется не так уж много свидетельств того, что сокращение численности работников позволяет эффективно решать проблемы рентабельности и производительности компании, или что использование временных сотрудников способно обеспечить фирме существенное конкурентное преимущество. Напротив, мы располагаем множеством свидетельств, которые противоречат обеим этим тенденциям. Руководители должны заранее принять для себя решение, готовы ли они поддаться тем или иным модным веяниям и риторике или они безоговорочно признают существование ряда базовых принципов управления персоналом, а также данные, подтверждающие эти принципы. Удивительный парадокс заключается в том, что в то время, когда большинство компаний обеспечивали своим людям достаточно стабильную и надежную работу, каждая конкретная фирма получала весьма незначительное преимущество от такого подхода. Однако в современном мире массовых увольнений, кадрового аутсорсинга и отчуждения работников можно добиться колоссального преимущества, поступая не так, “как все”. Руководители компаний смогут привлекать и удерживать у себя лучших работников и успешно использовать мастерство и знания, которыми они обладают.