

Мифы об управлении персоналом



Иосиф Гурвич

Деятельность менеджера по персоналу хотя и описана во множестве руководств, на самом деле изобилует мифологическими представлениями о работе с персоналом в организации. А последователи научных теорий и концепций садятся в лужу, пытаясь совместить мудрые постулаты с реальностью.



Ольга Левина

Итак, мифы об управлении персоналом и иллюзии, которые они порождают. Первый миф — о том, что менеджер по персоналу обеспечивает эффективный подбор кадров. Разумеется, то, что кадры на самом деле подбирают, никто оспаривать не будет. В то же время большой вопрос — кто кого подбирает.

Уже в самом начале подбора многие потенциальные кандидаты, увидев объявление о вакансии, заинтересованности в ней не проявляют, и только те из них, кто считает, что эта организация им подходит и что они справятся с предложенной работой, принимают участие в дальнейшем конкурсе. Так что самоселекция может оказаться не менее важным фактором подбора, чем селекция.

В ходе отборочных испытаний мы опираемся на представления, что есть соответствие между личностными особенностями и профессиональными ролями. Мифологичность здесь заключается в том, что на самом деле

Это наглядно видно на примере биографий выдающихся руководителей. Они успешно решали сходные задачи, но совершенно разными путями в соответствии со своим индивидуальным стилем деятельности, представлениями об организации и концепцией управления, то есть тем, что формируется на основе житейского опыта, здравого смысла и научных знаний.

До сих пор научные исследования не позволяют уверенно говорить о том, что можно описать сложные виды деятельности таким образом, чтобы четко указать соответствующие им конкретные личностные качества или свойства. До сих пор в психологии нет четкого представления, что такое эти качества и свойства. То, что мы измеряем при помощи тестов, — искусственная конструкция, созданная на основе тех или иных теоретических моделей, часто имеющих отдаленное отношение к организациям и их требованиям к поведению человека. То есть возникает проблема личностно-ролевого соответствия. Научные данные говорят о том, что такое однозначное соответствие обнаружить невозможно именно за счет пластичности психики.

Таким образом, сама идея, что мы можем подобрать лучшие кадры для определенных рабочих мест, с научной точки зрения сомнительна.

Рецепт султана Мехмета

Управляемость кадровой подсистемы предприятия — миф номер два. К чему сводятся все достижения теории управления со времен постройки египетских пирамид и завоевания султаном Мехметом Константинополя — это ко все большим и большим уступкам желаниям, потребностям, интересам управляемых в ущерб эффективности управления.

Чем ближе мы подходим к современным гуманистическим теориям управления персоналом, тем больше они сводятся к тому, что персонал управляет управленцем, а не управленец персоналом. И фактически задача менеджера заключается в том, чтобы адекватно зафиксировать, отра-

► То, что мы измеряем при помощи тестов — искусственная конструкция, созданная на основе тех или иных теоретических моделей, часто имеющих отдаленное отношение к организациям и их требованиям к поведению человека. Сама идея, что мы можем подобрать лучшие кадры для определенных рабочих мест, не выдерживает критики.

психика высокопластична, и даже к самым сложным профессиональным ролям, как показывают многочисленные исторические примеры, люди более или менее успешно адаптируются и, в конце концов, выполняют их эффективно.

зить и донести до высшего руководства, чем оно может угодить вечно недовольному всем персоналу.

Таким образом, единственное средство управления персоналом, которое до сих пор существует, — это, по выражению уже цитировавшегося султана Мехмета, кнут и пряник. Люди хотят как можно меньше кнута и как можно больше пряника. Задача менеджера по персоналу заключается в одном: убедить управленцев реже использовать кнут, чтобы не потерять тот персонал, который есть, и убедить этот персонал в том, что ему дают пряники.

Эффективное управление персоналом — это, прежде всего, действенные процессы самоорганизации, повлиять на которые чрезвычайно сложно. И современные теории управления делают упор на предоставление людям возможности делать то, что они могут и хотят. Не случайно появились такие ультрасовременные социально-психологические теории орга-

► Чем ближе мы подходим к современным гуманистическим теориям управления персоналом, тем больше они сводятся к тому, что персонал управляет управленцем, а не управленец персоналом.

низационного управления, как «лидерство без лидерства», когда лучшим лидером считается тот, про которого никто не знает, что он лидер. Современная наука последовательно, начиная с конца XIX века, движется в этом направлении.

Не учи ученого

Следующая иллюзия — обучение. Здесь тоже лежит в основе очень простое предположение, что если обучить людей тому, что нужно делать на рабочем месте, они будут делать свою работу лучше. Но здесь потеряны некоторые промежуточные звенья.

Первое из них: а знаем ли мы, чему надо учить людей для выполнения их профессиональной роли. Любой повседневный опыт работы организации показывает, что человек, проработавший длительное время на своем рабочем месте, знает свою работу лучше любого эксперта или теоретика организации, чему же такому мы хотим его научить, чтобы он делал свою работу лучше?

Когда специалисты по обучению персонала пытаются решить этот вопрос, они неизбежно оказываются перед дилеммой: либо учить людей тому, что они уже и так умеют, либо давать им знания, необходимость которых для их профессиональной деятельности неочевидна, и подобному обучению люди, естественно, сопротивляются.

Вторая мифологема. Предположим, что с первой мифологемой мы справились и выяснили, что если людей научить тому-то и тому-то, они будут выполнять работу лучше. Тут стоит вопрос: а хотят ли они делать это лучше? А если не хотят, с чем и сталкивается большинство организационных психологов, следовательно, какой для них смысл усваивать те знания, которые им навязывают? Все хорошо знают, что усваиваются только те знания, которые соответствуют субъективным интересам, мотивации работников.

Немотивированный персонал будет обучаться сугубо формально, и говорить о каком-то усвоении знаний и навыков, тем более использовании их в профессиональной деятельности, совершенно не приходится. Многим известен на практике эффект быстрого забывания после любых курсов повышения квалификации. Создается впечатление, что главное, чем заняты люди, — это как можно скорее освободиться от ненужных знаний, чтобы продолжать делать все так, как они это и делали раньше. Тот факт, что большинство людей, находясь на определенных рабочих местах, все-таки выполняют требования своей профессиональной деятельности, показывает, что они неплохо обучаются и самостоятельно.

Есть еще такое замечание: сегодня на рынке труда образовательный уровень работников значительно превышает тот уровень, который требует их реальная профессиональная деятельность. Поэтому менеджер по обучению оказывается в неблагоприятной ситуации «учить ученого», что значительно затрудняет решение стоящих перед ним задач.

Под страхом смертной казни

Следующий миф связан с эффективностью управления персоналом.

Критерии эффективности управления персоналом вообще настолько очевидны, что можно было бы специально о них не говорить. Кто такой эффективный менеджер по персоналу? Это специалист, который настолько эффективно осуществляет подбор,

► **Сегодня на рынке труда образовательный уровень работников значительно превышает тот уровень, который требует их реальная профессиональная деятельность. Поэтому менеджер по обучению оказывается в неблагоприятной ситуации «учить ученого», что значительно затрудняет решение стоящих перед ним задач.**

что в организации заняты все рабочие места, никто не увольняется (высокостабильный коллектив), люди работают с полной самоотдачей, высокомотивированы и, таким образом, все основные задачи управления персоналом решены, с точки зрения целей организации.

Если кто-нибудь видел хотя бы одну такую организацию, которая бы, к тому же, функционировала не под страхом смертной казни сотрудника в случае невыполнения им работы, тот может уверенно говорить про эффективность управления в ней. Поскольку мы ни одной такой не видели, можем определенно сказать, что, невзирая на наличие или отсутствие квалификации, мотивацию, образование менеджера по персоналу, — все организации, которые реально рабо-

► **Есть легенда, что человеческий мозг работает только на 25%, а вот если задействовать остальные 75%, то все люди будут гениями. К сожалению, повысить эффективность работы мозга сегодня можно только одним путем — нанести тяжелую черепно-мозговую травму, такие клинические случаи известны, но вряд ли этот способ будет использоваться систематически. Похожая ситуация и с управлением персоналом: действительно, можно добиться всех целей в организации, действующей в экстремальных условиях, но в норме люди работают ни хорошо, ни плохо.**

тают на рынке, функционируют по сравнению с идеальной моделью умеренно плохо.

Здесь можно привести такую аналогию: есть легенда, что человеческий мозг работает только на 25%, а вот если задействовать еще 75%, то все люди будут гениями. К сожалению, повысить эффективность работы мозга сегодня можно только одним

путем — нанести тяжелую черепно-мозговую травму, такие клинические случаи известны, но вряд ли этот способ будет использоваться систематически. Похожая ситуация и с управлением персоналом: действительно, можно добиться всех целей в организации, действующей в экстремальных условиях, под страхом смертной казни или физической расправы, но в норме люди работают ни хорошо, ни плохо, и уловить здесь какие-то эффекты деятельности специалистов управления персоналом практически невозможно.

Конечно, лучше управлять персоналом, чем не управлять, но никаких критериев для объективной оценки качества работы специалистов в сфере управления персоналом сегодня нет, кроме субъективных самоотчетов людей, их самочувствия, психологического благополучия.

Причем иногда как раз в разваливающихся и деградирующих организациях люди чувствуют себя вполне психологически комфортно.

Сотрудники в проекте

А вот еще миф: организационное проектирование. Когда о нем идет речь применительно к персоналу, подразумевается проектирование рабочих мест с соответствующими ролевыми требованиями, подразумевающими последующий подбор людей под них.

Организации создаются двумя путями. Первый — это организационное проектирование, в основе которого умозрительные представления о том, кто и что мог бы делать, чтобы обеспечить достижение данных целей. На самом деле эти представления чаще всего основываются на длительном историческом опыте — ну, например, самолеты часто сбивают со стороны хвоста, поэтому стало понятно, что нужен еще хвостовой стрелок. То есть вот так развивается наука проектирования рабочих мест.

Второй вариант — когда новая профессиональная роль вытекает из развития самой организации, то есть появляется возможность занять какую-то нишу на рынке и, следовательно, становятся нужны специалисты в данной области. Таким образом, внутри организации складывается естественное разделение труда, это тоже исто-

рический факт, просто его исторический период короче.

Можно ли усовершенствовать такую естественно сложившуюся организацию? В плохо работающей организации у всех работников, от уборщицы до генерального директора, есть ощущение, что что-то не так. Часто оно «кристаллизуется» и выливается в следующее представление: «дайте нам четкую организационную структуру, улучшите наше взаимодействие, определите более точно наши профессиональные роли, и тогда у нас все пойдет хорошо».

Опыт реальной работы в этом направлении показывает, что если действительно подобное воспринимать всерьез и последовательно проводить в жизнь — это лучший способ полностью парализовать работу любой организации. Она начнет нормально функционировать, когда снова вступят в действие процессы самоорганизации.

▶ Самолеты часто сбивают со стороны хвоста, поэтому в результате определенного исторического опыта стало понятно, что нужен еще хвостовой стрелок. Точно так же развивается наука проектирования рабочих мест.

Таким образом, основное, чего мы можем добиться организационным проектированием — это скорректировать процессы самоорганизации и повысить эффективность взаимодействия сотрудников.

Надо сказать, что все это не случайно: в основе самой идеи организационного проектирования лежит миф, что на каждую рабочую роль можно подобрать человека с идеальной совокупностью качеств и с максимальным уровнем самоотдачи. На самом деле люди работают на разных должностных позициях неодинаково, что-то у одного получается лучше, а у другого хуже, и сложившаяся организационная структура компенсиру-

ет это неравенство способностей и возможностей работающих в организации людей. Получается, для идеально спроектированной организации нужен «идеально спроектированный человек», но поскольку единственный способ производства работников — всем известный «стихийно биологический процесс», проектирование представляется еще одной из легенд в сфере управления кадрами.

Гений непостижим

Задача управления персоналом, особенно научного управления персоналом, является одной из тех сложнейших задач, которые всегда будут стремиться решать, но получаться будет далеко не у всех. Исторический опыт человечества показывает, что люди, эффективно управляющие персоналом, — это те, кого мы привыкли называть харизматическими лидерами. Они достигают таких успехов, которые невозможно объяснить никакими научными исследованиями и разработками, даже саму природу этого влияния не удается до сих пор понять.

Как и в любой сфере деятельности, в управлении персоналом есть свои гении и таланты, но понять, в чем заключается их гений или талант так же невозможно, как невозможно понять, в чем же заключается талант живописца. Результат очевиден, а как это получается — невозможно объяснить.

Может показаться, что предложенная точка зрения излишне мрачна, что заниматься управлением персоналом дело безнадежное. Ничуть не бывало. Просто мы хотим предостеречь специалистов по управлению персоналом (особенно их руководителей) от необоснованных надежд на «чудесные» и «мгновенные» эффективные решения. Управление персоналом — очень тяжелый хлеб. Пессимисты в этой профессии редко добиваются хороших результатов.

■ **ОБ АВТОРАХ:** *Иосиф Гурвич* — научный директор Консалтингового бюро «Три Апелесина».

Ольга Левина — руководитель направления организационного консультирования Консалтингового бюро «Три Апелесина», Санкт-Петербург.