

Почему современные технологии управления персоналом так медленно прививаются в Казахстане или «В чужой монастырь..»?

Сергей Филин
filins00@hotmail.com

Вопрос, вынесенный в заголовок, возможно, волнует не только меня, но и многих руководителей, в том числе и тех, кто занимается работой с персоналом предприятий. Данная лекция содержит не только мои размышления, но и идеи, высказанные сотрудниками кадровых подразделений ряда предприятий участвовавших в пилотном тестировании, которое проводилось Центром Профессионального Тестирования Международной Академии Бизнеса. Из разных, но вполне понятных соображений я не ссылаюсь на конкретные имена авторов, но выражаю им искреннюю благодарность за высказанные мысли. А сама идея и размышлений на эту тему и этой лекции подсказана статьей Раисовой Г. «Насколько западные технологии управления персоналом применимы в Казахстане: культурные, экономические и политические аспекты».^[1]

Я не буду останавливаться на аспектах приведенных в вышеназванной статье. Хотелось бы рассмотреть другое. А именно **системные, технологические, исторические, образовательные и лингвистические** аспекты, которые оказывают сопротивление внедрению новых технологий управления.

Начнем с **системных** аспектов. С точки зрения систем организация представляет собой открытую систему, т.е. систему, которая имеет связи с окружающей средой. С этой же точки зрения система (или в данном случае уже подсистема Управления Персоналом) является частью организационной системы, а, следовательно, устойчиво связана с другими подсистемами и подчиняется законам системы. Следовательно, любые попытки внести изолированные изменения в Управление Персоналом будут встречать сопротивление системы, в данном случае предприятия или организации.

"Не совпадение стадии развития организации и внедряемых методик – очень часто менеджеры по персоналу начинают внедрять те технологии, до которых организация ещё «не доросла».
Мнение сотрудника кадровой службы

И вряд ли нам удастся кардинально изменить Управление Персоналом, не изменив подсистемы управления другими ресурсами организации (управление производством, управление финансами, управление информацией), ведь все связано.

"Еще влияет и финансовое положение самой организации. В организации, со средним уровнем оплаты труда, не имеющей возможность предложить высокую заработную плату, такой метод как, например, Head-hunting, применить практически невозможно, так как высококвалифицированные специалисты, не соглашаются менять работу на худшие условия оплаты, такие стимулы, как более престижная должность, быстрая карьера, срабатывают крайне редко. В настоящий момент деньги все еще продолжают играть решающую роль. И с этим я постоянно сталкиваюсь на практике."
Мнение сотрудника кадровой службы

[1] "Вестник САМАН" № 12, 2000 г., стр. 6-17

Более того, сама организация является элементом более крупной системы, например индустрии или общества в целом. Т.е. изменение управления организацией встретит сопротивление других элементов надсистемы - индустрии, государственного управления и т.д.

"...остановлюсь на технологиях подбора персонала через кадровые агентства, столь распространенных на Западе и, которые стали развиваться в последнее время в Казахстане и, в частности в Алматы. Многие из них сейчас пишут в рекламных буклетах и рассказывают на презентациях о том, что применяют современные технологии рекрутмента, в основном западные. Но на практике, поработав с несколькими, уважаемым в городе кадровыми агентствами, я столкнулась с низким качеством оказываемых услуг, совершенно не удовлетворившем меня, как заказчика. Написано красиво и грамотно, но реально....увы! Эти технологии еще начинают применяться в Казахстане (хотя некоторым агентствам 5-7 лет) и не достигли должного уровня, тоже касается и оценки персонала с помощью столь популярной сегодня ассесмент-технологии, проведения интерактивных форм обучения (тренингов, деловых игр)."

Мнение сотрудника кадровой службы

И надо иметь очень настойчивый и обученный менеджмент, а также достаточное количество ресурсов, чтобы устоять против сопротивления внешней, для организации среды и все-таки внедрить новые методы управления.

"На процесс и формы мотивации, оказывает сильное влияние и уровень экономического развития. Если у человека не удовлетворены базовые потребности и просто не хватает зарплаты на то, чтобы жить, не думая – что купить сегодня булку хлеба или завтра литр молока, то каких современных формах нематериальном стимулировании можно говорить."

Мнение сотрудника кадровой службы

Технологический аспект также имеет большое значение. Высоко технологичные производства, которые работают на Западе, приводят к развитию системы Управления Персоналом по той причине, что люди, работающие на современном производстве и люди, которые работают на том, что есть, требуют разных подходов в управлении. Современное производство практически исключило ручной труд и рабочий класс переродился там в класс операторов оборудования. А оператор уже имеет право на некоторые самостоятельные решения. Т.е. уровень его подготовки выше, чем у простого рабочего. Оператора надо обучать, мотивировать, развивать, продвигать и т.д. иначе.

"Впрочем, уровень экономического развития страны, благосостояния населения влияет и на подбор персонала: низкий уровень развития, дешевая рабочая сила – одни технологии (в основном собственными силами, агентства по трудоустройству), средний, высокий уровень (западные страны) – другие (очень распространенный путь – кадровые агентства)."

Мнение сотрудника кадровой службы

Под **историческим** аспектом я имею в виду, прежде всего, новейшую историю. Давайте зададим себе вопрос, кто же занимался организацией работы с

персоналом в советское время. Первый ответ, который я получаю на семинарах, это отдел кадров. Действительно, этот отдел занимался кадровой канцелярией, обучением персонала, кадровым резервом, аттестациями, ну может чем-то еще менее значимым. А если задуматься, то мы вспомним, что были еще партийная, комсомольская и профсоюзная организации, которые так же занимались людьми. Но эти три последние структуры во многих предприятиях благополучно скончались. Где-то профсоюзы сохранились, но сфера их деятельности значительно изменилась. То есть в организациях выпали две большие функции - идеологическая и забота о людях. Традиционные отделы кадров не приняли на себя эти функции по нескольким причинам. Во-первых не изменилась их структура, не добавились ресурсы. Во-вторых, они просто не умеют этого делать. В третьих, предприятия не ощущают необходимость в исполнении этих функций и задач.

Аналогичную ситуацию можно проследить в любом направлении. Если высшее руководство организации не ценит персонал, а руководствуется принципом «не эти, так следующие», то также все технологии направленные на мотивацию персонала, шаги, связанные с планирование карьеры сотрудников не будут иметь успех. Они не будут приняты руководством и не будут поняты персоналом.

Мнение сотрудника кадровой службы

В западной же модели управления персоналом эти задачи являются важными не в меньшей, а, пожалуй, даже в большей степени, чем этим занимались раньше наши партийные и профсоюзные структуры. Если взять для примера идеологию, то все мы знаем, каким мощным инструментом управления людьми она является. Только раньше идеологию нам задавало государство, а сейчас, если мы хотим эффективно управлять нашими людьми, ее надо создавать самим и на уровне предприятия. Только кто это будет делать? Во многих организациях остались только сокращенные отделы кадров и вряд ли они способны на такой "подвиг". К сожалению, многие руководители не придают большого значения тому, что реально делали партийные и профсоюзные структуры для роста эффективности управления. А, следовательно, у руководителей не возникает потребности найти им адекватную замену.

"...Как говорится, рыба гниет с головы. И именно от первого руководителя (владельца или главного управляющего) зависит то, как будет обстоять дело с внедрением иностранных технологий. Служба управления персоналом может проводить тренинги и семинары, издавать специальные инструкции и положения о делегировании, но если топ менеджмент не делегирует полномочия управленцам среднего звена, очень большая вероятность того, что те, в свою очередь не будут применять данный подход к своим подчиненным."

Мнение сотрудника кадровой службы

Образовательный аспект также очень важен. Под этим аспектом я имею ввиду подготовку руководителей как управленцев. В советские времена очень мало учили управлению. Эти предметы в ВУЗах были формальными и не давали ни знаний, ни навыков. И если человек и становился руководителем, то он скорее опирался на собственный опыт, чем на реальные знания технологий управления.

"Здесь уже возникает другая трудность в применении западных кадровых технологий – квалификация специалистов по управлению человеческими ресурсами, организационному консалтингу, все это только развивается в Казахстане, и пока еще далеко не везде востребовано."

Мнение сотрудника кадровой службы

Поколение же руководителей, выросшее в постсоветский период и вовсе было вынуждено полагаться на свой опыт в период непрогнозируемого будущего. И то, что многие из них достигли, часто является следствием случайностей, связей и т.д., но никак не знаниями.

"Основные причины непонимания, неподдержки и неприменения современных технологий руководством организаций лежат в уровне подготовленности менеджмента (обычно, это очень хорошие специалисты в профессиональной сфере, но не управленцы как таковые), в сложившейся ситуации на рынке труда (есть много желающих работать), и в ценностной ориентации самого руководства (я начальник – ты дурак утрированно говоря)."

Мнение сотрудника кадровой службы

В тоже время наука управления развитая в развитых странах появилась не просто так. Она является концентрированным выражением реального опыта в сфере управления подкрепленного теоретическим обоснованием. Но наши казахстанские руководители в основной своей массе не желают учиться. Практически на каждом семинаре или тренинге, которые я провожу, слышатся пожелания того, чтобы и руководители услышали то, что обсуждается. Есть несколько версий, почему многие руководители не учатся.

Самое главное: отсутствие понимания собственниками и руководителями предприятий, организаций и фирм роли персонала в бизнесе, связанное с низким уровнем знания основ менеджмента/управления.

Мнение сотрудника кадровой службы

Первая версия в том, что руководитель, достигнув поста и статуса, начинает считать, что раз он добился успеха, то ему уже нечему учиться. Т.е. это вопрос личных амбиций. Как человек, имеющий степень Магистра Делового Администрирования и постоянно обучающийся сам и обучающий других, могу сказать от себя лично, учиться есть чему, просто такие руководители находятся на стадии неосознанной некомпетентности, т.е. они не знают о своей некомпетентности и не подозревают о тех областях знаний в управлении, которые существуют.

Вторая версия в том, что руководители не знают, у кого учиться. Или еще хуже, они попробовали учиться и "нарвавшись" на неквалифицированных преподавателей, решили, что все такие. Эти руководителей я понимаю. Время от времени у меня в группах бывают такие преподаватели из учебных заведения, которые даже не понимают смысла терминов, с помощью которых они доносят до своих слушателей информацию. Таким руководителям хотелось бы сказать, не все так плохо. Есть и квалифицированные преподаватели и качественные программы обучения руководителей. Если есть интерес, свяжитесь со мной, постараюсь помочь.

"Радуется то, что в последнее время все больше и больше представителей топ менеджмента приходят к осознанию того, что быть хорошим управленцем и профессионалом в своем деле – это не синонимы. И вот на этом этапе у HR-менеджеров есть реальная возможность помочь сформировать новое видение работы с персоналом как неотъемлемой части эффективной деятельности организации. А тут уже и современным технологиям будет проще прижиться."

Мнение сотрудника кадровой службы

Еще одна версия, которую выдвигают руководители - нет времени. Но если не научиться управлять, то время не появится никогда.

И последняя версия, руководители боятся учиться. Они боятся попасть в группу, которая будет вольно или невольно оценивать знания руководителя. А это риск для личного имиджа и самооценки. Что ж, этих руководителей можно понять. Только есть ведь и самообразование и возможность заниматься индивидуально.

Возможно, есть и другие причины отказа руководителей от повышения уровня личной управленческой квалификации. Не будем их искать. Давайте посмотрим на результат. А результат таков, руководитель не понимает предложений подготовленных подчиненных, блокирует их предложения и тем самым снижает эффективность предприятия.

Последний аспект, который я хотел бы рассмотреть, это **лингвистический**. Дело в том, что ни русский, ни казахский язык раньше не содержали многих терминов, описывающих процессы управления. Многие слова появились в нашей речи последние десять-двенадцать лет. А это означает, что люди, в том числе и руководители, приняв термины, не получили четкой расшифровки их значений. А иногда люди просто не знакомы с терминами.

К чему это приводит. Дело в том, что управляем мы с помощью передачи информации и язык играет в этом не последнюю роль. Если мы по-разному понимаем один и тот же термин или не понимаем его совсем, то вряд ли мы договоримся о взаимодействии, вряд ли поймем друг друга. Следовательно, пока понятийный аппарат "западных" способов управления не станет понятен руководителям и персоналу не стоит ожидать легкого внедрения современных методов управления. В этом контексте можно вспомнить библейскую историю о Вавилонском Столпотворении, когда вдруг появившаяся разница в языках разрушила организацию строительства.

Кто-то может мне возразить, что западные компании, имеющиеся на территории Казахстана, успешно применяют свои технологии управления. Это так, только они полностью изменяют все системы управления предприятием, собирают самый квалифицированный персонал со всей республике, обучают свой персонал много и в разных местах, предварительно убедившись в качестве обучения. На это тратятся громадные ресурсы и тратятся оправдано. И при этом такие организации испытывают громадное давление от внешней среды, которая не привыкла к такой модели управления. Однако следует заметить, что эти предприятия при таких затратах на персонал в целом много эффективней предприятий чисто отечественных.

Может быть не надо ничего делать, если все так сложно и дорого?

Так ведь надо, если мы хотим работать на мировых рынках, если хотим там что-то покупать или что-то продавать. Если наши системы управления не будут понятны нашим зарубежным партнерам, они будут работать с нами с большой осторожностью, если будут работать вообще. Что и происходит в реальности. Если мы не хотим замкнуться на уровне республики, системы управления придется менять.

Возникает вопрос, при таких сложностях, как же производить изменения систем управления. Ответ на этот вопрос и очень короткий и очень длинный.

Учиться, однако, надо!