



Управление персоналом: технология и идеология

МАСЛОВ Евгений Витальевич

ООО «Ассоциация Бизнес Мастерства», Москва, Россия

В статье предпринимается попытка осмысления причин того, почему признанные и эффективные за рубежом технологии управления персоналом плохо работают в российских предприятиях. В качестве причин рассматриваются: 1) игнорирование базовых условий управления персоналом; 2) попытки ускорить и упростить процесс; 3) имитация технологии в угоду заинтересованных лиц; 4) отсутствие необходимой квалификации управленческого персонала; 4) некомплементарность применяемой технологии по отношению к господствующей в организации идеологии управления. Вводятся рабочие определения понятий «технология» и «идеология», а также «идеология управления». Обосновывается тесная связь между результативностью технологий и господствующей в организации идеологией управления, прежде всего, представлениями руководства о типичном сотруднике. Автор показывает, какие поверхностные маркеры (симптомы), проявляющиеся в ходе консалтинговых проектов, могут служить индикаторами стоящей за ними управленческой идеологии, и описывает, как эти характеристики влияют на качество реализации проекта. Автор приводит пример успешной трансформации идеологии управления компании через поэтапное освоение новой технологии работы с персоналом. При этом в качестве модели используется концепция организационного роста Литвина-Стрингера. В заключение приводятся рекомендации по внедрению передовых технологий управления персоналом, которые могут быть полезны для специалистов, работающих в области организационной психологии.

Ключевые слова: технология, идеология, организационная культура, управленческая культура, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, ценности организации.

*У англичан ружья кирпичом не чистят:
пусть чтобы и у нас не чистили...*

Н.С. Лесков, «Левша»

Однажды всем известный своей страстью к инновациям советский лидер эпохи оттепели поехал на землю своего идеологического противника, чтобы понять, на чем основано его благополучие и конкурентоспособность. Для того чтобы разведать секреты наверняка, он решил внимательно ознакомиться с отраслью, в которой лучше всего разбирался, — сельским хозяйством. И действительно, быстро нашел секрет процветания — все их достижения стали возможны благодаря кукурузе, «царице полей». Кукуруза обладает исключительной урожайностью, это не только продовольственное зерно, но и основа для комбикорма, который обеспечивает высокопродуктивное животноводство и т.д. И поступила из ЦК партии команда

во все райкомы огромной страны: сеять кукурузу на всем пространстве советских нив, от предгорий Кавказа, до Архангельских болот. Результат известен — на большинстве пахотных земель Советского Союза кукуруза не вызревала, более того, приводила к прогрессирующему обеднению почв. Виновной во всем объявили, опять же, кукурузу, а не ретивых исполнителей. Именно поэтому, любое бездумное заимствование технологии, доказавшей свою эффективность за рубежом, но не дающей ожидаемого эффекта на другой «почве», я бы называл **«эффектом кукурузы»**.

Проблема

В ходе практической работы в области управления персоналом и управленческого консультирования автор неоднократно сталкивался с подобным «эффектом кукурузы». В основном это касалось внедрения популярных в последнее десятилетие подходов в области управления человеческими ресурсами (УЧР), такими, как внедрение оплаты по результатам труда на основе ключевых показателей эффективности (англ. *Key Performance Indicators, KPI*), управление эффективностью (англ. *Performance Management*), управление талантами (англ. *Talent Management*), командный менеджмент (англ. *Team Management*), управление в стиле коучинг (англ. *Coaching Leadership Style*), оценка по компетенциям (англ. *Competency-Based Assessment*) и др. Динамика отношения к новым технологиям в ходе их внедрения во многих случаях сходная: сначала — большие надежды и эйфория по поводу нового инструмента («как здорово, давайте внедряйте!»). Затем, по мере накопления проблем, — охлаждение и разочарование. В итоге — раздражение и скепсис по поводу новых технологий («у нас это абсолютно не работает, и как это вообще где-то может работать?»). К счастью, опыт говорит и о том, что у нас новые управленческие технологии тоже могут успешно работать, но при соблюдении определенных условий. Рассмотрим эти условия.

Все элементы организации взаимосвязаны, поэтому управление персоналом, так же, как и управление другими процессами, необходимо рассматривать в контексте специфики сложившейся в компании системы общего управления. По этой причине невозможно построить эффективную систему управления персоналом, если общая система управления в компании неэффективна. Система стремится к устойчивости, поэтому отторгнёт или кардинально деформирует любую подсистему, которая не будет с ней согласована. В противном случае будет нарушен принцип целостности, и система распадется. Опыт автора показывает, что современные методы управления успешнее применяются в компаниях иностранного происхождения или отечественных компаниях с иностранным капиталом. Причиной успешного применения новых подходов в таких компаниях является не только более уважительное отношение к управленческой технологии, как таковой, но и разделяемая идеология. Идеология касается базовых принципов управления, основанных, прежде всего, на представлении руководства о сотрудниках организации.

Современное управление — это, в первую очередь, определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента, и только во вторую очередь — технология.
--

Для дальнейшего обсуждения взаимосвязи технологии и идеологии нам необходимо определить, что является технологией, и что является идеологией. В рамках данной статьи нам придется ограничиться рабочими определениями и наиболее существенным, с нашей точки зрения, содержанием.

Технология

Технология (от древн.-греч. τέχνη — искусство, мастерство, умение; λόγος — мысль, причина; методика, способ производства) — в широком смысле, совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов технического производства; в узком смысле, — комплекс организационных мер, операций и приемов, направленных на изготовление, обслуживание, ремонт и/или эксплуатацию изделия с номинальным качеством и оптимальными затратами. Вопрос «номинального качества», с нашей точки зрения, является ключевым. Технология включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур. При соблюдении технологии люди получают прогнозируемый и достаточно стабильный результат, независимый от позиций и представлений отдельных лиц, участвующих в технологическом процессе. Разумеется, в «гуманитарных» технологиях, в которых имеет место не только воздействие субъекта на объект труда, но и субъект-субъектное взаимодействие, фактор независимости результата от позиции участников выражен несравненно ниже, чем в технологиях «технических». Однако эти технологии, собственно, и призваны нивелировать влияние субъективности и пристрастности людей, задействованных в них.

Причины «нетехнологичности» в российском управлении — это вопрос особый. Думаю, что читатель неоднократно сталкивался с «легким» отношением наших руководителей к соблюдению технологий. «А почему бы не сократить длительность процесса в два раза? Почему нельзя заменить компонент А на компонент С? Зачем нужно уделять столько внимания таким мелочам?». На одном отечественном химическом предприятии технический директор с гордостью говорил мне о том, что они смогли довести производительность установленного японцами еще в советское время агрегата до 115%. Результат не пришлось долго ждать. Агрегат окончательно развалился. Хорошо, что обошлось без взрыва. Еще один наглядный пример: работники шахты Ульяновской, что в Кузбассе, по указанию руководства сознательно блокировали датчики системы газозащитного оборудования (чтобы не останавливать добычу угля). Взрыв на шахте унес жизни 110 человек, в том числе жизнь главного инженера, который, как известно, отвечает за исправность и правильную эксплуатацию всего оборудования предприятия. Нарушение технологий в области работы с человеком обычно не приводит к столь очевидным, как в производстве, негативным последствиям. Хотя итоговый ущерб для организации может быть не меньшего масштаба.

Руководителям предприятий, часто в силу ориентации на срочные, текущие задачи, выгодно принимать решения по управлению персоналом произвольно, а не на основе действующих систем и стандартов. Это экономит их время, повышает их статус в глазах подчиненных и, в то же время, снимает риски того, что будет необходимость принятия такого решения, которое руководитель считает менее желательным. Например, при отборе кандидатов на ключевые должности в компании может работать созданная или внедренная «система», а может — единоличное решение в традициях «ручного руководства». Зачастую второй вариант оказывается предпочтительным. Система объективной оценки может создавать определенную угрозу для руководителя — а вдруг по результатам процедуры пройдет «не тот» кандидат. Поэтому руководителю выгодно сохранить право принятия решения за собой. Результаты объективной оценки могут быть основанием для решения, а могут быть просто «приняты к сведению», если противоречат представлениям лица, принимающего окончательное решение. Это напоминает выборы в квазидемократическом государстве — полностью соблюдается техническая процедура, целью которой является имитация

легитимности. Встречаются и обратные ситуации: слабый, неуверенный в себе руководитель, «прикрывается» независимой экспертизой и как бы снимает с себя ответственность за возможные собственные ошибки. Однако, по опыту автора, такая ситуация возникает значительно реже и риски здесь существенно ниже.

«Технические технологии» имитировать практически невозможно, по крайней мере, очень опасно. В гуманитарных технологиях пространство для имитации значительно больше. Если результаты работы системы противоречат интересам властных лиц, то их могут просто игнорировать или использовать избирательно. В некоторых случаях технологии служат только атрибутикой, оформлением правильности решения, угодного начальнику. Один пример из моей практики: «Председатель правления очень доволен Вашим заключением о кандидате Х. Вы угадали его мысли». Таким образом, критерий «нравится — не нравится боссу» для некоторых представителей заказчика (и недобросовестных исполнителей) может являться ключевым.

Проблема заключается в том, что как только технологии начинают имитировать, они перестают работать.

С какой же идеологией или культурой лучше сочетается «технологизм»? И вообще — серьезное отношение к процедурам и правилам? Под «технологизмом» прежде всего будем понимать ценность установленных правил и процедур и их строгое соблюдение. Противоположным является принятие решения под личную ответственность и «на авось». Есть культуры, различающиеся по отношению к правилам и нормам (например, универсализм—партикуляризм, по Ф. Тромпенаарсу). Партикулярные культуры допускают нарушение правил и норм в особых случаях. Универсалистские культуры в большей степени поддерживают серьезное отношение к установленным правилам и к технологии в частности. Основополагающей моделью для такой поддержки, на наш взгляд, является толкование реальности, апеллирующее к рациональности и научности. В одной организации я с удивлением узнал, что наши заключения по оценке кандидатов перепроверял сотрудник из отдела маркетинга, который в компании пользовался доверием руководства как «специалист—астролог»¹.

Еще одна причина неприятия у нас технологичности заключается в том, что при всей ее внешней корректности, она гораздо более «бездушна», чем система, позволяющая отклоняться от стандартов. Если сотрудник систематически нарушает дисциплину или не обеспечивает выполнение показателей, он должен быть понижен в должности или уволен. Западные менеджеры не могут позволить себе содержать неэффективного работника — «nothing personal». А что у нас зачастую происходит с неэффективным персоналом? Его воспитывают, берут на поруки, дают «последний шанс». *Когда автор проводил проект на Уралмаше², в одном из цехов пропал медный кабель, питающий подъемный кран. В результате цех практически прекратил работу и нёс миллионные убытки. Через три дня кабель нашли. Его отрезал рабочий цеха, чтобы сдать на пункте приема цветных металлов, но не смог перебросить мешок с кабелем через заводской забор. Рабочего разоблачили и издали приказ об увольнении. Коллектив цеха выступил с просьбой простить рабочего, мотивируя это тем, что он хороший работник и к тому же единственный кормилец в семье. Рабочего все равно уволили (чтобы*

¹ Следует отметить, что рациональность в области управления не всегда связана с культурно-образовательным уровнем — практически весь топ-менеджмент данной компании состоял из выпускников физфака МГУ им. М.В. Ломоносова!

² Уралмаш (Уральский машиностроительный завод, г. Екатеринбург) — одно из крупнейших производственных предприятий Урала и Западной Сибири.

другим неповадно было!), что вызвало негативную реакцию рабочего коллектива. Пример говорит о том, что рациональное (технологическое) управленческое решение, противоречащее разделяемым коллективистским ценностям, вызывает негативные реакции персонала. Человек в данной системе ценностей оказался важнее организационной эффективности.

Идеология

Идеология (греч. ιδεολογία, от греч. ιδέα — прообраз, идея; и λογος — слово, разум, учение) — система концептуально оформленных взглядов и идей, выражающая интересы различных обществ, социальных классов и групп, в которой осознаются и оцениваются отношения людей к действительности и друг к другу, а также либо санкционируются существующие в обществе формы господства и власти (консервативные идеологии), либо обосновываются их преобразования (радикальные, революционные идеологии). Идеология не может быть «истинной» или «ложной» — это система идей, основанная на базовых утверждениях относительно реальности, мировоззрение, «ментальные установки», исполняющие роль исходных принципов для практической деятельности.

Если говорить об идеологии применительно к управлению организацией (организационной идеологии), то здесь мы выходим на сферу разделяемых менеджментом представлений и ценностей, т.е. сферу организационной и управленческой культуры. *Организационная культура*, в соответствии с общепризнанным определением Э. Шейна, — совокупность ценностей, представлений, форм поведения, разделяемых подавляющим большинством членов организации (Шейн, 2002). *Под управленческой культурой*, прежде всего, будем понимать господствующий стиль управления, который, как мы покажем далее, также обусловлен не технологиями, а представлениями и ценностями.

Считается, что основное различие между идеологией и культурой заключается в том, что корпоративная идеология строится сознательно, а корпоративная культура — стихийно. На самом деле, грань здесь достаточно размыта — корпоративная культура формируется в реальной деятельности организации, главным образом, поведением высшей управленческой команды (а зачастую просто первого лица) и отражает их ценностные установки и представления о «правильном» управлении. А в какой мере они делают это — стихийно или осознано — определить бывает трудно. Здесь важна не степень осознанности идеологии, а ее влияние. Как справедливо отмечает М. Армстронг, в основе любого подхода, используемого организацией для разработки и реализации стратегий в области человеческих ресурсов, находится философия управления людьми, разделяемая влиятельными членами высшей управленческой команды. Философия управления людьми зависит от того, насколько руководители высшего звена действительно верят в «достижение успеха посредством людей» (Армстронг, 2002).

Управленческая культура, как господствующий в организации стиль управления, теснейшим образом связана с идеологией. Это отражается уже в названиях классических стилей управления, данных К. Левином — авторитарный; демократический; попустительский (анархический). Признанный гуру в области организационной культуры Э. Шейн отмечал, что «как поощрительные, так и контролирующие системы в большинстве организаций основываются на определенных представлениях о сущности человеческой натуры» (Шейн, 2002). От ответа на этот сложный «идеологический» вопрос зависят взгляды на методы управления людьми. Д. МакГрегор еще в 1960 г. заметил, что представления, касающиеся человека, становятся основанием для создания управленческих систем (цит по: Шейн, 2002). Д. Мак-Грегор, в своей «теории X и Y» выделил типы руководителей на основе их пред-

ставлений о своих подчиненных и вытекающих из этих представлений предпочитаемых методах руководства. Руководитель, придерживающийся теории X, считает своих подчиненных безответственными и инициативными людьми, следовательно, делает акцент на жестком контроле и методах наказания. Руководитель, придерживающийся теории У, видит своих подчиненных мотивированными изнутри и готовыми взять на себя новые задачи, поэтому прибегает к мягким формам влияния — убеждению и поощрению.

Т. Питерс и Р. Уотерман развивая идею Д. МакГрегора влияния представлений о человеке на управленческие практики, вводят принцип интеграции. Взгляды руководителей предприятия относительно управления своими трудовыми ресурсами определяют характер этого предприятия в целом. Основными принципами менеджмента, построенного согласно «теории X», являются управление и контроль. Для руководителей организации, придерживающейся «теории У», главным принципом становится интеграция и вовлечение персонала в деятельность организации. Интеграционный принцип требует создания творческой атмосферы, в которой члены организации успешнее всего могли бы достичь собственных целей, направляя свои усилия на достижение успеха предприятия. При этом внешний контроль замещается самоконтролем, цели организации интериоризируются, усваиваются работниками как свои собственные, а их достижение удовлетворяет потребность работников в самореализации и самоактуализации. Интеграция означает совместную работу на благо предприятия, позволяющую всем сотрудникам участвовать в результирующем вознаграждении (Питерс, Уотерман-мл., 2005).

Интеграционный принцип, столь убедительно прописанный авторами бестселлера, понимается, является идеологическим конструктом, призванным повысить эффективность управления организацией. Ценность его, с точки зрения эффективного управления человеческими ресурсами, не вызывает сомнения. Вопрос о том, действительно ли между целями организации и целями сотрудников существует единство, и насколько организации способствуют самоактуализации своих сотрудников, решается неоднозначно. Э. Фромм, анализируя особенности современного (западного) технологического общества, отмечает, что такое общество требует от человека максимальной производительности. «Чтобы достичь подобного результата, людей надо лишить индивидуальности и научить идентифицироваться не с самим собой, а с корпорацией», что, с точки зрения автора, противоречит подлинным интересам личности (Фромм, 2014, с. 206). Однако для организационных психологов, интересы организации и вопросы согласования интересов личности и организации будут всегда иметь первостепенное значение. Остается бесспорным то, что в современном управлении для мотивации персонала все большая роль будет отводиться потребностям высших уровней. С нашей точки зрения, это связано с двумя причинами: а) повышением уровня благосостояния людей и относительным удовлетворением базовых потребностей; б) усложнением характера бизнеса и повышением роли субъективного фактора в обеспечении эффективности организации (It's All About People — все зависит от людей!).

Идея о влиянии представлений о природе человека на стиль управления и систему контроля в организации развивается в модели Г. Лэйна и Дж. Дистефано. В модели делается акцент на то, что стиль управления, система контроля и организационный климат в компании основываются на представлениях о природе человека (варианты: человек изначально «плохой», «нейтральный» или «хороший»).

Таблица 1. Характеристики «культурной» переменной «представления о природе человека» и их вариации в разных организационных культурах Г. Лэйна и Дж. Дистефано (по: Наумов, Виханский, 2003)

Характеристики	Вариации характеристик		
Представление о природе человека	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
Система контроля	Жесткая, основанная на подозрительности	Умеренная, основанная на опыте	Гибкая, основанная на информации
Стиль управления	Автократический, прямое руководство	Умеренный, консультативное руководство	Демократический, участие в управлении
Организационный климат	Противостояние, заключение контракта согласия	Компромисс, уступки	Сотрудничество, неформальные связи

Как видно из таблицы, убежденность в «плохой» природе человека служит основой авторитарного стиля управления, жесткой системы контроля и противостояния между сотрудниками и администрацией. Убежденность в «хорошей» природе человека способствует гибкой системе контроля, демократическому стилю управления и сотрудничеству сотрудников и администрации.

Другим вариантом развития «Теории X и Y» является концепция организационного роста Литвина-Стрингера, которая раскрывает механизмы влияния организационной среды на ценности и представления человека. Авторы сумели гармонично объединить теорию Д. МакГрегора с теорией поля К. Левина (Litwin, Stringer, 1968). Как известно, поведение человека, по К. Левину, детерминировано не личностными свойствами и не особенностями среды, а той конкретной целостностью, в состав которой входит и личность, и ее психологическое окружение. Это единство конкретного субъекта и конкретного окружения Левин назвал психологической ситуацией или «жизненным пространством» (life space). Поведение есть функция жизненного пространства: $B = f(LSp)$. Человек и среда — два полюса (момента) одной и той же психологической ситуации (жизненного пространства). Поэтому $B = f(LSp) = f(P, E)$, где B — поведение (*Behavior*), P — личность (*Personality*), E — среда (*Environment*). При этом К. Левин подчеркивает, что «среда» в его теории — это «внешнее поле конкретных сил и воздействий», а личность — «внутреннее поле» систем и напряжений. В этом уравнении человек (P) и его среда (E) должны рассматриваться как переменные, которые зависят друг от друга. То есть $E = f(P)$. Обратное так же верно — $P = f(E)$. Чтобы понять или предсказать поведение, нужно рассматривать человека и среду как одну констелляцию взаимозависимых факторов.

Под «внешним полем» у Дж. Литвина и Р. Стрингера понимается организационная среда (культура), складывающаяся из множества взаимосвязанных факторов и формирующая отношение сотрудников к работе, людям, творчеству, карьере и т.д. Изменяя параметры «внешнего поля», можно оказывать глубокое воздействие на личность и ее ценности. Работа на предприятии с «высокой» организационной культурой развивает потребности сотрудников в уважении, признании, причастности, самореализации и т.д. Иначе говоря, теория раскрывает механизмы влияния организационной практики на ценности и представления человека. Авторами выделяются факторы организации, по-разному влияющие на те или иные потребности человека. Для трансформации поведения работника (управления его поведением) появляются новые возможности — путем изменения внешней для работника среды, а также путем комбинированного воздействия одновременно на его личность и среду. Преимущества модели: очевидно, что легче изменить обстоятельства и окружение,

чем личность. Особенно это актуально для малого бизнеса и вообще для малой группы (в большой организации изменить внешнюю среду значительно труднее).

Развивая идею влияния роли идеологии на управление, нельзя обойти вниманием еще один важный аспект представлений о человеке — способности человека к изменению и развитию. «Является ли наше благолепие или греховность врожденной и не зависящей от нас, или же вера и работа над собой способны избавить нас от злого начала и привести к спасению?» (Шейн, 2002, с. 121.). Если исходить из того, что конкретный человек такой, каким его создала природа (генетика), то здесь все предопределено. В рамках данной модели диапазон действий менеджмента ограничивается тщательным отбором, подбором под конкретное место, а в случае ошибки, если человек оказался «неправильным», своевременным его увольнением. Модель, делающая акцент на динамику и развитие сотрудника, существенно расширяет возможности работы с «человеческим материалом».

Современные методы управления человеческими ресурсами, например, управление талантами, управление в стиле коучинг, ориентированы не столько на актуальные характеристики сотрудников, сколько на их будущие возможности и потенциал. Какие представления о сотрудниках доминируют в сознании российских руководителей? Проведенный Службой исследований компании HeadHunter в 2014 году опрос показал, что система штрафов существует в каждой третьей отечественной компании (Кантровиц, 2014.). И это несмотря на то, что Трудовой кодекс РФ запрещает штрафы работников! Удержание из заработной платы штрафов за дисциплинарные проступки или невыполнение планов и заданий законом не предусмотрено. Здесь важен не сам факт нарушения ТК РФ. Важно то, что многие руководители убеждены, что отрицательная мотивация гораздо эффективнее положительной, ведь она заставляет людей бояться, а значит — повышает работоспособность и ответственность. При этом они обычно забывают о том, что подчиненный, который боится потерять, никогда добровольно не возьмет на себя ответственность за новую и сложную задачу, поэтому инициатива в таких организациях обречена на вымирание.

Ярким отражением идеологического сдвига в моделях управления является концепция управления человеческими ресурсами (УЧР). Следует подчеркнуть, что дело здесь не просто в смене предыдущего популярного названия «управление персоналом» на более современное «управления человеческими ресурсами» и не в «ребрендинге» кадровых служб, а в смене доктрины управления. Прежде всего, УЧР — это стратегический подход. Он ориентирован не столько на поддержание текущей эффективности предприятия, сколько на достижение его конкурентоспособности в будущем. Персонал рассматривается как «ключевой стратегический ресурс» для достижения конкурентного преимущества. В будущем (а в развитых странах уже сейчас) конкурентное преимущество будут иметь компании, приобретающие, развивающие и использующие ключевой ресурс эффективнее, чем их конкуренты (Армстронг, 2002). В условиях современного бизнеса человек становится главным активом предприятия, основным «инструментом» достижения организационных целей.

Следует отметить, что в концепции стратегического управления конкурентное преимущество, это то, что создается внутри компании. Его нельзя купить или приобрести извне каким либо еще способом. Например, лучший персонал, купленный на рынке по высокой цене, также легко может быть перекуплен нашими конкурентами. В организации должна быть система, воспроизводящая человеческий капитал, выращивающая его. Поэтому в центре внимания подхода УЧР — человек. Причем, в отличие от подхода «Управление персоналом» это не любой сотрудник, а человек, обладающий особыми качествами — самостоятельный, ответственный, свободный и талантливый. Таким образом, внимание руководства и ресурсы не «размазываются» равномерно по всему штату сотрудников, а достаются

лучшим. Поэтому внутренняя среда, психологический климат в данном случае не для всех сотрудников является благоприятным.

Наиболее важной областью УЧР является управление эффективностью (performance management), в рамках которого результативность работы сотрудника периодически оценивается. Результаты деятельности используются как отправная точка для постановки новых целей, мотивации и постоянного развития каждого сотрудника. По данным глобального опроса руководителей кадровых служб в последнее время обозначился явный тренд на работу по «улучшению» имеющегося в компаниях персонала. Компании в большей степени ориентированы на внутреннее развитие персонала, чем на найм внешних сотрудников (57% в 2014 году, по сравнению с 49% в 2013г.). В 2014 году внешний найм входит в пятерку приоритетов HR только в США (Кантровиц, 2014).

Другой актуальной областью УЧР является повышение приверженности персонала компании. Опять же, упор делается на ключевой, наиболее востребованный на рынке персонал. Низкоэффективный персонал обычно обладает высоким уровнем приверженности и лояльности, поэтому дополнительных усилий организации по повышению лояльности данной категории персонала не требуется. Но это, так называемая «вынужденная» лояльность людей, которые понимают, что «лучше синица в руках...». В рамках УЧР разрабатываются и внедряются дифференцированные системы вознаграждения, основанные на результатах труда и личной компетенции. Справедливость (прозрачность) процедур, равенство участников перед ними являются базовыми принципами разработки таких систем.

Идея интеграции и партнерства лежит в основе управления человеческими ресурсами. Процесс управления строится на принципах договоренности равноправных субъектов и взаимного соблюдения обязательств — цели согласовываются в рамках процедур управления эффективностью (performance management). В основе управления трудовыми ресурсами — позиционная власть и подчинение, которые обеспечивают приемлемый уровень функционирования предприятия. В этом смысле «управление трудовыми ресурсами» — конструкт индустриального общества, а «управление человеческими ресурсами» — конструкт общества постиндустриального, требующего другого отношения к человеку.

Управление человеческими ресурсами как идеологическая основа современных инструментов работы с персоналом

В течение последних двух десятилетий большинство новых идей и инструментов работы с персоналом создавались и проверялись в рамках концепции УЧР. Это касается, прежде всего, таких направлений, где в основу положено представление о человеке как о самостоятельном и активном субъекте: развитие лидерского потенциала и управление талантами (Leadership Development and Talent Management); управление достижением результата (Performance Management system); вознаграждение по результатам труда (Performance Related Pay); командный менеджмент (Team Management); управление в стиле коучинг (Coaching Management Style); непрерывное обучение и развитие (Lifelong Learning); построение самообучающейся организации (Learning organization) и др. Все эти популярные программы основываются на идее, что в эффективных организациях сотрудники все больше мотивируются изнутри и с опорой на потребности высших уровней. Таким образом, внедрение инструментов УЧР предполагает определенную совокупность убеждений и предположений о человеке, т.е. определенный тип организационной идеологии и культуры. Игнорирование культурных

традиций приводит, как минимум к серьезному сопротивлению нововведениям, а зачастую к невозможности их имплементации.

Однажды, к автору данной статьи обратился руководитель кадровой службы территориального предприятия крупной нефтяной отечественной компании с запросом на проведение тренинга по оценке персонала для линейных руководителей. Причиной обращения послужило то, что незадолго до этого из головного офиса во все филиалы пришел приказ о дифференцированной выплате премии по итогам года на основании оценки непосредственным руководителем ключевых показателей деятельности (англ. Key Performance Indicators, KPI) и уровня развития компетенций сотрудников. Список компетенций с индикаторами прилагался. В ходе проведения трехдневного тренинга выяснилось, что проблема даже не в том, что на данном предприятии не была внедрена система KPI, а о компетенциях имел представление только руководитель кадровой службы. Проблема была в том, что все сотрудники предприятия жили в маленьком провинциальном районном городке, где все личные отношения имели долгую историю и даже на работе оставались неформальными. На протяжении последних десятилетий премия по результатам года выплачивалась пропорционально должностному окладу и с учетом стажа работы на предприятии. И в справедливости такого подхода никто не сомневался. Теперь же, руководители должны были своим решением кому-то увеличить, а кому-то снизить величину годовой премии (величина премиального фонда предприятия оставалась фиксированной). Выплаты должны были быть дифференцированными, за «уравниловку» грозило наказание из центра. Значительная часть нашего тренинга ушла на снятие напряжения и обсуждение «этических» вопросов. Все вместе мы смогли найти компромисс, который бы не потребовался, если бы руководство кадровой службы головного офиса внедряло свои программы с учетом ситуации на местах.

В последнее время концепция УЧР преподносится как единственно верный процесс, пригодный для всех компаний. При этом не учитывается, что разные организации требуют разных подходов к управлению персоналом. При внедрении технологий УЧР необходимо, чтобы не только высшее руководство и HR-менеджеры, но и линейный менеджмент разделяли ценности культуры самостоятельности и ответственности человека. *Иначе, технологии УЧР работать не будут либо будут реализованы в искаженном, деформированном варианте.* Нам представляется, что внедрению современных технологий УЧР вредят, прежде всего, плохо продуманные и поспешные инициативы, возможно, под воздействием модных тенденций или в результате плохо проведенного анализа «наилучшей практики», которая не соответствует условиям конкретной организации. Второй причиной является неготовность линейных менеджеров, которые, должны играть решающую роль в ее реализации (например, умение ставить цели, обеспечивать обратную связь и помогать в подготовке и реализации планов личного развития подчиненных и процесса управления их эффективностью). Управление человеческими ресурсами — это функция линейного менеджера, а не службы персонала!

Современные технологии УЧР строятся на базе индивидуалистической либеральной идеологии, в центре которой находится независимая, ответственная и уважающая себя личность, которая мотивируется «внутренним пряником», а не кнутом. Речь идет об идеальных представлениях, которые могут быть явными или неявными (имплицитными), однако, служат ориентиром для построения системы УЧР. Внедрение УЧР предполагает отход от патерналистской, командно-контролирующей идеологии организации (культуры). Нам представляется, что модель УЧР в большей мере соответствует реалиям жизни западных компаний. Однако М. Армстронг также замечает, что и в западных компаниях внедрение УЧР не всегда приводит к желаемому результату: «Степень проникновения в организации практики

УЧР была напрямую связана с наличием в организации открытых отношений, взаимного доверия и ответственности руководителей за выполнение данных обещаний» (Армстронг, 2002, с. 30). Собственный опыт работы в организационном консалтинге позволяет нам выделить следующие мотивы внедрения новых технологий в управлении персоналом.

- «Чтобы было как у передовых компаний» (стремление приблизиться к лучшим практикам).
- «Новый энергичный директор по персоналу активно продвигает идею. Давайте дадим ему шанс. Вдруг что дельное получится».
- Любопытство и экспериментирование первого лица (собственника).
- Головная компания (западная) задает основы кадровой политики и стандарты.
- Целостный, интегрированный подход, поддержка разработанной бизнес-стратегии посредством функциональной стратегии (УЧР).

С нашей точки зрения, последний мотив позволяет прогнозировать наиболее благоприятные результаты. *Основная проблема наших организаций – отсутствие синергии, согласованности системы HR со стратегией и культурой.* Более того, в малых и средних организациях часто можно столкнуться с полным отсутствием сформулированной стратегии, а в крупных — с ее формальностью, оторванностью от реальности. Политика головной (западной) компании также повышает вероятность внедрения новых технологий в управлении персоналом, но в этом случае они, как правило, искажаются, приобретают местную специфику. В остальных случаях прогноз неопределенный.

Наиболее важным критерием вероятности успешного внедрения являются установки первых лиц относительно людей, работающих в компании. Эти установки консультант может попытаться выявить в ходе интервью с руководителями, например, попросив рассказать об особенностях подчиненного персонала или управленческой команды. Из этого будет понятно, какие данные об оценке руководитель ожидает от провайдера консультационных услуг, и как эти данные будут использоваться. Однако не все заказчики склонны откровенничать с консультантом, особенно на начальном этапе совместной работы. Отношение к персоналу проявляется косвенно, в процессе реализации проекта. *Однажды, при проведении центра оценки автор проводил интервью с одним из руководителей службы безопасности крупной организации. В его обязанности входило сохранность имущества компании. На мой вопрос, как бороться с хищениями, он ответил: «Люди должны знать, что за ними постоянно следят. Любо́й человек, если он видит, что можно украсть безнаказанно, обязательно украдет. Потому что у людей такая физиология». На интервью я записал эту фразу дословно. Меня поразило не то, что человек с высшим образованием перепутал физиологию с психологией, а прямота и абсолютная убежденность, с которой он делился своими представлениями.*

Примеры из практики

Как было показано выше, понимание управленческой идеологии необходимо для успешного поведения проектов, но, как правило, идеология не формализована, даже если в компании имеется прописанная кадровая политика. Как известно, любой проект надо начинать с организационной диагностики, негативное представление руководства о собственных сотрудниках можно обнаружить уже при анализе управленческой документации, обнаружив:

- должностные инструкции, включающие более ста пунктов функциональных обязанностей (для защиты работодателя от недобросовестных сотрудников!);

- доминирование в организационной документации предприятия (приказах, регламентах, положениях) фактов наказаний и угроз наказаний;
- наделение ответственностью без предоставления необходимых (закрепленных в должностной инструкции) полномочий;
- применение в процедурах оценки кандидатов методов, выявляющих склонность к противоправному поведению (например, полиграфа);
- использование в процедурах отборочных интервью элементов провокаций и психологического давления на кандидата;
- пролонгированный (более трёх месяцев) период исполнения обязанностей в вышестоящей должности, без назначения на должность (вечный И.О.) и др.

Все это внешние проявления, выражаясь клиническим языком, «симптомы», отражают внутренние проблемы организации и доминирование «теории X». Одно из направлений управленческого консультирования — помощь в оценке персонала, как никакое другое, позволяет выявить реальное отношение руководства к своим работникам. Так происходит потому, что прояснение запроса состоит именно в определении той модели человека, из которой исходит руководство компании-заказчика в оценках своих сотрудников. Рассмотрим «маркеры» отношения к персоналу на примере проведения проектов по оценке персонала методом Центра оценки (ЦО). Практический опыт автора свидетельствует, что высокое качество проекта по оценке персонала зависит от ряда, на первый взгляд, внешних факторов (Табл. 2).

Таблица 2. Признаки отношения к персоналу на примере Центра оценки

«Слабый» Центр оценки	Качественный Центр оценки
Обычно неожиданный старт. «Вышли на Вас, потому что поступило задание срочно провести оценку персонала». Выбор провайдера по минимальной цене. Жесткий торг.	Запланированное заранее мероприятие. Выбор провайдера на основе рейтингов качества или на основе предшествующего позитивного опыта сотрудничества.
С провайдером общается специалист кадровой службы, который сам не принимает решения. Доступ к первому лицу затруднен.	С провайдером общается первое лицо компании и управленческая команда. Решения принимаются сразу, в процессе переговоров.
Предлагается провести ЦО по имеющейся в компании (обычно низкого качества) модели компетенций, либо предлагается провайдеру самому определить набор компетенций.	Первое лицо и управленческая команда активно участвует в разработке (доработке) модели компетенций и поведенческих индикаторов.
Предлагается упростить процедуру (сократить время проведения, увеличить размеры групп участников, проведение в помещениях, не соответствующих требованиям стандарта ЦО.)	Полностью принимаются предложения провайдеров по процедуре и условиям проведения ЦО.
По возможности снимается задача предоставления обратной связи участникам. Результаты оценки доступны только администрации предприятия.	Упор на предоставление развивающей обратной связи консультантов участникам. Совместная разработка планов индивидуального развития.
Явка участников срочная, зачастую в приказном порядке, воспринимается участниками как аттестация с вероятными негативными последствиями. Высокий уровень эмоционального напряжения.	Предварительное информирование и разъяснение целей мероприятия. Максимально щадящая, бережная атмосфера проведения, ориентация на развитие «слабых компетенций».
Отсутствие на мероприятии первого лица. Делегирование провайдерам разъяснения цели мероприятия (мотивирующего выступления).	Участие на открытии мероприятия первого лица, мотивирующее выступление, связь ЦО с актуальными целями и стратегией компании.
При презентации итогового отчета акцент на негативной информации (слабости и недостатки) на каждого участника. Подтверждение собственных убеждений.	Акцент на выявленные сильные стороны и возможности дальнейшего профессионального и карьерного развития.

Поясним значения некоторых указанных в таблице факторов: «Слабый» ЦО обычно бывает срочным (потому, что руководитель распорядился) и в качестве представителя заказчика обычно выступает не очень квалифицированный сотрудник службы персонала. С первым лицом компании обычно контакта нет. Первое лицо, как правило, не интересуется (или как бы не интересуется) ходом переговоров с провайдером. Однако все последующие шаги осуществляются после доклада ответственного специалиста и получение одобрения сверху.

Восприятие целей ЦО участниками, их ожидания — хороший индикатор отношения к людям. В некоторых компаниях люди заходят в аудиторию и спрашивают: «здесь ли будет проводиться аттестация?». Несмотря на предварительное информирование, они не отличают ЦО от аттестации. В таких ситуациях, несмотря на то, что консультанты заверяют участников в том, что никто не сомневается в их соответствии занимаемой должности, люди все равно опасаются последствия оценки. В одной из структур Газпрома при проведении ЦО «ощущалось», как «воздух дрожал от наполняющего его страха». С другой стороны, автор работал с организациями, в которых сотрудники сами просят администрацию направить их на оценку. Точно так же, как в одних компаниях люди сами устанавливают для себя более высокие КРІ, в других — «отбиваются» от КРІ насколько это можно. Их мотивы понятны — в одних условиях это дополнительная опасность, в других — новая возможность. И дело здесь не столько в особенностях личности, сколько в специфике организации.

Игнорирование реакций и чувств персонала. Однажды на одном проекте мы узнали, что параллельно с нами ту же группу участников оценивает другой провайдер («для более надежной оценки!»). Такое «негуманное» отношение не могло не отразиться на настроениях и реакциях участников в ходе ЦО. Бережное, щадящее отношение к сотрудникам характерно для качественного ЦО. Руководители в таких компаниях понимают, что любая оценка содержит в себе риски и стрессы для участника, поэтому просят провести оценочную процедуру максимально доброжелательно и корректно.

Очень важный маркер — *оценка без обратной связи*, когда результаты оценки остаются исключительно достоянием руководства (первого лица и директора по персоналу) компании. Экономия на обратной связи является не только отражением экономических интересов компании, но и, зачастую, отражением идеологии работы с персоналом. Руководитель, придерживающийся такой идеологии, уверен, что информация о сотрудниках нужна только ему, для принятия решения. Сотрудникам обратная связь не нужна, и даже может быть вредной — вдруг он возомнит о себе «бог знает что» и начнет искать себе другую работу. Тот факт, что правильно представленная обратная связь обычно меняет в лучшую сторону мотивацию и поведение людей, не признается.

Как известно, ЦО является очень трудоемкой, но наиболее валидной технологией оценки персонала. Однако при отсутствии соответствующей идеологии эта технология может выступать очередной аттестацией, стать головной болью для сотрудников, стремящихся избежать еще одну проблему. В результате получается низкое качество результата (оценки), низкий уровень удовлетворенности участников при сопоставимом уровне затрат. Передовые практики УЧР базируются на постулате о том, что человек по природе своей хорош, и задача менеджера состоит в том, чтобы помочь ему стать еще лучше. Такая установка приводит к развитию «субъект-субъектных», а не «субъект-объектных» связей между руководителем и подчиненным. Если руководитель убежден в том, что по своей природе «человек плох», и ничего с этим нельзя сделать, то он будет реализовывать авторитарный стиль, основанный на тотальном контроле и угрозе наказания. В этом случае, результаты самых передовых HR практик будут использоваться в соответствии с его базовыми установками — можно ведь и

результаты качественно проведенного центра оценки использовать как увесистую дубину. И если у руководителя предприятия нет «необоснованных иллюзий по поводу природы человека», лучше не пытаться внедрять «идеологически враждебные» HR-практики, например, не проводить центр оценки, а ограничиться традиционной аттестацией персонала. В данной организации пользы от нее может быть больше и заказчик получит то, в чем он действительно нуждается.

Наверняка внимательный читатель уже заметил, что в данном тексте акцент был смещен на негативные моменты применения современных HR-технологий. Автор при этом ссылается на личный опыт. Может быть, ему просто не повезло? Есть ли в его опыте позитивные примеры? Конечно, есть! Полное название организации, к сожалению, мы не можем указать по этическим соображениям, но этот пример абсолютно реальный.

ОАО «XXXX БАНК»: как менялся менталитет менеджмента

До 2009 года это был типичный российский банк эпохи перестройки со средним размером активов. Затем контрольный пакет акций покупает зарубежная банковская группа, которая в настоящий момент контролирует 100% акций данного Банка. Казалось, все понятно — банк купила западная компания, и менеджмент стал западным. Однако после покупки банка и до сегодняшнего дня, за исключением нескольких экспатов³, высшие посты занимают те же самые люди, которые работали в банке до смены его собственника. О том, каким образом в тот момент внедрялись новые методы управления персоналом, мне рассказала заместитель директора по персоналу, Татьяна С. Когда банк купила западная банковская группа, внедрение новых методов УЧР, таких, как управление эффективностью, управление талантами, управление организационной культурой, потребовало кардинальной перестройки приоритетов управленческого персонала. Основная установка была сделана на то, что люди — это главное (It's All About People). И это не пустой лозунг. Автор на протяжении последних двух лет проводит оценку управленческого персонала в данной организации и убедился, что банк действительно заботится о своих людях, поощряет высокие достижения и инициативу, стараясь создавать условия для профессионального роста и максимальной реализации каждого сотрудника. Отмечается высокий уровень лояльности и удовлетворенности работой в компании, несмотря на высокий уровень производственной нагрузки (эксплуатации) персонала. Все отмечают благоприятный психологический климат и «человеческое» отношение к персоналу. В данном банке даже проводится периодическая оценка уровня удовлетворенности в разрезе подразделений, что является KPI для руководителя подразделения.

В банке внедрение новых технологий проводилось небольшими шажками, но при этом упор делался не на идеологию, а на практику. Прежде всего, все руководители прошли курсы по введению в коучинг. Тем самым им было показано, что от управленческого персонала ожидают развития, но не просто участия в тренингах, а личной ответственности за собственное развитие. Параллельно проводилась идея, что ответственности за развитие своих подчиненных лежит на линейных менеджерах, а не на службе персонала. Функции службы персонала все больше смещались в сторону методологии и консультативной поддержки управления персоналом. Разумеется, сам факт того, что в основу обучения руководителей был положен коучинг, говорит о том, что у руководства компании уже имелось необходимое для этого метода представление о человеке. А именно: качества человека не заданы изначально, а разви-

³ Экспатриация — временное или постоянное выдворение человека за пределы страны, обычно сопряжённое с лишением гражданства. Экспатриант — лицо, подвергнутое экспатриации. Экспат — сленговое название для иностранных специалистов или руководителей, работающих по контракту в российских компаниях (прим. ред.)

ваются на протяжении всей профессиональной деятельности; человек хочет развивать свои компетенции; человек является субъектом (определяет и несет ответственность) собственного развития. Когда я спросил одного из заместителей Председателя банка, как им удалось кардинально перестроить систему управления банка, практически не прибегая к замене управленческого персонала. Он мне ответил: «Дело в том, что люди меняются!»

В соответствии с политикой головной компании было организовано проведение ежегодной оценки всего персонала, ориентированной на развитие. При этом, основной упор делался на проведении неформальной беседы с подчиненными с максимально возможным дистанцированием от аттестационных мероприятий и вопросов материального стимулирования. Основной упор делался не на оценку прошлого, а на планирование будущих улучшений. Сотрудники, планировавшиеся руководителями к увольнению, просто не проходили эту процедуру. Тем самым снималась дополнительная нагрузка на руководителей. Сама процедура проведения оценки реализовывалась по типу «обучение действием» (*Learning by Doing*). Предлагалось просто побеседовать с подчиненными. Результаты проведения бесед обсуждались на специально организованных для руководителей сессиях. Потом практика проведения эволюционировала, становилась все более структурированной и углубленной. Со стороны головной компании контроль был минимальный, поэтому можно было реализовывать подходы, работающие в рамках местной культуры. Был взят стратегический курс на развитие человеческих ресурсов. Большая часть этого процесса была направлена на формирование среды, в которой работников поощряют к обучению и развитию.

Этот случай подтверждает то, что наличие ценностного отношения к человеку, «вера в человека» в высшем менеджменте есть базовое условие внедрения в ежедневную практику современных методов управления персоналом. Человеческий капитал произрастает и множится только там, где к людям относятся «по-человечески»! Однако само внедрение не всегда требует наличия разделяемой «веры в человека» со стороны среднего и низового менеджмента. Традиционный подход предполагает сначала разработку и внедрение в практику организационной жизни нового корпоративного мировоззрения, основанного на ценностях – определение набора недостающих в компании ценностей, их формализацию и трансляцию на нижележащие уровни управления, проведение PR-кампании, поощрение сотрудников, ведущими себя в соответствии с новыми ценностями. Таким образом, сначала мы готовим идеологическую «почву», а потом внедряем нужные технологии. Данный опыт показывает, что в некоторых случаях технология может идти впереди идеологии. В некоторых — параллельно. И тогда внедренная технология подкрепляет новую идеологию. Получается реально, а не «бумажно». Этот пример наглядно демонстрирует то, как работает «поле» (концепция организационного роста Литвина—Стрингера). Руководство компании сначала изменило параметры «внешнего поля», показало, что надо делать и при этом обеспечило благоприятный, комфортный климат для внедрения новых методов. Слов было мало, а работы много. В конечном счете, новые практики прижились, что не могло не отразиться на ценностях и представлениях линейного менеджмента компании.

Банк победил в номинации «За высокое качество обслуживания клиентов» Национальной банковской премии – 2013. Мы все хорошо знаем, что клиентоориентированность является ключевым конкурентным преимуществом компаний и многие хотели бы ее повысить. При этом нужно понимать, что позитивное отношение персонала к клиенту нельзя достичь путем штрафов и угроз. Она возможна только тогда, когда руководство проявляет «человеческое» отношение к своим сотрудникам, и сотрудники комфортно чувствуют себя на рабочих местах. В основе уважения к клиенту лежит уважение руководства к человеку, обслуживающему клиента.

Важные для практики выводы

1. Важно изучать «идеологические» представления руководителей компании, чтобы четко представлять, какие инструменты в области работы с персоналом дадут лучший результат в данной организации.
2. По возможности, надо «подтягивать» заказчика под идеологию УЧР. Оптимальной здесь может быть роль персонального консультанта в случае установления неформального контакта с лицом, принимающим решение.
3. Не навязывать своим заказчикам (внутренним и внешним) услуги, которыми они не смогут в полной мере воспользоваться по «идеологическим соображениям». В случае невозможности повлиять на идеологию, предлагать инструменты, адекватные установившейся практике управления, либо прекратить отношения с данным клиентом.

Ключевая проблема в организационном консультировании состоит в определении системы представлений (как эксплицитных, так и имплицитных) высшего руководства о людях и наиболее эффективных способах управления сотрудниками, распространяемая на нижележащие уровни менеджмента. Система представлений руководства, типы контроля над человеческими ресурсами, полностью определяет возможности применения тех или иных кадровых технологий. Попытки имитации HR-технологий приводят не только к дискредитации самой технологии, но и к утрате доверия персонала к кадровым службам. В случае если представления высшего руководства неявны или противоречивы, следует отдавать приоритет внешним «маркерам» системы управления, специфическим симптомам, отражающим ту или иную управленческую идеологию. Внешние маркеры можно обнаружить в организационной документации предприятия, а также в особенностях поведения представителей заказчика в ходе реализации проекта.

Внедрение новой управленческой идеологии возможно только при поддержке первого лица и его непосредственного окружения. Само внедрение не всегда требует наличия разделяемой «веры в человека» со стороны среднего и низового менеджмента. Поэтому основной упор следует делать на поэтапные действия в рамках новой технологии, а не на пропаганду гуманного отношения к человеку. Опыт показывает, что в некоторых случаях технология может идти впереди идеологии. В некоторых — параллельно. Если технологию удастся внедрить, она подкрепляет новую идеологию. Пропаганда (PR-компания) для трансформации ценностей организации имеет не основное, а вспомогательное значение. Службы персонала отечественных компаний, если они хотят соответствовать современным условиям, обречены на использование имеющихся в этом сфере технологических разработок развитых стран. Это как раз тот путь, который принято называть инновационным. Однако, бездумное заимствование, игнорирование идеологии и ценностей, лежащих в основе этих технологий, приводит не только к неэффективным затратам людских и финансовых ресурсов, но и дискредитации самих этих технологий.

Использование западных технологий управления персоналом без анализа идеологии менеджмента является рискованным и бесперспективным. Попытки прямого переноса не только провоцируют дискредитацию конкретных технологий и технологического подхода в целом, но и снижают доверие к внешним консультантам и сотрудникам кадровых служб. *Если кадровые технологии не работают в данной конкретной организации, нужно искать причины «отказа» не в самой технологии, а в той идеологии управления компанией, которую прижившиеся в компании управленческие практики отражают и обслуживают.*

Литература

- Армстронг, М. (2002). *Стратегическое управление человеческими ресурсами*. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М.
- Кантровиц, Т. (2014). *Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 год* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.shl.ru>. (Дата обращения: 25.12.2014)
- Наумов, А.И., Виханский, О.С. (2003). *Менеджмент*. 3-е изд. М.: Гардарики.
- Питерс, Т., Уотерман-мл., Р.Х. (2005). *В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки*. М.: Вильямс.
- Фромм, Э. (2014). *Душа человека. Революция надежды*. М.: АСТ.
- Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.
- Litwin, G.H., Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Cambridge, Harvard University Press.

Human Resource Management: Technology and Ideology

Evgeny MASLOV

Association of Business Excellence (ABM Ltd.), Moscow, Russia

Abstract. The article is an attempt to understand the reasons why the abroad recognized and effective technology of personnel management do not work in a Russian companies. The reasons are considered: 1) ignoring the basic conditions for personnel management; 2) attempts to speed up and simplify the process; 3) simulation technology in favor of the persons concerned; 4) lack of necessary skills management personnel; 4) non-complementary technology used in relation to the dominant ideology of the organization management. Introduced an operational definition of the concepts "technology" and "ideology", as well as the "ideology of management". Substantiates the close relationship between efficiency of technologies and the dominant ideology in the organization of management, especially management representations of a typical employee. The author shows some surface markers (symptoms) that appear in the course of consulting projects can serve as indicators behind them managerial ideology, and describes how these characteristics affect the quality of the project. The author cites the example of the successful transformation of the ideology of the company's management through the phased development of the new technology work with the staff. At the same time as the model uses the Litwin&Stringer's concept of organizational growth. It concludes with recommendations for the introduction of advanced technologies of personnel management, which can be useful for professionals working in the field of organizational psychology.

Keywords: technology, ideology, organizational culture, management culture, human resource management, human capital, organizational values.

References

- Armstrong, M. (2002). *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic Human Resource Management]. M.: INFRA-M.
- Fromm, E. (2014). *Dusha cheloveka. Revolyutsiya nadezhdy* [The Soul of Man. Revolution of Hope]. M.: AST.
- Kantrovitz, T. (2014). *Otchet o global'nykh tendentsiyakh v otsenke personala za 2014 god* [Report on global trends in the evaluation of staff for 2014]. URL: <http://www.shl.ru>. (Data obrashcheniya: 25.12.2014)
- Litwin, G.H., Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Cambridge: Harvard University Press.
- Naumov, A.I., Vikhanskij, O.S. (2003). *Menedzhment* [Management]. 3-e izd. M.: Gardariki.
- Peters, T., Waterman-Jr., R.H. (2005). *V poiskakh sovershenstva. Uroki samykh uspešnykh kompanii Ameriki* [In Search of Excellence. The lessons of the most successful companies in America]. M.: Vil'yams.
- Shein E. (2002). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. SPb.: Piter.