

Корягина Инга Анатольевна

канд. ист. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

АНТИНАУЧНЫЕ МЕТОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

***Аннотация:** данная статья раскрывает мифы и антинаучные подходы в управлении персоналом. Автором обозначены мифы управления персоналом. Описывается, что такое управленческие фантазии, и какие из них не способствуют эффективному стилю руководства. Предлагаются научные подходы в управлении персоналом.*

***Ключевые слова:** мифы управления, антинаучные подходы, управление персоналом, управленческие решения.*

Страны погибли из-за недостатка знаний.

Томас Адди, врач и гуманист XVII века

В статье «Наука, направленное против развития науки, и экологическое принятие решения: призыв к действию», опубликованной в журнале «Интегрированная экологическая экспертиза и Управление», пять ученых-экологов из Великобритании, Швеции, США, и Канады, заявили, что уже в слишком многих случаях принятие управленческих решений больше не основывается на научных фактах или результатах научных исследований [1, с. 553–805]. Вместо этого, управленческие решения во многих случаях принимаются, в большой степени, под влиянием оценочных суждений, политических амбиций, эмоций и наивных призывов и сводятся к наивным и простым решениям, несоответствующим такому сложному и многогранному миру. Управление под воздействием мифов быстро терпит неудачу.

Мифы управления персоналом

Никто не знает, как это происходит или где это начинается, но в современном бизнесе «витают» несколько постоянных мифов управления персоналом.

Проблемы случаются сразу же, как только менеджеры принимают управленческие решения, полагаясь на «общепринятые понятия» вместо того, чтобы использовать собственный здравый смысл. Менеджер, управляемый мифом, может с легкостью неправильно интерпретировать фактические события и быстро потерять собственную уверенность и доверие своих сотрудников.

Чтобы вам помочь не заблудиться в управленческих фантазиях и четко понять, какие из них не способствуют вашему собственному стилю руководства, эта статья посвящена проверке пяти мифов управления в реальных условиях, скорректированных реальными советами.

Миф 1: современные сотрудники работают эффективно, когда им позволено работать автономно; а если вы будете вмешиваться, то заслужите репутацию микроменеджера.

Факт: Автономия должна быть уравновешена четкими обязанностями каждого.

С точки зрения выполнения дискретных задач сотрудникам нужно, конечно, нужно разрешить самостоятельно придумывать наиболее эффективные методы и создать свои собственные решения. Но нереалистично ожидать, что работники возьмут на себя крупные проекты или задачи как автономная команда без ясной стратегии и четкого понимания обязанностей каждого члена команды.

Сообщите своей команде заранее, что от них ожидается и как будет измерен прогресс. Определите, что такое успех в вашем случае и открыто, обсудите последствия отказа соответствовать стандартам. Вы можете утвердиться как лидер команды, осуществляя руководство посредством текущего контроля, частой обратной связи и встреч «на рабочем месте». Это позволит вам и вашей команде оперативно справляться с трудностями, прежде чем они перерастут в полномасштабные кризисы.

Миф: лучшие менеджеры следуют экспертным стратегиям управления.

Факт: лучшие менеджеры адаптируют на своем рабочем месте то, чему они сами научились, а не наоборот.

Вместо того, чтобы ограничивать себя определенным «видением» или «стратегией» того, как справиться, мудрые менеджеры становятся в позицию «наблюдателя» и тщательно отбирают идеальное решение среди множества методов. Они достаточно гибки, чтобы попробовать применить множество разнообразных подходов и готовы быстро менять или вообще отказываться от того, что не работает.

Как и все в этой жизни, только практика делает менеджера профессионалом. Только применяя то, что вы узнали, на практике, вы сможете узнать, что же действительно работает в вашем конкретный коллективе и на вашем уникальном рабочем месте.

Миф: когда в штате откроется вакансия, наймите замену на полную ставку.

Факт: лучше нанимать персонал стратегически, исходя из потребностей бизнеса, а не вакансии.

Когда уходит сотрудник, работавший на полную ставку, реакция администрации по умолчанию состоит в том, чтобы тут же заменить его другим сотрудником на полную ставку. На самом деле это хорошая возможность переоценить ситуацию и потребности в укомплектовании персоналом. Задайте себе вопрос: «все ли его обязанности все еще очень важны для вашей команды?». Вы можете обнаружить, что можете перераспределить работу бывшего сотрудника среди нескольких членов вашего штата.

Если это невозможно и работа была уникальна, вы можете временно нанять сотрудника на условиях проектной работы, чтобы не допустить общего «завала» в работе.

Миф: хороший менеджер ко всем сотрудникам относится одинаково.

Факт: хороший менеджер ко всем сотрудникам относится справедливо.

Некоторые менеджеры делают ошибку, думая, что всех сотрудников нужно рассматривать одинаково, независимо от их уникальных навыков, преимуществ, недостатков и стилей работы. Вместо того, чтобы, на первый взгляд, создавать гармоничную рабочую среду, на самом деле, этот подход саботирует мотивацию

талантливых сотрудника. А также, оказывает сильное влияние на производительность труда. Поэтому, относитесь к сотрудникам справедливо – с уважением, профессионализмом и любезностью – адаптируя ваш стиль управления к потребностям людей.

Например, вы можете предоставить дополнительную супервизию тем, кто демонстрирует в этом потребность. И позволить вашим лучшим работникам брать более сложные задания, чтобы они смогли расширить свои навыки и стать еще более ценными для вашей компании.

Миф: менеджеры, которые что-то делегируют своим подчиненным, теряют контроль над качеством и результатами.

Факт: Делегирование позволяет именно вам, как менеджеру, максимизировать таланты сотрудников, позволяя себе сосредоточиться на задачах, для решения которых только у вас есть такие ценные экспертные знания.

Если вы не делегируете, вы не управляете. Как менеджер, ваша ответственность состоит в том, чтобы поставить ясные управленческие цели, разъяснить задачи и определить ожидания компании. Если делегировать правильно, то оно освобождает время и усилия, чтобы вы обратили свое внимание на собственные высокоуровневые обязанности, такие как подбор нужного персонала для вашего отдела, маркетинг или разработку нового продукта.

Делегирование – это превосходный способ помочь вашим сотрудникам вырасти и развить новые навыки. Вполне очевидно, что в делегировании есть некоторый риск, но если вы не постройте штат, которому вы можете доверять сделать эксклюзивную работу, вы не выполните свою основную роль менеджера.

Умные менеджеры не только стараются не попасть под влияние общепринятых мифов об управлении, но они также понимают, что даже вербальные методы управления не всегда эффективны, или не в каждой ситуации. Существуют обстоятельства, когда менеджер должен быть гибким, умерить свой авторитет и решать проблемы, с которыми он сталкивается.

Ваш подход должен быть хорошо продуман, но быть достаточно гибким, чтобы адаптировать изменения, произошедшие в целях и задачах у вашей компании к вашей непосредственной команде.

Причины популярности мифологического мышления

В 1997 году Карл Саган описал роль науки в обществе в своей классической работе «Мир, преследуемый демонами: наука как свеча в темноте» [2]. Больше чем 20 лет спустя его проблемы и аргументы более релевантны, чем когда-либо, поскольку менеджмент сталкивается с еще более глубокими проблемами управления. Эти проблемы нелинейны и сложны, имеют неопределенный объем и масштаб, и не имеют никаких аналитических решений. Такие проблемы решены только, развивая совместные и интегральные решения. Однако в нынешней обстановке непрерывных совместных нападений, которые стимулируют наделяемые экономические интересы и политические интересы или простое невежество, наука, которая могла подкрепить создание обоснованного решения, все больше и больше отодвигается, ее заставляют замолчать, или даже активно ее устраняют.

Есть много причин распространения антинауки. Интернет распространяет информацию с беспрецедентной скоростью. Было приложено недостаточно усилий, чтобы обучить общественность критическому мышлению, проверке на наличие фактологических ошибок, интеллектуальному обязательству и научному методу. Отсутствие открытого доступа к научным ресурсам, отсутствие понимания, что такое неопределенность, разница в понимании науки о рисках и реальным восприятием риска как такового, уязвимость общества для дезинформации, все это широко эксплуатировалось политическим сектором. Все это сеет не что иное, как сомнение и дискредитирует научные результаты, приводящие к широко распространенному общественному цинизму и недоверию к любым государственным учреждениям и мнениям экспертов. Сталкиваясь с мешаниной, на первый взгляд, противоречащих друг другу «фактов» и «опытных» мнений, любая аудитория испытывает нормальное человеческое желание просто выбрать самые успокоительные и доступные ее пониманию «факты».

Рекомендации руководителям

Есть многие люди, которые не понимают то, что делают руководители. К сожалению, и сами руководители не всегда понимают, что им делать. Вот несколько мифов для топ-менеджеров:

1. Вы должны много кричать.

Умные руководители не кричат. Да, иногда это необходимо, но не так часто. Как руководитель, если много кричите, вы должны задать себе вопрос «почему». Потому что люди не делают то, что вы им говорите? Если так, проверьте инструкции, которые вы им даете, ясны ли они им. Не имеет значения, если они ясны вам; они должны быть ясны человеку, которому вы даете задачу. А говоря мягко можно побудить другого человека слушать.

2. Руководители ничего не делают.

Многие сотрудники думают, что их руководители ничего не делают, потому что они никогда не видят, что менеджер делает что-либо кроме «блуждания» по коридорам и разговоров с людьми. Они не признают, что менеджеры так же упорно работают, если не сильнее, чем их сотрудники. Они просто работают над разными задачами.

Когда вы видите, что менеджер «стоит и болтает», он или она может получать в этот момент разъяснение целей и задач. Они могут обсуждать способы улучшения сотрудничества с другим отделом. Или они могут работать над улучшением морального духа сотрудника. Большая часть того, что делают менеджеры, не похожа на работу, но ее так же трудно выполнить, как любую задачу, сделанную сотрудниками.

И любые руководители, которые стали руководителями, потому что они считали, что быть руководителем означает, что они ничего не должны делать, очень быстро будут понижены или уволены.

3. Это всего лишь выполнение целей и задач.

Метрики и KPI – использование компаний чисел, чтобы измерить прогресс и достижение целей. Важно помнить, что важны сами цели, а не то, как они измеряются. Если вы все еще гонитесь за показателями, скорей всего, вы не можете

достигнуть своих целей. Не заблудитесь в собственных расчетах. Вместо этого, бдительно следите за целью. Если ваши показатели идеально, но вы так и не добились поставленных целей, посмотрите, где вы ошибаетесь.

4. Менеджеры – просто плановики.

Да, хорошие руководители много планируют. Планирование – один из четырех основных элементов управления. Но это не все, что они делают. После того, как определен план, руководители должны отслеживать прогресс в соответствии с намеченным планом и принимать меры по ликвидации последствий, если есть отклонение.

Ученые сами не согласны с понятием, что «настоящие» ученые не должны понижать в должности себя, чтобы стать «активистами», или что пересечение строки между оценкой и принятием решения обязательно ставит под угрозу научную целостность. Концептуальное различие между оценкой риска и управлением рисками было развито, чтобы изолировать научную деятельность от политического давления и поддержать аналитическое различие между величиной риска и стоимостью его преодоления, но то различие полезно только для простых, обычных оценок. Любой потенциальный риск сознательного или не осознающего уклона в интерпретации данных может быть минимизирован, гарантировав прозрачность, особенно относительно неопределенности. Наука об управлении все больше и больше признает, что оценка риска и его анализ должны быть совещательным и итеративным процессом, в котором должны сотрудничать общественность, ученые и лица, принимающие решения. Учитывая большое количество насущных проблем, которые срочно требуют внимания к себе, подобное обязательство больше не выполнимо.

«Наука должна быть поддерживаема, поощряема и облегчена свободным обменом информацией, не прошедшей цензуру предпочтениями промышленности, правительства, академией или социальными последствиями».

Если общество не защитит науку и не предоставит возможность свободного потока научных знаний, то ученые не будут в состоянии решить несметное количество проблем окружающей среды и проблем здоровья человека, которые нас окружают.

Что делать? Сами ученые считают, что они тоже должны принять просветительские меры. Они должны сделать свою работу понятной, обучать людей, писать для широкой публики, сотрудничать с лицами, принимающими решения, и подчеркивать важность науки в повседневной жизни. Они должны систематически выявлять научное мошенничество и отвечать на альтернативные факты способом, который понятен и приемлем для широкой публики. Попытки подвергнуть цензуре информацию, разрушить коммуникации, и разрушить научную инфраструктуру можно рассматривать как преступления против человечества в будущем.

Если мы все не преуспеем в том, чтобы противостоять направленным против развития науки силам, наше общество потерпит неудачу. Говоря открыто: управление на основе мифов потерпит неудачу. Глобально.

Список литературы

1. Apitz S.E. Science, antiscience, and environmental decision making: A call to action / S.E. Apitz, T. Backhaus, P.M Chapman [et al.] // Integrated Environmental Assessment and Management. – July 2017. – Vol. 13. Issue 4.
2. Sagan C. The Demon-Haunted World: Science as a Candle in the Dark. – London: Headline book publishing, 1997. – 426 p.