

## ЛИЧНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ: ТРЕНД, ВЫДВИНУТЫЙ ВРЕМЕНЕМ

В статье рассматривается современный тренд в управлении — личностно-ориентированный подход. Обосновываются авторские позиции в отношении данного подхода, дается сущность, цели, история становления и анализируются возможности применения в современной практике бизнеса и государственного управления. Приводится история развития личностно-ориентированной парадигмы в управлении, подходы, приведшие к популярности названного явления. Характеризуются понятия «человеческий капитал» и «человеческие ресурсы». Представляется опыт деятельности ведущих мировых бизнес-компаний Google, Microsoft, Amazon. Статья открывает цикл публикаций по тренду, выдвинутому временем.

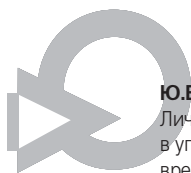


### **Ю.В. Сinyaгин**

*доктор психологических наук, профессор,  
заместитель директора,  
Институт «Высшая школа государственного  
управления» РАНХиГС при Президенте  
Российской Федерации, г. Москва, Россия*  
[yvsinyagin@gmail.com](mailto:yvsinyagin@gmail.com)

#### **Ключевые слова:**

*личностно-ориентированный подход, управление, тренд,  
эффективность управленческой деятельности, человеческий  
капитал, человеческие ресурсы.*



**Ю.В. Снягин**

Личностно-ориентированный подход  
в управлении: тренд, выдвинутый  
временем

Возрастающие требования к личности в динамично изменяющемся социуме, развивающиеся процессы гуманизации общественных отношений существенно влияют на суть и структуру системы управления, в том числе и на государственном уровне.

Сущность личностно-ориентированного подхода в управлении заключается в понимании того, что прогрессивное развитие общества возможно при условии гуманизации всех сфер человеческих отношений, роста степени свободы личности, реализации потенциала и творчества каждого человека, который здесь выступает субъектом управления и активного влияния на процессы общественного развития.

Все это позволяет определить личностно-ориентированное управление как целенаправленное взаимодействие субъектов, призванное обеспечить повышение эффективности управленческой деятельности через ее направленность на человека путем создания условий для личностного роста, профессионального развития, возможностей приложения собственных знаний и умений, использовании творческого потенциала для развития человечества. Заметим, что личностно-ориентированное управление предполагает конкретную отработанную технологию, которую еще предстоит обосновать, разработать и применить. Но именно на уровне подхода мы можем это и развивать, и пропагандировать, потому что система государственного управления сегодня пока тоже не предполагает активного внедрения личностно-ориентированного управления на уровне комплекса технологий. Это мне представляется особенно важным.

Более двадцати лет, занимаясь вопросами управления в высшем управленческом эшелоне, мы выделили личностно-ориентированный подход как основополагающий, потому что именно здесь

ориентация на кровную идею, круг единомышленников, ценности руководителя и его окружения — личностные элементы управления — дают наибольший управленческий эффект, что и делает такой подход современным трендом, особенно на определенных уровнях управления [2].

Личностно-ориентированный подход существует довольно давно и появился, прежде всего, в образовании и в управлении образованием (Л.Ф., Обухова В.В. Рубцов, Н.Ю. Снягина, И.С. Якиманская и др.). В рамках других систем управления в то время этот подход применялся реже, поскольку предполагал ориентацию на гуманизацию всех сфер взаимодействия, что в связи с тогдашним социально-экономическим положением страны не было возможным.

Тренд личностно-ориентированного подхода в управлении также не возник на пустом месте, он существует как мировая тенденция. В контексте управления, личностно-ориентированный подход — это целенаправленное взаимодействие субъектов, которое призвано обеспечить повышение эффективности деятельности через направленность на человека. Специфика такой направленности заключается в пропаганде сочетания интересов организации и личности, в ориентации на нее и максимальном использовании ее ресурсов. Именно поэтому такой подход является основополагающим в ряде известных брендовых бизнес-компаний. Сама идея идет из экономики, поэтому она направлена на получение прибыли. Этим отличается подход компании Google, где в рамках основ корпоративной культуры определено, что Google — это, прежде всего, люди, и при найме новых сотрудников отдается предпочтение не столько опытным, сколько способным кандидатам. Сотрудникам здесь созданы все самые современные условия для творческой и успешной работы: хорошо технически оснащенные рабочие места, возможность заниматься спортом, поддерживать здоровье, отдаваться своему хобби прямо на работе и др. Это делается для того, чтобы каждый специалист Google мог творчески трудиться, свободно высказывать свои мысли и предложения, внося вклад в развитие общего дела. Возможность сотрудников обсуждать новые идеи и обмениваться мнениями позволяет компании развиваться и двигаться вперед.



По сути, такое понимание предпринимается и системе государственного управления. Сходство здесь в следующем: управление собой и своими ресурсами, понимание других и их ресурсов, управление другими с учетом чужих личностных особенностей и ресурсов. То есть это и понимание себя, и руководства, и своих коллег и подчиненных, и понимание роли этих людей, ориентация на их личность. Это также понимание того, ради кого существует эта организация: если это бизнес — то клиенты, если государственная служба — то это все люди. Присущее в значительной части руководителей понимание людей как население, некой массы указывает на неготовность к реализации личностно-ориентированного управления.

Становление личностно-ориентированной идеи в управлении имеет свою историю, также основанную на трендах.

Начнем с того, что в 1979 г. Теодор Шульц определил человеческий капитал как воплощенный в человеке запас способностей, знаний, навыков и мотивов [3], высказав идею, что благосостояние людей зависит не от земли, техники и усилий, а, скорее, от знаний. Этот аспект экономики и назвали человеческим капиталом. Оказалось, что человеческий капитал является мощным активом, который вполне используется и растет финансово. И если вычестить из стоимости компании на рынке стоимость материальных активов, то остается именно это, человеческий капитал. Пример таких мировых интернет-компаний, как Google, Amazon, Microsoft, Apple, показывает, что у них очень маленькая доля материальных активов, менее 5%, а 95% — это люди, работающие в них. Поэтому в этих компаниях очень тщательно продумывают, как приобрести, а потом и использовать этот ресурс.

Что же понимается под человеческим ресурсом? Основные определения, несмотря на то что они касаются человека, введены в рамках экономических наук. Заметим, не зря ее иногда называют психологией, переведенной в деньги. Здесь определяется, что человеческий ресурс — это суммарная ценность сырого труда, величина которого определяется в основном количеством людей, составляющих трудовые ресурсы страны и человеческого капитала, которым обла-

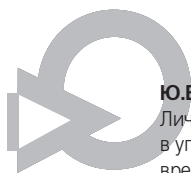
дают эти люди [5]. Человеческий ресурс также понимается как «количество людей плюс человеческий потенциал» [5]. Такой взгляд, сформированный на стыке экономики и бихевиоризма, наиболее подходил общим задачам экономики.

Далее, в 1990 г., У. Деминг высказал мысль, что люди — это не активы или ресурсы — они драгоценности, которые нужно охранять. Это дало разворот в другую сторону [4]. И в настоящее же время человеческие активы трактуются уже с точки зрения гуманистической характеристики.

Позже Э. Медоус на принципах К. Роджерса разработал человеко-центрированный, или, как его называют на уровне управления, человеко-фокусированный подход, который сразу же стал мировым трендом [6, 7]. Здесь опять человека принимают, развивают, но до тех пор, пока это приносит реальный доход.

Сегодня все три тренда также востребованы и используются в деятельности в первую очередь Google, Microsoft, Apple и других перспективных мировых компаний, понятно почему: все они, прежде всего, ориентированы на прибыль.

Например, в Microsoft в свое время был популярен компетентностный подход с использованием гауссовской кривой [1]. Ее суть заключается в следующем: за основу принимается факт, что порядка 10% сотрудников — «золотой фонд» компании, 10% — «отстающие», а 80% — «крепкие середнячки». Задача — максимально приблизить к «золотому фонду» так называемых «середнячков» и избавиться от «отстающих» [1]. Для решения этой задачи ежегодно проводилась жесткая оценка, по которой всегда примерно 10% сотрудников были кандидатами на увольнение, 10% — кандидатами на повышение, а 80% оставались на месте. Система была выстроена по принципам жесткого про-



**Ю.В. Снягин**

Личностно-ориентированный подход  
в управлении: тренд, выдвинутый  
временем

движения и мотивирования, в основе только материально-карьерная мотивация в лестнице с 75-77 уровнями. Человек начиная с 45-50-го уровня, знал, что 77-й уровень — это уровень Б. Гейтса, и стремился достичь его. Это поддерживалось технологиями, связанными с обеспечением социальных услуг (бесплатные проездные билеты, бесплатный проезд, медицинские страховки всем членам семьи сотрудника, зарплата значительно выше, чем в среднем по стране, и др.). Такая система существовала достаточно долго, но со временем это стало сказываться на снижении новых идей и доходах компании и в 2013 г., после сокращения 18 тысяч сотрудников, привело к тому, что был уволен ее сторонник С. Балмер, и только тогда все поменялось [1]. Сейчас здесь, как и в Google, на работу принимают не на должность, а в компанию и не по компетенциям, а по ресурсам. При этом уровневая лестница осталась. Сотруднику в его личной карьерной стратегии предлагается два пути — идти на управленческие позиции или профессионально развиваться. И если работник пошел на управление и все потом решил вернуться на позицию разработчика, он может сделать это на том же уровне, ничего не теряя. Это позволяет человеку находить свой ресурс и дает возможность попробовать, на что он способен. Такая система в значительной мере отражает положения человеко-центрированного подхода, который теперь также активно внедряется в этой крупнейшей компании.

Примеры прибыльного бизнеса демонстрирует и компания Amazon, хотя принципы деятельности там далеко не человеко-центрированные: добиться прибыли любыми путями, в том числе и за счет чрезмерной нагрузки на сотрудников.

Приведенные в статье примеры демонстрируют, что желаемого результата деятельности можно добиться разными

способами. Однако ориентация на человека, его ресурсы и их развитие является сегодня несомненным трендом, признающим как исследователями феномена, так и организаторами рабочего процесса, что в конечном итоге постепенно меняет видение руководителей любой структуры и любого уровня. Государственная служба и государственное управление здесь не исключение, а скорее инновационное поле новых прогрессивных достижений.

Вместе с тем в своей работе и исследованиях мы стараемся использовать понятие «личностно-ориентированный», а не человеко-центрированный подход, будучи убежденными, что только взаимное согласование интересов организации, ее целей и задач с индивидуальными целями, ценностями стремлениями и стратегическими жизненными идеями сотрудников и руководителей различных уровней управления, способно обеспечить устойчивый синергетический эффект. В этом случае данный подход выступает не только как ситуативная кадровая технология, позволяющая максимально использовать личностные ресурсы человека в интересах организации, но и многократно усилить возможности и организации и человека за счет взаимного усиления ресурсов на основе их эффективного сочетания на протяжении достаточно долгого времени.

### Список литературы

1. Краткий словарь терминов. URL: <http://www.worldbank.org/depweb/beyond/mirror/glossary.html#57>.
2. Снягин Ю.В. Руководитель и его команда. М., 1996.
3. Шпроо В.А., Колпачников В.В. Человеко-центрированный подход в работе с организациями // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 2. С. 79-87.
4. Deming W. Edwards. The new economics for industry, government, education. 2nd. MIT Press, 2000.
5. Earnest E. Meadows. Person-centered approach in organizational relationships // Organizational Psychology. 2014. Т. 4. № 2. С. 46-52.
6. Rusbace. URL: <http://www.rb.ru/article/yahoo-ispolzuet-otmirayushhuyusistemu-otsenki-personala/7249637.html>.
7. Schultz T.W. Investment in human capital: the role of education and of research. N.Y., 1971.



## THE PERSONALITY- CENTERED APPROACH IN MANAGEMENT: A TREND EXTENDED BY TIME

**Yury V. Sinyagin**

Higher School of Public Administration,  
Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation  
[yvsinyagin@gmail.com](mailto:yvsinyagin@gmail.com)

### Abstract

The personality-centered approach is described in this article as a modern trend in management. The author's position on this approach is substantiated and the nature, purpose, and history of the approach are given. The author analyzes its possible applications in modern business practices and public administration. The history of the personality-centered paradigm development in management is outlined and the approaches that have led to the popularity of this phenomenon are described in the article. The concepts of "human capital" and "human resources" are characterized by author. Also the experiences of leading business companies such as Google, Microsoft, and Amazon are presented in this article. The article is the opener for a series of publications on a trend extended by time.

**Keywords:** personality-centered approach, management, trend, effectiveness of management activity, human capital, human resources.

### References

1. A short dictionary of terms. URL: <http://www.worldbank.org/depweb/beyond/mirross/glossary.html#57> (In Russ.)
2. Sinyagin Y.V. Leader and his team. M., 1996. (In Russ.)
3. Shtroo V.A., Korpachnikov V.V. Human-centered approach in dealing with organizations. *Organizatsionnaya psikhologiya*. 2014. V. 4, No. 2. Pp. 79-87. (In Russ.)
4. Deming W. Edwards. The new economics for industry, government, education. 2nd. MIT Press, 2000.
5. Earnest E. Meadows. Person-centered approach in organizational relationships// *Organizational psychology*. 2014. T. 4, № 2. С. 46-52.
6. Rusbase. URL: <http://www.rb.ru/article/yahoo-ispolzuet-otmirayushhuyu-sistemu-otsenki-personala/7249637.html>
7. Schultz T.W. Investment in human capital: the role of education and of research. N.Y., 1971.



### ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ:

**Наука для образования:** Коллективная монография / Сост. и науч. ред. Н.Ю. Синягина, Е.Г. Артамонова. М.: АНО «ЦНПРО», 2015. 252 с.

Коллективная монография «Наука для образования» представляет обзор научных проектов, реализуемых ведущими российскими и зарубежными специалистами в области актуальных проблем образования, воспитания и дополнительного образования детей.

В книге представлены результаты наиболее значимых научных исследований и разработок в сфере образования личности, среди которых модели воспитания, профилактики асоциального поведения, формирования здорового образа жизни, новейшие технологии этого процесса, содержатся рекомендации по их использованию в педагогической практике.

Монография предназначена для руководителей и педагогических работников образовательных организаций, научных сотрудников, студентов и аспирантов, также она будет интересна родительской общественности.

Подробная информация  
и заявки на приобретение  
книги —  
по электронной почте:  
[ano-cnpro@mail.ru](mailto:ano-cnpro@mail.ru)