

Личностно-ориентированное управление – управление будущего



Синягина Н.Ю.

Доктор психологических наук,
профессор, заведующая научно-
исследовательским сектором НИЛ
«Диагностика и оценка руководителей»
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

E- mail: nsinyagina@yandex.ru

Аннотация

Характеризуется личностно-ориентированный подход в управлении. Описывается история его становления. Обосновывается его роль как основы новой методологии диагностики, оценки и развития управленческих кадров государственной службы, которая разрабатывается на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС. Приводятся данные экспертного опроса о необходимости личностно-ориентированного управления.

Ключевые слова

• руководитель • стиль деятельности • личностно-ориентированное управление • экспертный опрос •

Системам управления всегда нужны руководители, которые могут строить отношения, умеют вдохновлять, влиять на людей, формировать успешные команды, справляться с неожиданными вызовами, то есть эффективно управлять другими и уверенно вести их за собой [1; 2; 3; 5; 6; 7; 9]. Именно эти качества эксперты называют приоритетными, определяя их базой личностно-ориентированного управления, которое сегодня выступает ведущим трендом, что убедительно представлено в научных исследованиях, базирующихся на идеях У. Деминга, Э. Медоуса, К. Роджерса, Ф. Фидлера и их последователей [8; 9; 11; 13; 10] и значительном международном и отечественном опыте.

Еще в середине прошлого века исследователь Ф. Фидлер отразил в своей теории непредвиденных обстоятельств, что в мире не существует единственного лучшего стиля лидерства и что эффективность лидера зависит как от его личностных особенностей (качеств личности), так и от обстоятельств [9]. Согласно этой теории, лидеры делятся на две разные категории: руководители, ориентированные на задачи, и руководители, ориентированные на людей. Ф. Фидлер предположил, что на эффективность лидерства влияют три характеристики:

- уровень задач, стоящих перед руководителем;
- уровень его власти (управленческой позиции);
- степень отношения его со своими подчиненными.

До появления этой теории непредвиденных обстоятельств (1960) специалисты, изучающие лидерство, сосредотачивали свое внимание на конкретных качествах лидеров, считая, что существует универсальная модель, к которой и должны стремиться все лидеры. Теория непредвиденных обстоятельств Ф. Фидлера впервые предположила наличие множества других верных способов эффективно руководить.


Относительно личностно-ориентированного управления важно, что, согласно теории непредвиденных обстоятельств Ф. Фидлера, эффективность руководителя напрямую зависит от его взаимоотношений с подчиненными: чтобы добиться успеха, руководитель должен вписываться в общую культуру организации, пользоваться уважением своих сотрудников и восприниматься как способный выполнять обязанности лидера. То есть подход, ориентированный на людей, предполагает форму лидерства, требующую высокого уровня конструктивного взаимодействия с сотрудниками, и тогда каждый чувствует свою причастность к делу, участвует в принятии важных решений, что ведёт к большей заинтересованности каждого участника управленческой деятельности в ее результатах [9].

Позже в своих исследованиях Л. Бергман и Л. Гуннар [8] дают подробное описание и руководителей, ориентированных на выполнение задач, и личностно-ориентированных руководителей. Так, по их мнению, первые (ориентированные на выполнение задач) обычно составляют четкие и понятные графики работы с конкретными требованиями и сроками. Плюсы этого стиля руководства в том, что он поддерживает высокие стандарты при оптимальной эффективности. Сотрудники, которым нужна структура и которые имеют проблемы с управлением своим временем, лучше всего работают при таком лидерстве, потому что оно более организовано и ориентировано на соблюдение сроков. Минусы этого лидерства заключаются в том, что оно может привести к недостаточной автономии и творчеству сотрудников, что способствует снижению их личной заинтересованности и мотивации на успех. Также, поскольку сотруднику приходится работать в очень строгие сроки и чрезмерно ориентироваться на задачи, это может подорвать корпоративную культуру.

Описывая преимущества и недостатки ориентированного на людей лидерства, Л. Бергман и Л. Гуннар отмечают, что этот стиль управления имеет тенденцию вдохновлять сотрудников, заставляя их чувствовать, что их ценят за ту работу, которую они делают и то, что они делают имеет большое значение для организации [8].

Другие исследователи также актуализируют факт, что более эффективные усилия исходят от людей, которые чувствуют себя частью успеха организации, при этом предлагают учитывать, что лидерство, ориентированное на людей, сопряжено с рядом проблем: как результат излишней концентрации руководителя на взаимоотношениях, а не на показателях деятельности, могут доминировать неэффективные управленческие решения [14].

Мы также считаем, что личностно-ориентированное управление конкретного руководителя направлено на реализацию потенциала и творчества его самого и каждого сотрудника, выступающего субъектом управления в его реальной управленческой деятельности, в целях активного влияния на ее общий



результат. Именно личностно-ориентированное управление, отвечая запросу на реализацию кровной идеи, позволяет руководителю управлять в кругу единомышленников и иметь единые ценности со своим окружением, что дает наибольший управленческий эффект [3; 4; 5; 6; 13].

Однако важно не только найти основы для реализации такого управления, но и понимать стратегии мотивирования и оценки этого процесса, и руководителей, его осуществляющих. Недавний опрос британской общественности показал, что 22% людей ненавидят своего начальника: 52% людей называют его основным источником неудовлетворенности, 20% готовы отказаться от повышения зарплаты, если он будет уволен. Аналогичный опрос в США показал, что 65% американцев говорят, что они предпочли бы избавление от руководителя получению повышения зарплаты [12]. Из приведенных цифр можно сделать вывод, что от 65 до 75% лидеров не являются авторитетными для своих подчиненных, а диагностика и оценка личности при назначении на руководящую должность является неотъемлемой частью продуктивного лидерства. Относительно личностно-ориентированного управления важна такая оценка, которая позволяет руководителям понять, как их видят другие, в том числе подчиненные, и определить так называемые слепые пятна или проблемные межличностные тенденции, о которых они не знали. Для руководителей, которые стремятся улучшить свои личные результаты или продвинуться по карьерной лестнице, это является важным первым шагом. Именно на это направлена комплексная ресурсная технология личностно-профессиональной диагностики, которая реализуется в деятельности факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС с 2013 года [3]. В рамках технологии заложена возможность диагностики социальной направленности руководителя.

Считая личностно-ориентированное управление управлением будущего, мы обратились за мнением к экспертам. В опросе участвовали 30 российских экспертов, в числе которых были ученые и специалисты в области управленческой деятельности из 15 российских регионов и 3 зарубежных стран (2020 г.). Результаты опроса показали, что такому управлению отдают предпочтение почти 65% опрошенных экспертов, отмечая, что оно перспективно и является прообразом управления будущего. Лишь 6% не верят, что это возможно в России.

Характеризуя личностно-ориентированного руководителя, эксперты назвали такие его качества: дальновиден – 30,2%, пользуется доверием своих подчиненных – 30,2%, порядочный – 27,6%, принимает решения, опираясь на мнение коллектива – 24,8%.

Отвечая на вопрос «Какие руководители нужны госуправлению?», эксперт из Челябинска, поддерживая идею личностно-ориентированного управления, пишет, что такой подход позволит использовать резервы внутренней мотивации, обеспечивать ориентацию на достижение личного успеха в деятельности, а эксперт из Москвы отмечает, что личностно-ориентированная модель позволит отобрать на государственную службу людей знающих, культурных, направленных на других людей и отдающих себя служению Родине. Эксперт из Ульяновска считает, что личностно-ориентированный подход в управлении необходим при назначении на высшие руководящие должности (стратегические цели и задачи), а функционально-ориентированный вполне допустим для должностей, предполагающих в основном оперативное выполнение поставленных «сверху» задач. Почти треть экспертов (27,3%) отметили, что комплексный подход и личностно-ориентированное управление целесообразно не только при работе с высокопотенциальными кадрами, но и вообще в кадровой работе.

Против необходимости личностно-ориентированного управления выступили 9 экспертов (27,3%), поскольку считают функциональный подход первичным и полагают, что излишняя личностная ориентация без привязки к функциональным требованиям не может быть эффективной. Так, эксперт из команды одного из губернаторов написал, что имеет опыт работы с личностно-ориентированными руководителями и работать с ними сложно: они «разбросаны», сверхэмоциональны, не всегда признают регламент, бросают недоделанные дела, «рвутся в бой» по первому же требованию жителей. Другие эксперты из этой группы также указали на важность бюрократического подхода в работе на высших управленческих позициях, полагая, что иначе цели деятельности достигнуты не будут.

Тем не менее, опрос указал на понимание в среде специалистов и экспертов перспективности и эффективности личностно-ориентированного управления, отметив, что на пути внедрения и реализации личностно-ориентированного управления встретится еще много преград, обусловленных как обще-

ственным мнением, так и личностными особенностями руководителей, определяющими их желание-нежелание, умение-неумение, способность-неспособность опираться на принципы такого управления.

Список использованной литературы:

1. Баркова Ю.К., Клычникова К.А., Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г. Взаимосвязь образовательной и управленческой успешности руководителей // Наука и мир. 2019. Т. 2. № 11(75). С. 65-71.
2. Горобец Т.Н., Ковалёв В.В., Манолова О.Н., Плохоцкий А.И. Прескриптивная модель «Психофизиологические предикторы управленческой готовности руководителя» // Человеческий капитал. 2018. № 9(117). С. 115-124.
3. Сиягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело». РАНХиГС. 2020. 186 с.
4. Сиягин Ю.В., Сиягина Н.Ю. Академическая успеваемость и соблюдение дисциплины как предикторы управленческой успешности // Вопросы психологии. 2021. № 2. С. 70-80.
5. Сиягин Ю.В., Сиягина Н.Ю., Алдошина Ю.К. Личностно-ориентированный подход в управлении: мировой опыт // Образование личности. 2017. №1. С. 47-56.
6. Сиягина Н.Ю. Психобиографические факторы и предикторы формирования индивидуально-психологических и личностных характеристик (обзор зарубежных исследований) // Образование и саморазвитие. 2021. Т. 16. № 1. С. 102-115.
7. Штроо В.А., Колпачников В.В. Человеко-центрированный подход в работе с организациями // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 2. С. 79–87.
8. Bergman L., Gunnar L. The Person-Oriented Approach: Roots and Roads to the Future (2015) // Journal for Person-Oriented Research 1(1-2):1-6 Follow journal. DOI: 10.17505/jpor.2015.01
9. Fiedler F.E., Garcia J.E. (1987). New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organisational Performance. New York: J. Wiley & Sons.
10. Heiskala L., Erola J., Kilpi-Jakonen E. (2021). Compensatory and Multiplicative Advantages: Social Origin, School Performance, and Stratified Higher Education Enrolment in Finland // European Sociological Review. Vol. 37. N 2. P. 171-185. <https://doi.org/10.1093/esr/jcaa046>
11. Meadows E.E. Person-centered approach in organizational relationships // Organizational psychology. 2014. Vol. 4. N 2. P. 46-52.
12. Sherman R. The Keys to Effective Leadership and Personality Assessment. <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-management/articles/the-keys-to-effective-leadership-and-personality-assessment>
13. Sinyagina N. New Trends in HR Technologies: overview of foreign studies. 01033. Published online: 04 May 2021. SHS Web of Conferences 103, 01033 (2021) Russian and Foreign Experience in the System of Humanities Education 2020 <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110301033>
14. Task-oriented vs People-oriented Leadership Styles: Which is Better? <https://www.eskill.com/blog/task-people-oriented-management/>

Personality-oriented management – management of the future

Sinyagina N.Y.

Doctor of Psychological Sciences, professor, Head of the Research Sector of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPA, Moscow

E-mail: nsinyagina@yandex.ru

Abstract

The article describes a personality-oriented approach to management. The history of its formation is described. The article substantiates its role as the basis of a new methodology for the diagnosis, evaluation and development of managerial personnel of the civil service, which is being developed at the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources of the Graduate School of Public Administration, RANEPA. The data of an expert survey on the need for personality-oriented management are presented.

Key words

• manager • activity style • personality-oriented management • expert survey •

References

1. Barkova Yu.K., Klychnikova K.A., Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. Interrelation of educational and managerial success of managers // *Nauka i mir*. 2019. Vol. 2. N 11(75). P. 65-71/
2. Gorobets T.N., Kovalev V.V., Manolova O.N., Plokhotsky A.I. Prescriptive model «Psycho-physiological predictors of managerial readiness of a manager» // *Human capital*. 2018. N 9(117). P. 115-124.
3. Sinyagin Yu.V. Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional diagnostics. Moscow: Publishing House «Delo». RANEPA. 2020. 186 p.
4. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu. Academic performance and compliance with discipline as predictors of managerial success // *Questions of psychology*. 2021. N 2. P. 70-80.
5. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu., Aldoshina Yu.K. Personality-oriented approach in management: world experience // *Personal education*. 2017. N 1. P. 47-56.
6. Sinyagina N.Yu. Psychobiographic factors and predictors of the formation of individual psychological and personal characteristics (review of foreign studies) // *Education and self-development*. 2021. Vol. 16. N 1. P. 102-115.
7. Stroo V.A., Kolpachnikov V.V. Human-centered approach in working with organizations // *Organizational psychology*. 2014. Vol. 4. N. 2. P. 79-87.
8. Bergman L., Gunnar L. Personality-oriented approach: Roots and roads to the future (2015) // *Journal for Personality-oriented Research* 1 (1-2): 1-6 Follow the journal. DOI: 10.17505/jpor.2015.01
9. Fiedler F.E., Garcia J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational effectiveness*. New York: J. Wiley and Sons.
10. Heiskala L., Erola J., Kilpi-Yakonen E. (2021). Compensatory and Multiplicative advantages: Social background, School performance and Stratified enrollment in Higher Education Institutions in Finland. *European Sociological Review*. Vol. 37. N. 2. P. 171-185. <https://doi.org/10.1093/esr/jcaa046>
11. Meadows E.E. Personality-oriented approach in organizational relations // *Organizational psychology*. 2014. Vol. 4. N 2. P. 46-52.

12. Sherman R. Keys to effective leadership and personality assessment. <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-management/articles/the-keys-to-effective-leadership-and-personality-assessment>

13. Sinyagina N. New trends in HR technologies: a review of foreign research. 01033. Published on the Internet: May 04, 2021. SHS Web Conferences 103, 01033 (2021) Russian and foreign experience in the system of humanitarian education 2020 <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110301033>

14. Task-oriented and people-oriented Leadership Style: Which is better? <https://www.eskill.com/blog/task-people-oriented-management/>

