

## ЛИЧНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ: МИРОВОЙ ОПЫТ

Статья подготовлена в рамках государственного задания РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2017 г.

В статье рассматривается современный тренд в управлении — личностно-ориентированный подход, даются его характеристика и условия применения. Анализируются основания его популярности, возможности и условия применения в современной практике государственного управления. Приводятся результаты опроса слушателей курсов повышения квалификации по вопросам их личностно-профессионального развития, характеризуются их мотивы и предпочтения в части повышения профессиональной компетентности, что актуализирует запрос на личностно-ориентированную парадигму в их деятельности. На примере ведущих мировых бизнес-компаний Google, Microsoft, Amazon и Boeing рассматривается опыт реализации личностно-ориентированной парадигмы в подборе кадров и оценке деятельности сотрудников, описываются плюсы и минусы этого процесса. Обобщенные в статье данные направлены на развитие идеи применения личностно-ориентированного подхода в управлении.



**Ю.В. Синягин**  
доктор  
психологических наук,  
профессор,  
заместитель  
директора Института  
«Высшая школа  
государственного  
управления»  
РАНХиГС  
при Президенте  
Российской Федерации,  
г. Москва, Россия  
yvsin1@yandex.ru



**Н.Ю. Синягина**  
доктор  
психологических наук,  
профессор,  
главный научный  
сотрудник центра  
современных кадровых  
технологий  
Института  
«Высшая школа  
государственного  
управления»  
РАНХиГС  
при Президенте  
Российской Федерации,  
г. Москва, Россия  
moocv@bk.ru



**Ю.К. Алдошина**  
ведущий специалист  
Центра современных  
кадровых технологий  
Института  
«Высшая школа  
государственного  
управления»  
РАНХиГС  
при Президенте  
Российской Федерации,  
г. Москва, Россия  
aldosina-yk@ranepa.ru

### Ключевые слова:

управление, эффективность управленческой деятельности, человеческий капитал, ресурсы, личностно-ориентированный подход, кадровый менеджмент, ценности, личностно-профессиональное развитие, государственные служащие.



Сегодня в вопросах подбора и расстановки кадров для государственной службы, несмотря на появление новых теорий и концепций, преобладающей системой управления остается классическая. При этом назрела существенная необходимость новых, инновационных подходов. В качестве одного из перспективных таких подходов выступает переход к личностной парадигме, предполагающий смену представлений о личности руководителя государственной службы, стратегий его управленческой деятельности, формирование личной ответственности за нее и опору в этой деятельности на собственный жизненный и управленческий опыт и опыт других в целях максимального достижения задач продуктивного развития общества.

Личностная парадигма управления порождает необходимость как учета личностных характеристик субъектов управления, так и особые требования к самой деятельности, способам ее осуществления, формам взаимодействия, что требует обоснования особых условий профессионального и личностного развития и саморазвития каждого руководителя любой ступени системы государственного управления, мотивации на эффективную деятельность и ее конечный результат. В конечном итоге это приводит к становлению руководителя нового формата, носителя инновационного типа стратегии управленческой деятельности.

В рамках изучения личностно-профессионального развития государственных гражданских служащих в процессе переподготовки и повышения квалификации нами выделены важные характеристики продуктивной управленческой деятельности, сформулированные самими опрошенными<sup>1</sup>. Эти характеристики были разбиты на 3 группы.

<sup>1</sup> Исследование проведено в 2016 г. на выборке 135 руководителей разного уровня управления в системе государственной службы в рамках НИР «Мониторинг динамики личностно-профессионального развития государственных гражданских служащих в процессе реализации программ повышения квалификации и переподготовки».

Первая группа характеристик связана с умением управлять своим поведением: владение своим организмом, способность быть не втянутым в стресс и преодолевать его, умение управлять своими эмоциями, настроением, развитость социально-перцептивных способностей (внимание, наблюдательность, воображение) и подобное. Около 58,6% опрошенных отметили наличие постоянной тревоги по поводу того, что они отстанут от требований времени, 63% руководителей беспокоит собственная ригидность в применении в реальной деятельности новых форм и методов работы, а практически каждый испытывает дискомфорт по поводу необходимости быстрой переоценки ценностей. Среди страхов, которые назвали участники опроса, основными выступают «производственные» — «страх ошибки» назвали 12,6%, «страх перед техническими средствами — новейшие телефоны, планшеты, Интернет, социальные сети — назвали 17% — опрошенных, а на присутствие страха остаться без мобильного телефона указало более 20%. Руководителями также отмечен «страх привыкания к различным нарушениям» — 17,8%. В ходе обсуждения практически все руководители отметили, что хотели бы научиться противостоять этому.

Вторую группу характеристик — 23% участников опроса — определили как умение воздействовать на другого человека или группу людей: аналитические, организаторские, коммуникативные умения, а также специфические качества личности: конструктивность, толерантность, умение выслушать и др.

Третью группу, по мнению опрошенных, составляют готовность к нововведениям — характеристика личности, отражающая ее стремление, потребность внедрять новое, реализовать новые способы и формы осуществления профессиональной деятельности (16%) и творчество — умение продуцировать новые идеи и по-новому организовывать управленческую деятельность (7%).

Оказалось также, что современные руководители хотели бы получить дополнительные знания в сфере экономики (более 56%) и психологии (свыше 34%), а вот иностранным язы-



кам предпочтение отдали только около 3% опрошенных. Также практически каждый опрошенный указал, что основные управленческие знания и умения они получают на рабочих местах и чаще всего методом «проб и ошибок» [8].

Вышесказанное актуализирует необходимость более детального изучения отношения руководителей сферы государственного управления к собственному развитию как в рамках саморазвития, так и в системе переподготовки и повышения квалификации. Это особенно важно в связи с переходом на принципы лично-ориентированного управления, что предполагает гуманизацию всех сфер человеческих отношений, ориентацию на развитие и реализацию потенциала и творчества каждого человека, который выступает субъектом управления и активного влияния на процессы общественного развития. Личностно-ориентированное управление понимается с этих позиций как целенаправленное взаимодействие субъектов, призванное обеспечить повышение эффективности управленческой деятельности через ее ориентированность на человека путем создания условий для личностного роста, профессионального развития, возможностей приложения собственных знаний и умений, использовании творческого потенциала для развития человека.

Развивая идею лично-ориентированного управления поведением, мы предполагаем, что особо важными аспектами здесь являются вопросы источников активности личности руководителя, направленные на необходимость удовлетворить потребности подчиненных, совокупности ценностей организации и мотивации их отождествления с собственными ценностными ориентирами, а также конкретные пути реализации такого подхода. С этой точки зрения управление предполагает лично-ориентированное взаимодействие в диаде «руководитель — подчиненный», построенное на доверительных, достаточно уравновешенных, но сугубо профессиональных и компетентных отношениях, ориентированных на «кровную идею» (баланс ценностей управления и личности), создание команды единомышленников, индиви-

дуальные и командные достижения и при этом предполагающие профессиональную ответственность. Такой подход способствует становлению новых стратегий управления, в основе которых духовно-нравственные ценности, человеческие отношения, уважение к другим людям, доверие, гуманные результаты.

Важное значение в этом направлении имеет опора на опыт реализации лично-ориентированной парадигмы в управлении деятельностью ведущих мировых бизнес-компаний США Google, Microsoft, Amazon, Boeing. Рассмотрим применяемые этими компаниями на примере оценки при отборе персонала.

Система отбора персонала в американских компаниях строится как на использовании традиционных принципов и методик селекции при приеме на работу, где главное внимание уделяется специализированным знаниям и профессиональным навыкам кандидатов, так и на нетрадиционные методы, представляющие собой инновацию. Традиционным выступает то, что руководители в организации обычно назначают, при подборе кадров предпочтение отдается узкой специализации как руководителей (менеджеров), так и специалистов: работников, инженеров, ученых. Это обстоятельство ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что приводит к текучести управленческих кадров, их переходу из одной фирмы в другую.

Что касается непосредственно оценки кадров, в основном в крупных американских компаниях используется так называемый *stack ranking* — SR (стековое ранжирование; гауссова кривая; балльно-грейдовая система). Его суть заключается в следующем: за основу принимается факт, что порядка 10% сотрудников — «золотой фонд» компании, 10% — «отстающие», а 80% — крепкие «середнячки». Задача управленца, менеджера — максимально приблизить к «золотому фонду» «середнячков», а от «отстающих» — избавиться [1] (рис. 1).

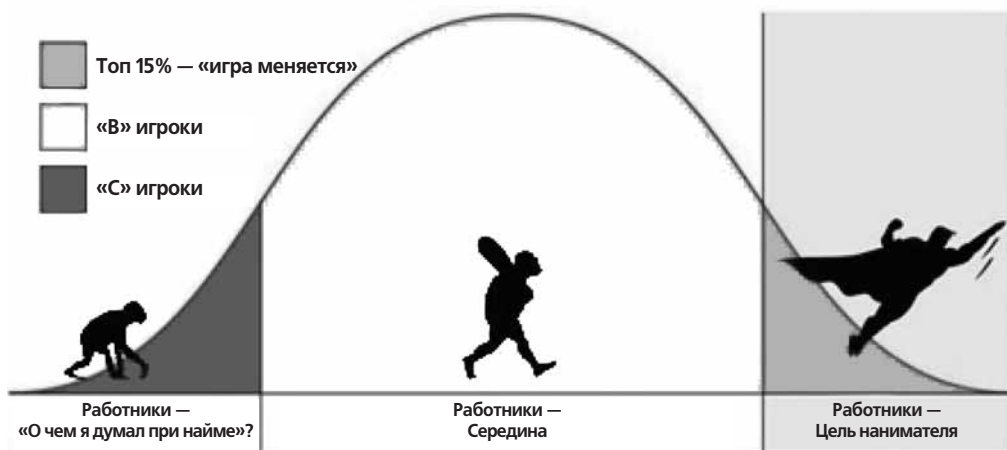


Рис. 1. Гауссова кривая в компании Google [10].

Такая система была внедрена Стивеном Энтоном Балмером<sup>2</sup>. Stackranking — это процесс, когда менеджеры подразделений оценивают успехи всех своих подчиненных, разделяя их на тех, кто добился хороших, средних и низких результатов. При таком подходе, даже если вся команда работает хорошо, кто-то из сотрудников обязательно получит низкий рейтинг, иначе система не будет работать [12].

Д. Уэлч начал широко применять этот принцип еще в 80-е годы прошлого века, когда управлял General Electric. Впоследствии на эту систему перешли такие известные компании, как Microsoft, Yahoo, Cisco, Gap, Adobe Systems, Amazon, Pepsi Co, Intel и др. Но с первых лет ее применения вокруг данной системы ходили ожесточенные споры. В дальнейшем исследователи выяснили, что использование stack ranking (гауссовой кривой) приводит к появлению в команде нескольких лидеров, в то время как средняя продуктивность всех остальных сотрудников падает, и это привело к тому, что многие из перечисленных

выше компаний отказались от такой системы.

О последствиях применения подобной системы в Microsoft достаточно точно рассказал журналист Курт Эйхенвальд, который в 2015 г. опубликовал в Vanity Fair статью о системе работы в этой компании: «В центре этой проблемной корпоративной культуры находилась система управления под названием stack ranking. Все бывшие и нынешние сотрудники Microsoft, с кем я общался, — буквально каждый, — называли эту систему самым деструктивным внутренним процессом в Microsoft, который изгнал из компании немыслимое число сотрудников. Система... работала (с некоторыми вариациями) примерно так: каждое подразделение было обязано обозначить определенную долю сотрудников как самых сильных, сильных, средних, ниже среднего и слабых. «Если в вашей команде было десять человек, то в первый же день вы понимали, что как бы здорово ни работали, все члены команды, двое из них получат высокую оценку, семеро — посредственную оценку, а один — ужасную, — рассказывал бывший программист. — Это приводит к тому, что сотрудники сосредоточены на конкуренции друг с другом, а не с другими компаниями».

<sup>2</sup> Стивен Энтон Балмер (англ. Steven Anthony Ballmer, род. 24 марта 1956 г., Детройт, США[3]) — миллиардер, генеральный директор Корпорации Microsoft с января 2000 г. по февраль 2014 г.



*Если бы Microsoft удалось нанять в одно подразделение ведущих руководителей мира высоких технологий еще до того, как они стали бы известными, — Стива Джобса из Apple, Марка Цукерберга из Facebook, Ларри Пейджа из Google, Ларри Элисона из Oracle и Джеффа Безоса из Amazon, — то независимо от их результатов в ходе одного из раундов оценки двое из них получили бы оценки ниже среднего, а одного считали бы просто позором.*

*По этой причине, рассказывали менеджеры, многие суперзвезды в Microsoft делали все возможное, чтобы не попасть в одну команду с другими блестящими разработчиками из страха, что это повредит их месту в рэнкинге. И у этой оценки были реальные последствия: лидеры рэнкинга получали бонусы и повышение, а те, кто оказался внизу, не получали ничего или им вовсе указывали на дверь» [24].*

Microsoft отказался от этой системы в конце 2013 г., когда из его рядов было уволено около 18 тысяч сотрудников, а продуктивность деятельности организации и ее конкурентоспособность снизилась до минимума, — компания потеряла лидирующие позиции на рынке, не могла долгое время выпустить достойный продукт [11].

После объявления об отказе от SR вице-президент Microsoft по кадрам Лиза Брумел заявила об изменениях, внесенных в процесс оценки кадров. Новая система предполагает, что:

1) более пристальное внимание будет уделяться совместной работе и сотрудничеству (будет учитываться индивидуальная работа, а также умение грамотно использовать ресурсы коллег и содействовать чужому успеху);

2) более пристальное внимание будет направлено на рост и развитие сотрудников. С помощью внедрения механизма «Connects» будет обеспечиваться своевременная обратная связь и организация конструктивных дискуссий;

3) больше никаких «кривых» (имеется в виду Гауссовская кривая). Поощрения и денежная мотивация теперь будет распределяться не посредством этой кривой, а лично менеджеры и руководители будут решать, кто в коллективе отличился больше, чей вклад является наиболее значимым, без выделения из общего числа сотрудников лучших и худших);

4) не будет больше оценок. Работников не будут «клеить», тем самым компания сосредоточится не на внутренней конкуренции, а на внешней, что направлено на увеличение ее производительности [23].

Как видно, новый курс взят на личностно-ориентированный подход. Пока об эффективности данных изменений информации нет.

Однако, несмотря на деструктивную подоплеку системы SR, компания Yahoo продолжает использовать ее в своей кадровой политике, но уже под другим названием — **Quarterly Performance Review**, или **QPRs**. Это связано с тем, что, в дополнение к вышеописанной системе, был принят ряд новых критериев, в соответствии с которыми выявляются «хорошие» и «плохие» сотрудники. В систему оценки теперь входят принятые руководителем компании 4 С: культура (culture), цели (company goals), стандартизация (calibration) и компенсация (compensation) [21]. Это не поправило ситуацию и привело к ряду новых проблем, связанных с системой SR: повышенная конкуренция среди работников; рейтинги на основе субъективных мнений, а не на основе показателей реальной производительности. Менеджеры также не в восторге от такой оценки, поскольку дальнейшее сотрудничество с работниками, получившими низкие оценки, становилось неловким и непродуктивным.

Из значимых компаний сегодня только Amazon придерживается системы **stack ranking — SR с опорой на способ мотивации KPI** [4], оправдывая такой подход продуктивностью именно в его деятельности и возможностью обратной связи с сотрудниками [18]. По мнению менеджеров компании, данная система позволяет увидеть всю картину происходящего в коллективе. Хотя среди самих работников Amazon распространено мнение о том, что «сделай работу очень хорошо, все равно тебя уволят», руководство не хочет отказываться от данной системы.

Руководство компании выжимает из сотрудников все соки. Многие из



них не смогли продержаться больше года: внеурочная работа, давление со стороны начальства, никаких послаблений, мало внимания уделяется комфорту (еда за свой счет, отсутствие кондиционеров и др.). На сайте данной компании отражается рейтинг сотрудников, где каждый желающий (в том числе и руководство) может оценить своего коллегу. Сотрудника с самым низким рейтингом увольняют. Как признаются сами работники, зачастую это бывало мнение «за глаза» и оценка не являлась объективной. Несмотря на перечисленные неудобства, компания достигла больших успехов на рынке. Но, как показывает анализ источников и мнений специалистов, достигался такой успех за счет совершенно «рабского» труда сотрудников [4].

В США применяется еще одна система оценки, которая стала популярна благодаря компании Intel. Это **OKR (Objectives and Key Results)**, метод, используемый в современном менеджменте для управления проектами. Он позволяет синхронизировать командные и индивидуальные цели и обеспечить эффективный контроль за реализацией поставленных задач.

Структура OKR состоит из следующих компонентов:

**Цели (objective).** Определяется несколько ключевых целей на некоторый промежуток времени (квартал или год), они задаются как для всей компании (или отдела), так и для конкретных сотрудников.

**Ключевые результаты (keyresults).** Для каждой из поставленных задач определяются 3-5 измеримых параметров, по которым можно судить о достигнутых на данном направлении результатах.

Суть метода состоит в том, что по истечении заданного промежутка времени степень готовности по каждому из ключевых параметров оценивается по шкале от 0 до 1. Оценка производится самим сотрудником; важно подчеркнуть, что итоговый показатель не рассматривается руководством в качестве индикатора успешности работы данно-

го сотрудника. Цель считается достигнутой, если суммарно выполнено 70-75% от задуманного. Если же оказывается, что задача выполнена на 100%, это свидетельствует о недостаточно амбициозной постановке цели.

Ключевое отличие метода OKR заключается в том, что сформулированная цель является заведомо невыполнимой. Предполагается, что сотрудник должен чувствовать себя немного некомфортно при постановке задачи. На каждый год и квартал сотрудник задает себе по четыре-пять целей. Цели и ключевые результаты на год могут периодически пересматриваться, что позволит компании оперативно реагировать на ситуацию на рынке. При этом цели на квартал менять не рекомендуется.

Из преимуществ метода отмечается:

- четкая расстановка приоритетов: устанавливается строго определенная иерархия целей и задается конкретный алгоритм их достижения;

- эффективная коммуникация между участниками проекта: информация о задачах, распределении обязанностей и методах контроля доступна каждому сотруднику;

- прозрачные индикаторы успешности работы: заранее определено, какие промежуточные задачи требуется решить для достижения поставленного результата;

- концентрация ресурсов и усилий организации: цели и интересы команды и отдельных сотрудников синхронизируются [25].

На сегодняшний день это метод используется в таких компаниях, как Twitter, Sears, LinkedIn, Oracle, Zynga, Google, Intel и некоторых других.

Многие специалисты и сотрудники компаний отмечают высокую эффективность данной системы. Они считают ее действенным механизмом для фокусировки своих усилий, она также помогает наиболее эффективно совместить индивидуальную работу сотрудника с целями компании [16].

В деятельности компании Apple действует система **lean-менеджмента** (lean переводится как «скудный, тощий»). Ее суть заключается в том, что, несмотря на значимые представляемые возможности, каждый работник Apple должен исходить из необходимости деятельности в условиях дефицита ресур-



сов. Применяя такую идеологию, компания обладает одним из лучших показателей продуктивности по доходу на одного работника. Apple производит столько, что это может рассматриваться только как экстраординарный показатель — 2 миллиона долларов на работника. Другой показатель продуктивности — прибыль на работника — около 478 тысяч долларов в Apple (невероятно, учитывая, что Apple — ритейловая компания). Понятно, что такие показатели сами по себе являются неслабой мотивацией для сотрудников [17].

Про условия труда в Apple и Google ходит множество разговоров [19]. Удобные офисы, комнаты для отдыха, социальные пакеты, возможность карьерного роста, хорошие зарплаты (даже есть «посмертные» выплаты — после смерти работника его семье выплачивается 50% зарплаты сотрудника плюс оплачиваются мелкие расходы детей до достижения совершеннолетия), щедрые бонусы и надбавки (компания даже оплачивает полностью отпуск по уходу за ребенком, в том числе матерям с двумя или большим количеством детей, — суть в том, что работник знает, что его ждут обратно, а не ищут судорожно нового сотрудника на его место), чувство сопричастности, бесплатный буфет/кофе/яблоки и т.д., компенсация затрат на транспортные расходы, курсы повышения квалификации, возможность работы без специального образования (здесь речь идет об официальных магазинах Apple) — принимаются работники даже без какого-либо образования и весьма на выгодных условиях; скидки на продукцию и многое другое, включая грамотное и в каком-то смысле демократическое начальство (персональный рейтинг Тима Кука на портале для рекрутинга Glassdoor — 93%). Как признаются сами работники компаний, это значительно увеличивает уровень их мотивации на работу и инновации [10].

Проведенный анализ показывает, что американский кадровый менеджмент характеризуется тем, что персонал компании рассматривается как совокупность индивидуальностей, но при этом для организации сотрудники — это только средство достижения ее целей. Это отличает и компанию Boeing, которая отметила 100-летний юбилей и все еще является ведущей мировой

авиакосмической корпорацией, одним из самых крупнейших производителей пассажирских самолетов, спутников, современных информационных систем и систем связи. Сегодня здесь трудится свыше 160 тысяч сотрудников, более 80% имеют высшее образование, а 35 тысяч — ученые степени. Здесь ценятся знания, специальные умения, таланты, поскольку именно за счет этого и достигаются основные успехи компании. Компания также использует потенциал сотен тысяч опытных сотрудников, работающих на поставщиков Boeing по всему миру. Направленность за человека, забота о нем здесь проявляется во всем — в графике работы и отпусков, в устройстве рабочего места, в социальных программах [2].

Опыт успешных компаний позволяет выделить тенденцию на личностно-ориентированную парадигму, входящую в систему подбора кадров, стимулирование и позволяющую достичь значимых результатов. Развивая такой же подход в системе российского государственного управления, мы предполагаем его концептуальное обоснование и разработку на уровне комплекса технологий.

Более 20 лет занимаясь вопросами управления в высшем эшелоне власти, 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 наивысший управленческий эффект, что и делает такой подход современным трендом, особенно на определенных уровнях управления.

В своей деятельности мы стараемся использовать понятие «личностно-ориентированный», а не человекоцентрированный 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.

«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!» — эти слова из книги «Алиса в стране чудес» Льюиса Кэрролла отражают темп нашего времени и необходимость двигаться в своем образовании, развитии, совершенствовании. И этот темп мы заложим как основу динамичного личностно-ориентированного управления, представив лучшие технологии передовых компаний мира. Изучение этого опыта необходимо, поскольку как говорил еще А. Эйнштейн «Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме».

### Список литературы

1. Бизнес изнутри. URL: <http://www.rb.ru/article/yahoo-ispolzuet-otmirayushhuyu-sistemu-otsenki-personala/7249637.html>.

2. История Boeing: [http://economicportal.ru/history\\_comp/boeing.html](http://economicportal.ru/history_comp/boeing.html).

3. Краткий словарь терминов. URL: <http://www.worldbank.org/depweb/beyond/mirross/glossary.html#57>.

4. Мегамозг. URL: <https://megamozg.ru/post/19434/>.

5. *Нечипоренко В.С.* Теория и организация государственной службы. М., 2008.

6. *Синягин Ю.В.* Личностно-профессиональные факторы успешности карьеры современных государственных служащих // Мир психологии. 2010. № 4. С. 226-240.

7. *Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю.* Контекстная парадигма в оценке личностно-профессиональных ресурсов руководителей // Акмеология. 2015. № 2 (54). С. 149-157.

8. *Синягина Н.Ю.* Исследование личностно-профессионального развития государственных гражданских служащих в процессе повышения их квалификации и переподготовки // Образовательная панорама. 2016. № 2(6). С. 12-16.

9. *Штроо В.А., Колпачников В.В.* Человекоцентрированный подход в работе с организациями // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 2. С. 79-87.

10. Яблык.com. URL: <http://yablyk.com/875684-ot-chego-tak-xorosho-rabotat-v-apple-mneniya-sotrudnikov/>.

11. Business Insider. URL: <http://www.businessinsider.com/microsoft-just-killed-its-controversial-stack-ranking-employee-review-system-2013-11>.

12. C. News. URL: [http://www.cnews.ru/news/top/v\\_microsoft\\_korporativnaya\\_revolyutsiya](http://www.cnews.ru/news/top/v_microsoft_korporativnaya_revolyutsiya).

13. CNN. URL: <http://money.cnn.com/2015/08/17/news/amazon-performance-review/>.

14. *Deming W. Edwards.* The new economics for industry, government, education. 2nd. MIT Press, 2000.

15. *Earnest E. Meadows.* Person-centered approach in organizational relationships // Organizational psychology. 2014. Т. 4. № 2. С. 46-52.

16. GV Library. URL: <https://library.gv.com/how-google-sets-goals-okrsa1f69b0b72c7#.ndihfy2bq>.

17. KPI Lib. URL: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=594>.

18. NBC NEWS. URL: <http://www.nbcnews.com/business/business-news/amazons-use-stack-ranking-workers-may-backfire-experts-say-n411306>.

19. Plan Your Time. URL: <http://www.plan-your-time.com/motivatsiya-personala-ili-kak-eto-delaet-google/>.

20. QUARTZ. URL: <http://qz.com/320532/marissa-mayers-yahoo-is-a-case-study-in-the-toxic-nature-of-stack-ranking/>.

21. Rusbase. URL: <http://www.rb.ru/article/yahoo-ispolzuet-otmirayushhuyu-sistemu-otsenki-personala/7249637.html>.

22. *Schultz T.W.* Investment in human capital: the role of education and of research. N.Y., 1971.

23. The Verge. URL: <http://www.theverge.com/2013/11/12/5094864>



/microsoft-kills-stack-ranking-internal-structure.

24. Vanity Fair. URL: <http://www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>.

25. Weekdone. URL: <https://weekdone.com/resources/objectives-key-results>.

---

## PERSON-ORIENTED APPROACH TO MANAGEMENT: WORLD EXPERIENCE

### Yury V. Sinyagin

The Institute "Higher School of Public Administration" of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation  
[yvsin1@yandex.ru](mailto:yvsin1@yandex.ru)

### Natalya. Y. Sinyagina

The Institute "Higher School of Public Administration" of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation  
[moocv@bk.ru](mailto:moocv@bk.ru)

### Yulya K. Aldoshina

The Institute "Higher School of Public Administration" of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation  
[aldosina-yk@ranepa.ru](mailto:aldosina-yk@ranepa.ru)

### Abstract

This article presents a modern trend in the management - the person-centered approach - and gives its characteristics and conditions for use. The authors analyze the basis of its popularity, and the possibilities and conditions for its application in the modern practice of public administration. The article also describes the retrainees' survey results on their personal and professional development followed by a description of their motives and preferences in terms of enhancing professional competence. As a result, the authors emphasize the urgent request for a person-centered paradigm in the management activities of retrainees. The authors discuss the implementation experience of a person-oriented paradigm in the recruitment and assessment of staff activity and analyze the pros and cons of this process in terms of the world's lead-



ing business companies, such as Google, Microsoft, Amazon, and Boeing. All of the results presented in the article are directed at the development of the idea of applying a person-centered approach in management.

**Keywords:** management, effectiveness of management activity, human capital, assets, resources, person-centered approach, personnel management, values, personal/professional growth, civil servants.

### References

1. Business inside. URL: <http://www.rb.ru/article/yahoo-ispolzuet-otmirayushhuyu-sistemu-otsenki-personala/7249637.html>. (In Russ.)
2. History Boeing: [http://economic-portal.ru/history\\_comp/boeing.html](http://economic-portal.ru/history_comp/boeing.html) (In Russ.)
3. A short dictionary of terms. URL: <http://www.worldbank.org/depweb/beyond/mirross/glossary.html#57>. (In Russ.)
4. Megamind. URL: <https://megamozg.ru/post/19434/>. (In Russ.)
5. Nechiporenko V.S. Theory and organization of public service. Moscow, 2008. (In Russ.)
6. Sinyagin Y. Personal and professional factors of success of modern career public servants. *Mir psikhologii*. 2010. No. 4. Pp. 226-240. (In Russ.)
7. Sinyagin JV, Pereverzin OJ Contextual paradigm in assessing personal and professional resource managers. *Akmeologiya*. 2015. No. 2 (54). Pp. 149-157. (In Russ.)
8. Sinyagina N.Y. Study personal and professional development of civil servants in the process of improving their skills and training. *Obrazovatel'naya panorama*. 2016. № 2 (6). S. 12-16. (In Russ.)
9. Shtroo V.A., Kolpachnikov V.V. Human-centered approach in dealing with organizations. *Organizatsionnaya psikhologiya*. 2014. Vol. 4. No. 2. Pp. 79-87. (In Russ.)
10. Yablyk.com. URL: [55](http://yablyk.com/875684-ot-chego-tak-xorosho-rabo-</a></li></ol></div><div data-bbox=)



tat-v-apple-mneniya-sotrudnikov/.  
(In Russ.)

11. Business Insider. URL: <http://www.businessinsider.com/microsoft-just-killed-its-controversial-stack-ranking-employee-review-system-2013-11>.

12. C. News. URL: [http://www.cnews.ru/news/top/v\\_microsoft\\_korporativnaya\\_revolyutsiya](http://www.cnews.ru/news/top/v_microsoft_korporativnaya_revolyutsiya)

13. CNN. URL: <http://money.cnn.com/2015/08/17/news/amazon-performance-review/>.

14. Deming W. Edwards. The new economics for industry, government, education. 2nd. MIT Press, 2000.

15. Earnest E. Meadows. Person-centered approach in organizational relationships//Organizational psychology. 2014. T. 4, № 2. С. 46-52.

16. GV Library. URL: <https://library.gv.com/how-google-sets-goals-okrs-a1f69b0b72c7#.ndihfy2bq>.

17. KPI Lib. URL: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=594>.

18. NBC NEWS. URL: <http://www.nbcnews.com/business/business-news/amazons-use-stack-ranking-workers-may-backfire-experts-say-n411306>.

19. Plan Your Time. URL: <http://www.plan-your-time.com/motivatsiya-personala-ili-kak-eto-delaet-google/>.

20. QUARTZ. URL: <http://qz.com/320532/marissa-mayers-yahoo-is-a-case-study-in-the-toxic-nature-of-stack-ranking/>.

21. Rusbase. URL: <http://www.rb.ru/article/yahoo-ispolzuet-otmirayushhuyu-sistemu-otsenki-personala/7249637.html>

22. Schultz T.W. Investment in human capital: the role of education and of research. N.Y., 1971.

23. The Verge. URL: <http://www.theverge.com/2013/11/12/5094864/microsoft-kills-stack-ranking-internal-structure>.

24. Vanity Fair. URL: <http://www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>.

25. Weekdone. URL: <https://weekdone.com/resources/objectives-key-results>.