

# **Концепции управления персоналом, получившие развитие в 1990-е годы и их влияние на развитие современного менеджмента**

## **Concepts of personnel management, developed in the 1990s and their influence on the development of modern management**

### **Тебекин А.В.**

д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России, г. Москва  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Tebekin A.V.**

Doctor of Engineering, Doctor of Economics, professor, honorary worker of science and technology of the Russian Federation, professor of department of management of the Moscow State Institute of International Relations (University) MFA of Russia, Moscow  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Тебекин П.А.**

главный сетевой администратор АО «Альфа-банк»

### **Tebekin P.A.**

Chief Network Administrator of Alfa Bank JSC

### **Егорова А.А.**

специалист отдела НИОКР ООО «Научно-технический центр «Интайр»»

### **Egorova A.A.**

Specialist of the R & D Department of LLC "Scientific and Technical Center" Intair "

### **Аннотация**

Рассмотрены основные концепции, определившие развитие управления персоналом в 1990-е годы, включая: концепцию эмоционального интеллекта Д. Гоулмана, концепцию идейного лидерства Д. Курцмана, концепцию самообучающихся организаций П. Сенге. Проанализированы их основные характеристики. Представлены результаты прогнозов использования положений концепций управления персоналом, получивших развитие в 1990-е годы, в формирующихся концепциях менеджмента 2020 – 2030-х годов.

**Ключевые слова:** концепции, управление персоналом, 1990-е годы, развитие, современный менеджмент.

### **Abstract**

The basic concepts that determined the development of personnel management in the 1990s are considered, including: D. Goleman's concept of emotional intelligence, D. Kurzman's concept of ideological leadership, P. Senge's self-learning organizations. Analyzed their main characteristics. The results of the projections of the use of the concepts of personnel

management concepts, developed in the 1990s, in the emerging management concepts of 2020-2030s are presented.

**Keywords:** concepts, personnel management, 1990s, development, modern management.

Выход мировой экономики в 1990-е годы на пик экономической активности в рамках V-го технологического уклада привел к интенсивному развитию концепций менеджмента в целом и концепций управления персоналом в частности.

При этом нужно отметить, что концепции управления персоналом, отражающие подходы к развитию процессов управления ключевым для постиндустриальной экономики фактором производства – «труд», имеют важнейшее значение для современной науки управления социально-экономическими системами – менеджмента.

Динамика общего развития менеджмента персонала в общей системе менеджмента в период 1900 – 2020-е гг., выявленная в результате проведения предыдущих исследований [1-8], приведена в табл. 1.

*Таблица 1*

**Динамика развития менеджмента персонала в общей системе менеджмента в период 1900 – 2020-е гг.**

Период	Концепция менеджмента организации	Ведущее направление в управлении персоналом	Основной объект управления в системе управления персоналом
1900-е гг.	Концепция научного управления	Обеспечение организации труда и безопасных условий труда	Обеспечение безопасных условий труда как предпосылки для хорошей работы
1910-е гг.	Концепция научного управления	Стимулирование высокой производительности труда	Повышение эффективности производства через рост зарплаток на основе роста производительности труда
1920-е гг.	Концепция административного управления	Учет индивидуальных особенностей сотрудников при проектировании работ	Учет предложений персонала при проектировании работ, проведение опросов и психологических тестов
1930-е гг.	Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями на основе социального партнерства через профсоюзы
1940-е гг.	Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений	Организация пенсионного обеспечения	Гарантии экономической и социальной безопасности
1950-е гг.	Концепция системного подхода	Коллективные формы организации, подготовка персонала с учетом изменения его роли в	Создание условий для проявления инициативы и развития самодисциплины

		организации	
1960-е гг.	Концепция поведенческого подхода	Разделение ответственности, отработка процедур совместного участия в управлении	Развитие сотрудничества и партнерства через расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений
1970-е гг.	Концепция ситуационного подхода	Перераспределение и переподготовка персонала, содействие в поисках работы	Движение персонала как обеспечение гарантии занятости в период экономического спада
1980-е гг.	Концепция культуры управления	Повышение культуры взаимоотношений во внутренней и внешней сфере (с поставщиками, потребителями и т.д.)	Повышение корпоративной культуры через развитие коллективных форм организации труда, чередование работ с учетом изменяющихся запросов потребителей и персонала
1990-е гг.	Концепция инновационного подхода	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Преодоление острого дефицита квалифицированного персонала путем кардинального изменения в составе рабочей силы, включая переподготовку, создание гибких форм вознаграждения, привлечение к участию в прибыли организации
2000-е гг.	Концепция управления по целям	Ориентация персонала на выполнение специализированных задач	Выделение каждого участка работы в качестве центра внимания
2010-е гг.	Концепция информационных технологий	Ориентация персонала на освоение новейших информационных технологий в рамках своих профессиональных обязанностей	Обеспечение доступа персонала к информационным технологиям, знаний и умений их использования в интересах развития организации
2020-е гг.	Концепция комбинаторного подхода.	Базируется на совместном использовании концепций управления персоналом, пришедших на период использования ослабевающих технологий V-го технологического уклада, с одной стороны, и концепций управления, характерных для еще не набравших силу	Обеспечение преимущественности использования ключевых технологий управления персоналом при переходе от V-го технологического уклада к VI-му.

		технологий VI-го технологического уклада.	
--	--	---	--

Целью данных исследований является анализ содержания основных концепций управления персоналом, сложившихся в 1990-е годы, с точки зрения их влияния на формирование концепций менеджмента в 2020 – 2030-е годы.

Проведенные исследования показали, что основными концепциями, определившими развитие управления персоналом в 1990-е годы, явились: концепция эмоционального интеллекта Д. Гоулмана, концепция идейного лидерства Д. Курцмана и концепция самообучающихся организаций П. Сенге.

Анализ содержания указанных концепций управления персоналом показал следующее.

Концепция эмоционального интеллекта Д. Гоулмана [9] исходит из того, что ключевой для эффективности бизнеса является способность руководителей управлять как собственными эмоциями, так и чувствами людей, с которыми они работают, осознавая природу этих переживаний.

Фактически Даниэл Гоулман противопоставлял свой подход к управлению классическому сложившемуся в бизнесе подходу, в котором доминируют беспристрастный анализ, холодный расчет, рациональные подходы и отработанные технические навыки работы.

В концепции эмоционального интеллекта утверждается, что для успеха в бизнесе гораздо ценнее эмоциональный климат в организации, поскольку рабочие компетенции, основанные на эмоциональном интеллекте, гораздо более плодотворны, и способны обеспечить более эффективное развитие.

Основными категориями, характеризующими концепцию эмоционального интеллекта, являются:

- самосознание, обеспечивающее контекст для принятия управленческих решений;
- управление различными эмоциями, в том числе отрицательными (например, беспокойство, гнев, грусть и т.д.);
- мотивация персонала как процесс побуждения сотрудников к выполнению требуемых действий;
- эмпатия как способность сопереживать эмоциональное состояние других людей без потери ощущения реальности, проявляющегося в понимании внешнего источника происхождения этого переживания;
- поддержание взаимосвязи между менеджерами и персоналом в процессе их взаимодействия друг с другом.

Концепция идейного лидерства Д. Курцмана [10] утверждает, что при все возрастающем влиянии идей и концепций на экономику именно способность водрузить интеллектуальный флаг на новой территории становится залогом победы в конкурентной борьбе.

Идейное лидерство позволяет компании выигрывать там, где трудно победить в конкурентной борьбе по обычным параметрам, например, по цене, качеству, дизайну, срокам поставки и т.д. В этих условиях идеи выступают в качестве главного (а в ряде случаев и единственного источника), позволяющего не только выделиться компании на общем фоне, но и победить в конкурентной борьбе.

При этом степень успеха, достигаемого при реализации концепции идейного лидерства во многом зависит от качества и привлекательности генерируемых идей.

Таким образом, успех реализации концепции идейного лидерства опирается на способность сотрудников компании создавать как можно больше высокоэффективных бизнес-концепций.

По высказыванию одного из приверженцев концепции идейного лидерства президент британской фирмы PA Consulting Джона Мойнихена «Под идейным лидерством подразумевается наше послание клиенту: мы понимаем проблемы и спорные вопросы, с которыми вы сталкиваетесь. Это доказывает нашу осведомленность и превращается в Убедительное Предложение Ценности. Потребитель видит, что у нас есть решения. Мы полностью сосредоточиваемся на нашей целевой аудитории и обеспечиваем ее необходимой информацией» [11].

Д. Курцмана [10] считал, что идейное лидерство обеспечивает наибольшие конкурентные преимущества в сфере услуг, в первую очередь, в консалтинге и бизнес-образовании. Он считал, что идейное лидерство гораздо эффективнее традиционной рекламы продвигает на рынок интеллектуальную мощь компании, превращая ее в ментальную оболочку этой услуги для потребителя, формируя устойчивые позитивные эмоции, мнения, представления и ассоциации о ценностных характеристиках предлагаемой услуги в сознании потребителей. То есть формируя бренд предлагаемой компанией услуги.

Большинство крупных консалтинговых компаний мира, исходя из стратегических замыслов, ведут активную борьбу за идейное лидерство: McKinsey, BCG, Ernst & Young, Bain, Booz Allen & Hamilton, CSC Index, PA Consulting, Helios Consulting, Arthur D. Little, Mercer и др.

Вот как характеризует идейное лидерство Сэм Хилл из компании Helios Consulting, являющийся автором книги «Радикальный маркетинг» [12]: «Идейное лидерство - единственная область для соперничества ведущих фирм. Они не могут соревноваться по цене или по результатам. Но только две фирмы - McKinsey и Boston Consulting Group (BCG) - занимаются этим последовательно. Это великая стратегия. Идеи-единственный источник дифференциации, что позволяет использовать вместо рекламы пиар, которому потребитель больше доверяет. Проблема заключается в том, что это вовсе не простая задача».

Но тем, кому удастся ее решить – сопутствует успех.

Так, например, появившийся в начале 1990-х бестселлер «Реинжиниринг корпорации», сделал их авторов Джеймса Чампи и Майкла Хаммера идейными лидерами. А созданная на основе этой идейной концепцией Д. Чампи консалтинговая фирма CSC Index, возникшая буквально «из воздуха», стала ведущим игроком на рынке консалтинга.

До принятия концепции идейного лидерства компания Booz Allen & Hamilton была малоизвестной и плохо заметной фирмой на фоне таких глыб как McKinsey, Bain и BCG. Однако после принятия концепции идейного лидерства Booz Allen & Hamilton стала не только активным, но и полноправным участником интеллектуальных дискуссий, а ее консалтинговые услуги стали пользоваться большим успехом.

Многие из консалтинговых компаний публикуют собственные издания (табл. 2), либо являются спонсорами различных премий в сфере бизнеса или организаторами знаковых мероприятий.

*Таблица 2*

**Издавания, выпускаемые консалтинговыми компаниями в поддержку реализации концепции идейного лидерства**

№	Название компании	Названия изданий, авторы
1	CSC Index	Книга «Реинжиниринг корпорации» Джеймс Чамп, Майкл Хаммер
2	Helios Consulting	Книга «Радикальный маркетинг» Сэм Хилл
3	Ernst & Young	Книга «Стирание граней» Стэн Дейвис, Крис Маер
4	Arthur D. Little	Журнал «Prism»

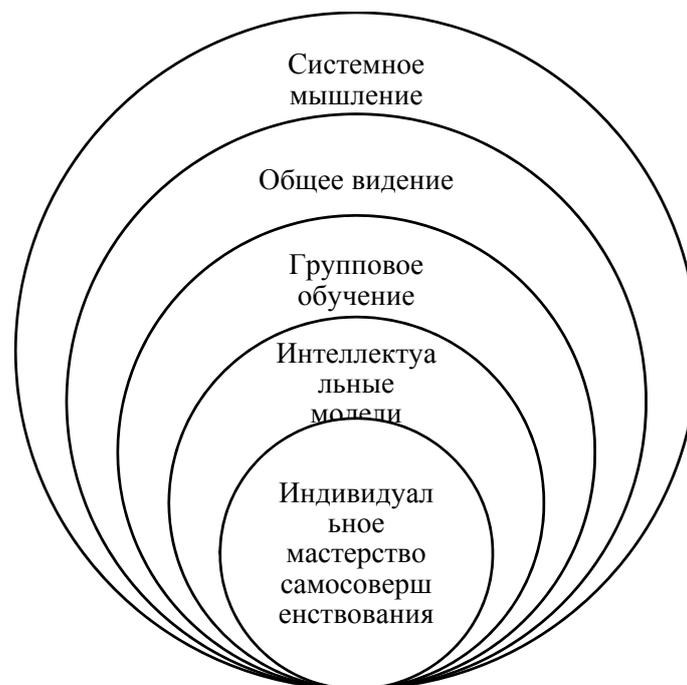
5	Mercer	Журнал «Management Journal»
6	McKinsey	Журнал «McKinsey Quarterly»
7	Booz Allen & Hamilton	Журнал «Strategy & Business»

В целом успех реализации концепции идейного лидерства всецело зависит от качества и привлекательности генерируемых идей этого лидерства. То есть, по сути, концепция идейного лидерства опирается на способность компаний создавать как можно больше высокоэффективных бизнес-концепций. И только тогда, когда консалтинговые компании начинают верить в собственную пропаганду, заложенную в предлагаемых идеях лидерства, у них появляется достаточно шансов на успех.

Концепция самообучающихся организаций Питера Сенге [13] утверждает, что способность учиться является для организации ключевой характеристикой, обеспечивающей успех развития. Сама обучающаяся организация рассматривается как группа людей, постоянно развивающих свои способности для создания собственного будущего в смысле обеспечения хороших перспектив в бизнесе. При этом в концепции самообучающихся организаций подчеркивается, что обучение не ограничивается усвоением информации, а предполагает фундаментальное изменение сознания обучаемых, чтобы люди достигали результатов, о которых, с одной стороны, мечтали они сами, а, с другой стороны, результатов, которые необходимы организации.

Автор концепции самообучающихся организаций Питера Сенге утверждал [13], что успеха и процветания добьются те организации, которые не просто обеспечат обучение какой-то группы специалистов, а научатся использовать преданность людей делу организации и их способность учиться во всех функциональных областях деятельности и на всех уровнях управления. Фактически это означает поощрение стремления всех сотрудников (от руководителей до рядовых исполнителей) учиться, генерировать новые идеи и экспериментировать с новыми, распространяя успешные идеи по всей организации.

Модель пяти ключевых компонентов, характеризующих концепцию обучающейся организации, представлена на рис. 1.



**Рис. 1.** Модель пяти ключевых компонентов, характеризующих концепцию обучающейся организации

Индивидуальное мастерство самосовершенствования (мастерство совершенствования личности) заключается в ответственности каждого сотрудника, в первую очередь, перед самим собой за персональный профессиональный рост и обучение, в отношении к собственной жизни как к творческому труду.

Интеллектуальные модели представляют собой индивидуальные модели реальной действительности сотрудников компаний, отражающие их варианты принятия решений и способы действий. Если говорить о руководстве компании, то формирование и реализация стратегии развития компании определяются теми интеллектуальными моделями, которые доминируют среди лиц, принимающих в компании решения.

Групповое обучение, реализуемое в корпорации, ускоряет персональный рост сотрудников, с одной стороны, и создает помимо индивидуального коллективное ощущение причастности к значимому делу, с другой стороны. Таким образом, в процессе группового обучения происходит командообразование, призванное выработать у сотрудников компании как членов команды способность брать на себя ответственность за реализацию принимаемых решений.

В процессе взаимодействия сотрудников и их группового обучения проявляется закон синергии, на базе действия которого формируется общее видение.

Общее видение в компании базируется именно на тех интеллектуальных моделях, которые стремятся внедрить руководители организации. При этом общее видение не является простой копией интеллектуальных моделей, выработанных в организации, а является неким отражением облика будущего компании, но основанную на интеллектуальных моделях компании, пропущенных каждым сотрудником через себя в процессе наращивания мастерства совершенствования личности.

В концепции самообучающихся организаций считается, что такой подход создает в компании атмосферу творческого напряжения, побуждающего работников организации стремиться к достижению высоких целей, а также создает необходимые предпосылки для аккумуляции эмоциональной и интеллектуальной энергии, необходимой для реализации мечты, к которой стремится компания и все ее сотрудники.

В результате последовательного действия четырех перечисленных ключевых компонентов, характеризующих концепцию обучающейся организации в компании, формируется системное мышление (рис. 1).

Таким образом, проведенные исследования показали, что на базе концепции инновационного подхода к управлению, являвшейся доминирующей в 1990-е годы, в управлении персоналом получили развитие следующие концептуальные положения.

Во-первых, положение о том, что ключевой для эффективности бизнеса является способность руководителей управлять как собственными эмоциями, так и чувствами людей, с которыми они работают, осознавая природу этих переживаний (концепция эмоционального интеллекта Д. Гоулмана).

Во-вторых, при все возрастающем влиянии идей и концепций на экономику именно способность водрузить интеллектуальный флаг на новой территории становится залогом победы в конкурентной борьбе (концепция идейного лидерства Д. Курцмана).

В-третьих, способность учиться является для организации ключевой характеристикой, обеспечивающей успех ее развития (концепция самообучающихся организаций П. Сенге).

При развитии постиндустриальной экономики в формирующихся концепциях менеджмента 2020 – 2030-х годов положения концепций эмоционального интеллекта, идейного лидерства, самообучающихся организаций получают дальнейшее развитие.

## Литература

1. *Тебекин А.В.* Управление персоналом: учебник. Издание 2-е. – М.: КноРус, 2016. – 624 с.
2. *Тебекин А.В.* Анализ влияния школы научного управления на развитие менеджмента: многоаспектный подход. // Стратегии бизнеса. – 2019. – № 1 (57). – С. 13–23.
3. *Тебекин А.В.* Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров / Москва, 2017. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (2-е изд., пер. и доп.).
4. *Тебекин А.В., Касаев Б.С.* Менеджмент организации. Учебник. – М., 2014.
5. *Тебекин А.В.* Управление качеством. Учебник / Москва, 2018. Сер. 61 Бакалавр и магистр. Академический курс (2-е изд., пер. и доп.).
6. *Конотопов М.В., Сметанин С.И., Тебекин А.В.* Экономическая история. Учебник для бакалавров / Москва, 2017. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (12-е изд.).
7. *Тебекин А.В.* Менеджмент. Учебник / Москва, 2015. Сер. Бакалавриат.
8. *Тебекин А.В.* Динамика развития инновационного менеджмента как составляющей менеджмента организации // Транспортное дело России. – 2011. – № 6. – С. 202–206.
9. *Даниэл Гоулман.* Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. – М.: «Манн, Иванов, Фербер», 2013. – 560 с.
10. Joel Allen Kurtzman. Thought Leaders: Insights on the Future of Business, Jossey-Bass/Simon & Schuster, San Francisco, December, 1997.
11. Идейное лидерство. <http://www.eksword.ru/poleznoe-dlja-biznesa/upravlenie-personalom/idejnoe-liderstvo.shtml>
12. Сэм Хилл, Гленн Рифкин. «Радикальный маркетинг». Москва: Альпина Бизнес Букс. 2004
13. Peter M.Senge Creating Schools for the Future, not the Past for All Students // Leader to Leader, 2012.