

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-3-4>

УДК 316.47:005.34



Attribution

cc by

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ: МАКРО- И МИКРОУРОВЕНЬ

Калашникова И.В.¹, Несмеянов Д.В.², Акимов Д.В.³

Тихоокеанский государственный университет^{1,2},

НИКА, <https://orcid.org/0009-0007-8747-0978>³

<https://orcid.org/0000-0003-4950-5862>¹, <https://orcid.org/0009-0002-5750-0009>²

Аннотация. Человекоцентричность означает выстраивание архитектуры управления таким образом, чтобы за целями, задачами, стратегиями менеджмент видел человека, его уникальность, интересы, потребности, мотивы. В результате формируется внутрикорпоративная среда открытых, доверительных отношений, позитивно влияющая на все аспекты деятельности организации. Такая постановка вопроса актуальна и для бюрократических структур, и компаний, придерживающихся принципов холакратии. Отсутствие иерархии не отменяет лидерства, необходимости планировать, организовывать, контролировать, координировать, учитывая ценности, ожидания, потребности сотрудников или членов команды. В управленческой практике сегодня не редки кейсы, когда социальные стимулы даже блокируют денежную мотивацию.

Аналитики различают три кластера компаний, реализующих парадигму человекоцентричного управления. Каждый кластер имеет специфику в зависимости от фокуса на своих работников или внешнее окружение (внешних акторов). Некоторые из показателей человекоцентричности находятся в зоне уязвимости. Исправить ситуацию возможно, если руководитель обладает компетенциями человекоцентричности.

Ключевые слова: человекоцентричность, модель управления, бюрократия, «дизайн, ориентированный на человека», человекоцентричное поведение руководителя.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

HUMAN-CENTERED MANAGEMENT PARADIGM: MACRO AND MICRO LEVELS

Irina V. Kalashnikova¹, Denis V. Nesmeyanov², Denis V. Akimov³

Pacific National University^{1,2},

NIKA LLC³

Abstract. Human-centricity means building a management architecture in such a way that management sees a person, his uniqueness, interests, needs, and motives behind goals, objectives, and strategies. As a result, an internal corporate environment of open, trusting relationships is formed, which positively affects all aspects of the organization's activities. This approach is relevant for both bureaucratic structures and companies that adhere to the principles of holacracy. The absence of hierarchy does not negate leadership, the need to plan, organize, control, coordinate, taking into account the values, expectations, needs of employees or team members. Cases where social incentives even block monetary motivation are not uncommon in management practice today.

Analysts distinguish three clusters of companies implementing the human-centered management paradigm. Each cluster has its own specifics depending on the focus on its employees or the external environment (external actors). Some of the indicators of human-centricity are in the zone of vulnerability. It is possible to correct the situation if the manager has human-centric competencies.

Keywords: human-centricity, management model, bureaucracy, "human-centered design", human-centered behavior of the head.

Funding: Independent work.

Введение.

Современный этап развития теории управления связан с концепцией, ориентированной на человека. В такой парадигме человек - не только ресурс достижения целей организации, но и собственно цель, заключающаяся в содействии его развитию, созданию благоприятных условий

для реализации трудового потенциала, гуманизации труда.

Модели бюрократического устройства («рациональная бюрократия», рыночная и сетевая модели бюрократии), где управленческие процессы зависят от качества регламентов и документов, тщательности их экспертной проработки, где

особую роль играет жесткая система вертикального контроля, в некоторых случаях утрачивают продуктивность. Главная причина – сдерживание инициативности, инновационности, креативности, стремления к самовыражению, активности работников, игнорирование их эмоционального состояния. И все-таки, ошибочно использование термина «бюрократия» в качестве синонима волокиты, некомпетентности, формализма. С научной точки зрения – это некорректно. И социологи, и экономисты уверены в том, что это – одна из моделей управления как на микро-, так и макроуровне, которая при соблюдении определенных условий достаточно эффективна. Ее совершенствование, повышение управляемости, результативности предполагают ориентацию на человека, порождая запрос на человекоцентричное поведение руководителей. Те компании, которые предпочитают традиционной иерархической модели инновационную парадигму управления, основанную на холакратии, самоуправлении, системе горизонтального менеджмента, тоже нуждаются в лидерах особого типа, обладающих человекоцентричными компетенциями. Лидеры новой генерации должны быть готовы и способны делегировать свои полномочия, создавать атмосферу доверия в коллективе, продвигать корпоративные ценности, обеспечивая их интериоризацию всеми сотрудниками.

Практика человекоцентричного менеджмента, начавшая свой путь за рубежом, становится все более востребованной компаниями, оперирующими на рынках нашей страны. Российским поведенческим департаментом (организацией, специализирующейся на человекоцентричности компаний, разработке рыночных стратегий, управлении опытом сотрудников и клиентов) была принята Декларация человекоцентричности. Этому способствовали не только демографические тренды, кадровый голод, чрезмерно низкий уровень безработицы, но и рост экономической, социальной и управленческой нагрузки на хозяйствующие субъекты.

Сложности со сдерживанием текучести, удержанием персонала, стремление бизнеса максимизировать прибыль в условиях кадровой напряженности при неотлаженных процессах, фактически неконтролируемый рост заработных плат, нарастание инфляционных ожиданий – вот самый краткий перечень экономической напряженности, который не зависит ни от масштабов, ни от вида экономической деятельности организации. Социальное напряжение, усилившееся в «ковидный» период, набирает обороты. Работа в

условиях многозадачности, дедлайна, отсутствия внятных вводных от руководства приводят к утрате вовлеченности, инициативы, конфликтам в коллективе, неудовлетворенности трудом, хроническому стрессу и профессиональному выгоранию. Геополитическая ситуация, галолирующая цифровизация, риски и непредсказуемость целевых рынков осложняют принятие именно обоснованных управленческих решений, сопровождаются профессиональным выгоранием и деструктивным поведением.

На макроуровне имеют место барьеры между индивидом и инструментами государственного регулирования. Наличие патримониальных черт бюрократической организации, рост численности номенклатуры, вал отчетности, негативная инфо-повестка, социально-экономическая неустойчивость, пандемия в купе с упомянутыми барьерами становятся бустером социального напряжения. Интерес государства к человекоцентричности означает изменение приоритетов и осознание особой роли граждан во взаимодействии с государственными структурами. Создание многофункциональных центров, сокращающих волокиту и ориентированных на удобство их использования, – это важно, но не решает иных вопросов человекоцентричности государства. Государственное управление с точки зрения концепции человекоцентричности предполагает разработку и реализацию комплекса мер, социальных политик различной направленности, призванных повышать качество жизни населения, обеспечивать права и свободы граждан, учитывать их мнение при принятии решений. В конечном итоге снижается уровень социального напряжения, растет доверие к институтам власти.

Поскольку императив человекоцентричной идеологии управления становится все более и более обсуждаемой темой, многие исследователи систем менеджмента, культуры управления вносят свое понимание ее содержания. Обратная сторона подобной активности – путаница в понимании сути человекоцентричности, порождающая параллельное существование множества вопросов, требующих решения и/или пояснения.

Обсуждение.

В концепции управления М. Вебера, исследовавшего феномен бюрократии, любые отступления от системы формальных правил и инициативы сотрудников не приветствуются. Важно, чтоб были в порядке документы. В конечном счете, формализм становится критерием эффективного управления, игнорируя сложившуюся реальность, в том числе социальную. Для самой же

идеи «рациональной бюрократии» возрастает риск превращения в иррациональность [1]. Одна из них – отсутствие поощрения инициативы. Между тем, современность меняет приоритеты государственного (муниципального) управления, менеджмента, требования к государственным служащим и руководителям (компаний, структурных подразделений), ставит перед бизнесом задачи, для решения которых уже недостаточно материальной заинтересованности и формального выполнения работниками должностных инструкций. От них требуются осознанность, ответственность, самостоятельность и проявление инициативности, которую нужно не только поддерживать, но и стимулировать. Трактую функцию как «наблюдаемые следствия, которые служат саморегуляцией данной системы или приспособлению её к среде, а также соответствие ожиданий последствием», Р. Мертон, будучи приверженцем универсального функционализма, утверждал, что не все стандартизированные социальные структуры и формы имеют положительную функцию, поскольку это противоречит реальным практикам [2]. Из этого следует, что концепция М. Вебера, основанная на механистической модели человеческого поведения, предсказуемости поведения человека, не может быть актуальной применительно ко всем компаниям. В ситуации, когда растет количество персонализированных отношений, затрудняются процессы интернализации правил, норм, ценностей организации, возрастает значимость альтернатив при принятии управленческих решений, бюрократическая модель управления вынуждена трансформироваться. К этому подталкивают сложность и разнообразие технологий, с которыми имеют дело и вынуждены считаться многие организации. У руководителей растет доля координирующих функций, выполняющих роль «связующего звена» между группами специалистов, в том числе по горизонтали. В свою очередь, сотрудники вынуждены выполнять свои обязанности, находящиеся за пределами должностных инструкций и континуума «руководитель – подчиненный». В системе менеджмента возникают трудности и проблемы, связанные с мотивацией и стимулированием. Более того, зачастую, не зарплата, а совсем иные мотивы становятся фактором удержания и лояльности работников. Социальные стимулы, их отсутствие, порой, блокируют экономический расчет. Управление вынуждено ориентироваться на человека, отказываясь от «субъект-объектных», «патрон-клиентских» отношений. Вектор перемен направлен на

выстраивание «субъект-субъектной» модели управления.

Набирающая популярность управленческая практика холакратии, когда отсутствуют бюрократия, иерархия власти, ответственность распределена между членами команды в зависимости от роли; есть обязанности вместо должностных инструкций, прозрачность и доступность информации во имя равноправного участия в деятельности организации, – это еще одно основание для перехода к человекоцентричности.

Итак, новая управленческая парадигма подразумевает трансформацию взаимодействия между субъектом и объектом, которое по своему содержанию и сути становится партнёрским. Принимая решения, менеджмент человекоцентричной компании ориентируется на потребности своих работников и пользу для общества. Более того, сотрудники приобретают статус субъекта управления и рассматриваются как акторы социальных процессов в организации, способные к самостоятельности, самоорганизации и самосовершенствованию [3].

На макроуровне человекоцентричность выражается, прежде всего, через систему социальной поддержки и защиты населения, молодежную политику, активную политику на рынке труда, политику содействия занятости населения, создание безбарьерной среды для лиц с ограниченными возможностями здоровья и др. Все они являются результатом реализации государственных программ, национальных и федеральных проектов, приоритетных программ и проектов.

Определяя содержание человекоцентричности на микроуровне как особого подхода в корпоративном управлении, следует уточнить, что понимается под «человеком», который стал центром обновленной парадигмы. Один из вариантов – это любой внутренний или внешний стейкхолдер (заинтересованное лицо), в том числе государство. На наш взгляд, это расширенная трактовка человекоцентричности. В этом случае, чтобы оценить эффективность человекоцентричной концепции как философской основы управления, важно определить влияние менеджмента компании на все заинтересованные стороны. В случае высокой степени влияния организации на среду, по отношению к ней возникают определенные ожидания со стороны различных групп стейкхолдеров, внутренних и внешних акторов (например, инвестирование в экономику региона, муниципального образования, в развитие отрасли, государственно-частное партнерство и др.). Подобная трактовка человекоцентричности вполне

уместна, когда речь идет о системообразующих компаниях, государственных корпорациях, а также о федеральных структурах. На практике, человекоцентричность, в широком понимании, связана с деятельностью специалистов по связям с общественностью, государственными органами и по управлению персоналом (управлению человеческими ресурсами).

Некоторые исследователи рассматривают человекоцентричность в качестве стратегии взаимодействия бизнеса с сотрудниками и внешними клиентами, пришедшей на место клиентоцентричного (клиентоориентированного) подхода [4]. По этой причине, на практике для ряда компаний, особенно осуществляющих свою операционную деятельность на рынке услуг, человекоцентричность означает ориентацию на клиента. В данном случае, человекоцентричный подход близок к клиентоцентричности, что означает фокус системы менеджмента компании на потребителях услуг, на маркетинге как функции управления. Однако компания, претендующая на устойчивое развитие, на статус социально ответственной организации, рассматривает своего клиента не только с позиции потребления конкретной услуги (продукта), а с позиции человека, имеющего разнообразные потребности, интересы и ожидания. Гарвардская школа бизнеса определяет такой подход, как *human-centered design* (HCD), «чело-векоцентричный дизайн», «дизайн, ориентированный на человека». Парадигма HCD предполагает особый метод создания продукта. Центром внимания становятся потребности многогранных людей. В результате, производство становится более эмпатичным, учитывает желания, болевые точки и предпочтения пользователей на каждом этапе разработки, стремясь изменить качество жизни к лучшему [5]. Благодаря HCD, компании расширили практику кастомизации, которая стала тактикой стимулирования потребительского спроса и увеличения продаж. С точки зрения производства, кастомизация есть способность выполнения разового заказа изменения или адаптации серийного изделия по индивидуальным характеристикам и по желанию заказчика, преобразование любого продукта под конкретного человека. Она считается идеалом отношений «производитель продукта, услуги – потребитель, клиент», обеспечивая конкурентное преимущество благодаря созданию дополнительной потребительской ценности для конечного потребителя [6].

Появление концепции маркетинга отношений (*relationship marketing*) привело к пониманию сотрудника компании с позиции внутреннего

клиента, а выстраивание с ним долгосрочных отношений становится взаимовыгодным для обеих сторон. В фокус внимания при принятии решений все чаще попадают работники компании, особенно мотивация контактного персонала [7]. С этого момента подход к пониманию человекоцентричности как ориентированности на персонал становится самым распространенным. Он базируется на принципе «персонал – главный актив компании» и фокусируется на внутренних процессах, социально-трудовых отношениях, управлении персоналом (HR-менеджменте). В этом случае, уровень человекоцентричности компании можно оценивать через программы привлечения и найма (внутреннего рекрутинга), развития, удержания персонала, гуманизации труда. Расчет прост: «довольные сотрудники» будут обеспечивать высокую продуктивность и производительность труда [8].

В научный оборот термин «чело-векоцентричность» был введен К. Роджерсом. Он уделял большое внимание личностно-ориентированным отношениям человека, стремящегося к самоактуализации. Отношения подобного типа предполагают выполнение следующих условий: конгруэнтность, принятие, эмпатия [9]. Развивающей идеи К. Роджерса Э. Медоус, уточняя черты чело-векоцентричного руководителя, делает акцент на компетенции эмпатического слушания. Обобщенные теоретические воззрения обоих исследователей можно представить в виде базовой модели чело-векоцентричного поведения руководителя, определяемую нами как модель «Роджерса-Медоуса» (рис. 1).



Рис. 1. Базовая модель чело-векоцентричного поведения руководителя, лидера (модель «Роджерса-Медоуса»).

Компетенция конгруэнтности, важнейшая составляющая паттерна чело-векоцентричного по-

ведения руководителя, заключается в гармоничности его переживаний и внешнего их проявления через поведение. По мнению Роджерса, конгруэнтность – этико-психологический идеал, который обеспечивает вектор развития отношений в сторону единения и взаимопонимания или в сторону разобщения и отсутствия согласия [9].

Существуют самые разнообразные проявления конгруэнтности, начиная от адекватности демонстрируемых чувств и эмоций согласно социальной ситуации, до соблюдения личностных границ в отношениях «руководитель – исполнитель», а также - корпоративных норм и этико-моральных принципов. Для конгруэнтности близко, но не тождественно понятие «искренность». Руководитель, будучи искренним, не воспринимается таковым сотрудниками. Конгруэнтность руководителя проявляется во внутренних деловых коммуникациях, общении и оценить данную компетенцию могут только работники, члены коллектива. Стоит отметить, что любое токсичное поведение руководителя, заключающееся в применении манипулятивных средств (давление на чувство вины, лесть, ложные обещания, перекладывание ответственности, угрозы и др.), по умолчанию делают его неконгруэнтным в силу достижения личностных выгод посредством неискренних намерений. Осознанность и аутентичность тоже не являются синонимами конгруэнтности. Осознанность подразумевает отслеживание и распознавание своих эмоций, реакций и мыслей, однако не диктует трансляцию их окружающим. Аутентичность есть способность быть самим собой, отказ от навязанных социальных ролей, при этом руководитель не должен осознавать свои ощущения и мотивации.

Зачастую, конгруэнтность путают с эмпатией. В данном контексте, оба понятия подразумевают понимание чувств и отражение этого понимания в своём поведении. Однако эмпатия заключается в распознавании эмоций и чувств других людей. Чем эмпатичнее руководитель, тем эффективнее внутрикорпоративные коммуникации [10]. Одна из самых распространенных форм «не-развитой» эмпатии – зависть, желание быть на месте другого.

Считается, что эмпатия в современном бизнесе – это первоочередная компетенция руководителя, обеспечивающая возможность учитывать интересы своих потребителей, контрагентов, подчиненных. Помогая слышать и понимать мотивацию других, она необходима, чтобы придти к консенсусу с партнёрами, предугадывать

действия конкурентов. В ситуации острой конкуренции или конфликта эмпатия часто бывает единственно верным способом разрешения ситуации и достижения результата «win-win». Существует заблуждение в том, что власть и эмпатия – противоположности. Последняя ошибочно воспринимается как потеря, утрата власти. В действительности, эмпатия «низов» и «верхов» в отношениях «руководитель – исполнитель, подчинённый» только способствует сглаживанию противоречий и снижению напряженности.

«Принятие» в паттерне человекоцентричного поведения заключается в безусловном позитивном восприятии подчиненных. Данная компетенция означает, что руководитель видит сильные и слабые стороны сотрудников, содействуя достижению успеха и повышению эффективности их труда. Руководитель выступает в роли всеобщего наставника, который с уважением относится к ценностным установкам (особенно молодых членов коллектива), стремится создать атмосферу гармонии в коллективе, команде и эффективно управлять ею, разделяя ответственность с подчинёнными. В отсутствии принятия невозможно формирование человекоцентричных отношений.

Совокупность компетенций базовой модели «Роджерса-Медоуса» способствуют установлению отношений доброжелательности и формированию культуры доверия в коллективе. Когда есть доверие, работники не сомневаются, что поведение компании соответствует их интересам и ожиданиям, а это важно, как для бюрократических организаций, так и холакрации. Наличие доверия позволяет руководителю сократить время деловых коммуникаций, повысив качество выполнения задач. Отсутствие доверия порождает чувство недооцененности персонала, снижаются его мотивация и продуктивность труда.

Усложнение внешних и внутренних деловых коммуникаций вызвало необходимость подстройки базовой модели человекоцентричного поведения руководителя (лидера) к сложившимся реалиям (рис. 2).



Рис. 2. Модель человекоцентричного поведения руководителя (лидера).

Обновленная версия модели Роджерса-Медоуса предполагает наличие у руководителя дополнительных четырех компетенций человекоцентричности. Прежде всего, речь идет о реципрокности. С точки зрения теории управления, это способность руководителя, лидера конструировать особый тип социально-трудовых отношений, которые являются антиподом «патрон-клиентских» отношений. Последние всегда означают наличие иерархии и отношений зависимости. Под реципрокностью, чаще всего, понимают принцип межличностных отношений, предполагающий наличие явных и/или латентных взаимных обязательств у их участников. Для реципрокности характерно отсутствие ожидания расчета на прямую компенсацию затраченных усилий и ресурсов, а мотивация помощи связана с осознанием возможности самому оказаться в сложной ситуации [11]. Полагаем, что с позиции социального управления, реципрокность – это всегда взаимопомощь, существующая вне рамок формальных структур, которая является социальной нормой, основанной на лично окрашенных отношениях дружбы, сотрудничества, порождаемых компетенциями конгруэнтности, эмпатии и принятия. Базу реципрокных отношений формирует социальный капитал, возможность доверять окружению и использовать его поддержку, а регуляторами данных отношений являются нормы корпоративной культуры, культуры управления. Для корпоративной человекоцентричности смысл реципрокных отношений заключается в защите подчиненных от действия неблагоприятных факторов и обстоятельств среды.

Транспарентное поведение руководителя означает установление отношений с внутренними и внешними стейкхолдерами, строящимися на предоставлении им открытой, понятной, полной, честной и своевременной информации.

Транспарентность позволяет бизнесу предвидеть возможное развитие событий и принять взвешенные управленческие решения. Прозрачность и подотчетность – основа транспарентности. В деловой практике не редкость случаи, когда компании не считают нужным делиться с сотрудниками новостями о новых клиентах, планах, проблемах, финансовых неудачах, достижениях. При таком раскладе даже для персонала компания не является прозрачной. «Если ты хочешь управлять сплочённым коллективом, в котором не нужно «пинать» команду для продуктивной работы... то нужно повышать лояльность сотрудников... Для этого нужно сделать бизнес прозрачным» [12]. Согласно исследованиям Slack Future of Work, 80 % работающих хотят знать больше о компании, где работают. Они ищут более тесного партнерства с теми, кто принимает решения, стремятся к более прочным связям с коллегами. Прозрачный бизнес привлекает персонал больше, чем тот, где информацию скрывают [13]. Сотрудникам комфортнее работать в «открытой» компании. Они чаще готовы сменить непрозрачную организацию на ту, которая вызывает доверие.

Человекоцентричный менеджмент нельзя рассматривать вне рамок этичности, морали и нравственности. Этичность руководителя предусматривает неукоснительное соблюдение норм взаимоотношений организации с государством, заинтересованными сторонами и множество вариантов поведения в отношении сотрудников. Особенно важна этичность, когда принимаемые решения связаны с масштабностью морально-нравственных последствий. В этом смысле, не теряет своей актуальности этика конфуцианства: «Не делай другим того, чего не пожелаешь себе»; «Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным»; «Благоговейно относись к делу и честно поступай с другими».

Организации заинтересованы в повышении этичности поведения руководителей и персонала, для чего, они предпринимают разные меры: разработку этических нормативов, обучение этичному поведению, создание комитетов по этике, проведение социальных ревизий.

Не только управлять, но и не допускать конфликты – важная компетенция человекоцентричного руководителя, которая тесно переплетается с этичностью. В этом смысле, важно своевременно выявлять конфликтных работников. Еще лучше – не принимать их на работу. В противном

случае, потребуются большие затраты на восстановление социально-психологического климата в коллективе. Порой, достаточно руководителю запретить персоналу в споре на работе переходить на личности. Спорить на профессиональные темы можно, оскорблять нельзя. Кроме того, не стоит разрешать говорить плохо о коллегах в их отсутствие. Если игнорировать эти банальные, на первый взгляд, принципы, внутрикорпоративная среда, климат в коллективе сильно ухудшатся.

От того, насколько развиты компетенции человекоцентричности руководителя, зависит успешность внедрения относительно новой парадигмы управления в деятельности российских компаний.

Результаты.

Для измерения человекоцентричности организации можно использовать систему оценивания корпоративной социальной ответственности, предусмотренную нефинансовой отчетностью или методологию определения индекса человекоцентричности, предложенную Росатомом. Индекс, состоящий из субиндексов «Сотрудники» и «Сообщество», показывает, насколько компании ориентированы на интересы своих работников и создание пользы для общества в целом. Индекс и субиндексы оцениваются по 100-балльной шкале, где 100 – максимально возможный результат. Субиндекс «Сотрудники» отражает деловую практику менеджмента по отношению к работникам. Субиндекс «Сообщество» оценивает социальную политику, проводимую компанией в отношении местного сообщества на территории присутствия и общества в целом. Значения индексов рассчитывается на основе интервью и опросов руководителей компаний и HR-департаментов

По данным аналитического отчета Росатома, доля социальных инвестиций компаний в 2022 г. составила 1,3 %. В отраслях промышленности аналогичный показатель составил 5 %. Среди опрошенных сотрудников компаний в том же году 8 % участвовали в волонтерстве и социально значимых проектах (в торговле 16 %) [14].

Все чаще компании публикуют информацию о реализации своих социальных инициатив. О такой практике заявляют 38 % представителей торговли, 29 % сферы IT и сервисов, 27 % промышленности. В среднем, доля социальных инвестиций от выручки составляет 1,3 %. В сфере промышленности относительно больше доля компаний, выделяющих на социальные инвестиции более 5 % выручки [14].

По итогам 2022 г., индекс человекоцентричности организаций составил 52, субиндекс

«Сотрудники» – 57, субиндекс «Сообщество» – 46, свидетельствуя о приоритете внутренних социальных инвестиций. Субиндекс «Сообщество» доходит до 65-ти в бизнесе, где выручка составляет 400 млн. – 1 млрд. руб. Чем меньше выручка, тем меньше возможности для реализации инициатив в отношении общества, что отрицательно сказывается на значении субиндекса «Сообщество» [15].

Выделяют три типа, три кластера человекоцентричных компаний.

1). Ориентированные на сотрудников (фокус на сотрудников). Их средний интегральный индекс составляет 33 (19 баллов – «Сообщество», 47 баллов – «Сотрудники»). Зоной уязвимости является внешняя корпоративная ответственность. Основной вклад в фокус на сотрудников вносят развитие персонала (47 баллов), гарантии безопасности сотрудников (73 балла), развитие корпоративной культуры и бренда (51 балл). В состав компаний этой группы входят небольшие организации, в основном с численностью до тысячи сотрудников и годовым оборотом до 400 млн. руб.

2). «Сбалансированные» («золотая середина»). В 2022 г. интегральный индекс человекоцентричности по данной группе организаций составил 68 баллов (62 – «Сообщество», 73 – «Сотрудники») за счет развития корпоративной культуры и бренда (81 балл), гарантии безопасности сотрудников (79 баллов), условий для развития персонала (68 баллов). Очевидно, что «Развитие корпоративной культуры и бренда» – это основное направление управленческой деятельности, которое является системообразующим с точки зрения человекоцентричности.

3). Ориентированные на сообщество (фокус на сообщество), средний интегральный индекс которых составляет 58 (63 – «Сообщество», 53 – «Сотрудники»), в основном, благодаря условиям для развития персонала (51 балл), развитию корпоративной культуры и бренда (69 баллов). Неблагополучной зоной является социальная и правовая ответственность по отношению к сотрудникам (36 баллов). Как считают эксперты, в состав кластера чаще входят крупные компании с численностью сотрудников более тысячи человек (73 %) и в основном осуществляющие операционную деятельность в сфере IT и сервисов (50 %) [15].

Персонал компаний 2 и 3 типов участвует в волонтерских проектах. Волонтерские миссии объединяют работников, сплачивают, создают комфортную социально-психологическую среду,

поскольку сотрудники взаимодействуют вне рабочих процессов. Кроме того, участие в волонтерских проектах создает имидж социально-ответственной организации.

Заключение.

Новая реальность порождает новую парадигму управления. Она призвана устранить или не допустить противоречия между управляющими и управляемыми подсистемами. В результате, классическое управление как односторонний процесс целевого воздействия субъекта управления на объект со свойственным ему иерархией, субординацией, должностными инструкциями трансформируется в сторону человекоцентричности, выстраивания «субъект-субъектных», партнерских отношений. Их основу образуют не отношения верховенства, доминирования, подчинения, подавления, а поиск консенсуса, согласия между разными интерпретациями управленческой ситуации. Тем более, что, как полагают и ученые, и практики, бизнес сегодня вынужден фокусироваться на сотрудниках. Компании нуждаются в менеджменте, который бы раскрывал трудовой потенциал работников, формировал их лояльность, повышал удовлетворенность трудом, формируя конкурентное преимущество организации на рынке труда. Управленцы, обладающие соответствующими компетенциями и придерживающиеся человекоцентричной модели поведения, способны этот запрос реализовать. Быть человекоцентричным руководителем значит понимать, что человек – это не только экономический ресурс. Он живёт в контексте, на него влияют самые разнообразные ситуации, собственные ценности и эмоции, а это надлежит учитывать и в общении, и при принятии решений.

Управленческий дискурс в России относительно человекоцентричности организаций во многом опирается на международный стандарт ISO 27500:2016 (ГОСТ Р ИСО 27500), согласно которому «челоцентричная» организация придерживается ряда принципов. Среди них почетное место занимают:

- применение в качестве приоритетов деятельности обеспечение здоровья, безопасности и благополучия людей;
- осознание ценности персонала и создание условий для его работы;
- открытость и доверие;
- социальная ответственность во всех действиях.

Если компания осознает, что ее работники – это важный актив, она должна инвестировать в профессиональное развитие персонала. И тогда портфель корпоративных ценностей будет пополнен следующими составляющими:

- формированием навыков будущего, чтобы каждый может овладеть компетенциями, необходимыми в условиях динамичных изменений на рынке труда;
- индивидуальной траекторией профессионального развития в течение жизни;
- равными возможностями и информированностью (информация о вакансиях и возможностях обучения, повышения квалификации, переобучения доступна для всех);
- гибкими форматами отношений найма, доступностью удаленной работы;
- организация рабочего места и условия труда должны способствовать самореализации и профессиональному развитию сотрудников.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Гайденок П. Л., Давыдов Ю. Л. Проблема бюрократии у Макса Вебера // *Вопросы философии*. 1991. № 3. С. 174-182.
2. Мертон Р. *Социальная теория и социальная структура*. Москва: АСТ : Хранитель. 2006. 873 с.
3. Игумнов О. А. Социально-ориентированное управление организацией в контексте методологического индивидуализма: проблема преодоления ограничений // *Тенденции и проблемы развития современной науки : сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 15 мая 2023 года. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука»*. 2023. С. 352-360.
4. Тянь Я. В., Рожков И. В. Сущность и реализация человекоцентричной стратегии маркетинга // *Практический маркетинг*. 2024. №12 (330). С. 25-28.
5. Что такое Human-centered design. – URL: <https://bangbangeducation.ru/point/ux-ui-dizain/chto-takoe-hcd/> (дата обращения: 01.12.24).
6. Неганова В. П. О сущности маркетинга взаимоотношений // *Известия УрГЭУ*. 2012. № 2 (40). С.110-117.

7. Стеблякова Л. П., Вечкинзова Е. А., Краснов Е. В. Маркетинг отношений: развитие теории и практики // Вестник университета. 2023. № 8. С. 64-73.
8. Жукова Т. Н. Маркетинг персонала как инструмент построения клиентоориентированной организации // Дискурс. 2019. Т. 5. № 1. С. 49-54.
9. Гуру менеджмента. Карл Роджерс // Управление персоналом. 2008. № 2. – URL: <https://www.top-personal.ru> (дата обращения: 01.12.24).
10. Что такое конгруэнтность и как ее развить. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6240d5ad9a7947a717a3db6a?ysclid=m53idwm2cw282716905> (дата обращения: 10.12.24).
11. Барсукова С. Ю. Реципрокные взаимодействия. Суцность, функции, специфика // Социологические исследования. 2004. № 9. С. 20-29.
12. Как прозрачность бизнеса делает команду эффективнее. – URL: <https://weeek.net/ru/blog/prozrachnost-biznesa-dlya-sotrudnikov> (дата обращения: 10.12.24).
13. Доверие, инструменты и командная работа: чего хотят работники. – URL: <https://slack.com/blog/transformation/trust-tools-and-teamwork-what-workers-want> (дата обращения: 11.12.24).
14. Индекс человекоцентричности компаний. Концепция человекоцентричности // Human Centricity Index. – URL: <https://research.rosatomimpact.com/#/concept> (дата обращения: 03.12.2024).
15. Индекс человекоцентричности компаний // АНО «Корпоративная Академия Росатома». – URL: <https://rosatom-academy.ru/media/research/chelovekocentrchnost/indeks-chelovekocentrchnosti/> (дата обращения: 03.12.2024).

References:

1. Gaidenko P. L., Davydov Yu. L. The problem of bureaucracy in Max Weber // Questions of Philosophy. 1991. № 3. pp. 174-182
2. Merton R. Social theory and social structure. Moscow : AST : Guardian. 2006. 873 p.
3. Igumnov O. A. Socially-oriented management of an organization in the context of methodological individualism: the problem of overcoming limitations // Trends and problems in the development of modern science : collection of articles of the International Scientific and Practical Conference, Petrozavodsk, May 15, 2023. Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership «New Science». 2023. pp. 352-360.
4. Tian Ya. V., Rozhkov I. V. The essence and implementation of a human-centered marketing strategy // Practical marketing. 2024. №12 (330). pp. 25-28.
5. What is Human-centered design. – URL: <https://bangbangeducation.ru/point/ux-ui-dizain/chto-takoe-hcd/> (date of request: 01.12.24).
6. Neganova V. P. On the essence of relationship marketing // USUE News. 2012. No. 2 (40). pp.110-117.
7. Steblyakova L. P., Vechkinzova E. A., Krasnov E. V. Relationship marketing: theory and practice development // Bulletin of the University. 2023. No. 8. pp. 64-73.
8. Zhukova T. N. Personnel marketing as a tool for building a customer-oriented organization // Discourse. 2019. Vol. 5. No. 1. pp. 49-54.
9. The guru of management. Carl Rogers // Personnel Management. 2008. No. 2. – URL: <https://www.top-personal.ru> (date of request: 01.12.24).
10. What is congruence and how to develop it. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6240d5ad9a7947a717a3db6a?ysclid=m53idwm2cw282716905> (date of request: 10.12.24).
11. Barsukova S. Y. Reciprocal interactions. Essence, functions, specifics // Sociological research. 2004. No. 9. pp. 20-29.
12. How business transparency makes a team more efficient. – URL: <https://weeek.net/ru/blog/prozrachnost-biznesa-dlya-sotrudnikov> (date of request: 10.12.24).
13. Trust, tools, and teamwork: what employees want. – URL: <https://slack.com/blog/transformation/trust-tools-and-teamwork-what-workers-want> (date of request: 11.12.24).
14. The human-centricity index of companies. The concept of human centricity // Human Centricity Index. – URL: <https://research.rosatomimpact.com/#/concept> (date of request: 03.12.2024).
15. Index of human-centricity of companies // АНО «Rosatom Corporate Academy». – URL: <https://rosatom-academy.ru/media/research/chelovekocentrchnost/indeks-chelovekocentrchnosti/> (date of request: 03.12.2024).

Информация об авторах:

Калашникова Ирина Владимировна, доктор экономических наук, профессор, профессор Высшей школы менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», Хабаровск, Россия. E-mail: 006013@togudv.ru.

Несмеянов Денис Вячеславович, аспирант, преподаватель Высшей школы менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», Хабаровск, Россия. E-mail: 013319@togudv.ru.

Акимов Денис Владимирович, аспирант, генеральный директор ООО «НИКА», Хабаровск, Россия. E-mail: akimovdenisvladimirovich@mail.ru.

Irina V. Kalashnikova, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Higher School of Management, Institute of Economics and Management, Pacific State University, Khabarovsk, Russia.

Denis V. Nesmeyanov, PhD student, Lecturer at the Higher School of Management, Institute of Economics and Management, Pacific State University, Khabarovsk, Russia.

Denis V. Akimov, PhD student, General Director of NIKА LLC, Khabarovsk, Russia.

Вклад авторов:

все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors:

All authors contributed equally to this article.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 04.02.2025;
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 20.02.2025;
Принята к публикации / Accepted for publication 20.03.2025.
Авторами окончательный вариант рукописи одобрен.