

УДК 316.472.47  
ББК С55-422.5

**СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ В КОНТЕКСТЕ  
«СУБЪЕКТИЗАЦИИ» ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ**

**Игумнов О.А.**

**канд. пед. наук, доцент**

**Московский педагогический государственный университет**

**Аннотация.** В статье представлены результаты концептуального анализа понятий «социально ориентированное управление» и «человекоцентричная организация», которые автор рассматривает с позиций «субъективизации» объекта управления как современного тренда в управлении организациями. Сущностно определяя каждый из концептов, автор делает вывод о том, что они основываются на сходной теоретической идее о трансформации объекта управления (в классической схеме) в субъекта, обладающего правом на осознанный выбор, собственными интересами, выступая как «действующий актер». Автором предложены парадигмы «работника-функции» и «работника-субъекта деятельности и отношений», выступающие своеобразными метафорами, отражающими сущность позиций работников в организации в соответствии с избранными типами отношений. Автор сделаны выводы об отсутствии принципиальных противоречий между указанными концептами, обоснованный представлением о «социальном как совокупности человеческого» и направленности на использование социальных ресурсов управления. На этом основании предлагает рассматривать данные концепты как взаимодополняющие, исследование связей между которыми возможно на основе междисциплинарного подхода.

**Ключевые слова:** социально ориентированное управление, человекоцентричная организация, человекоцентричное управление, «субъективизация» объекта, социальные ресурсы, социоресурсный подход, социальный капитал, недирективные методы управления, субъект деятельности

**O.A. Igumnov**

**Socially oriented management and person-centered organization  
in the management object «subjectivization» context**

**Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Moscow Pedagogical State University**

**Abstract.** The article presents the concepts of «socially oriented management» and «human-centered organization» conceptual analysis results which the author considers from the standpoint of the management object «subjectivization» as a modern trend in the organizations management. Essentially defining each of the concepts the author concludes that they are based on a similar theoretical idea of the management object transformation (in the classical scheme) into a subject with the right to an informed choice, his own interests, acting as an «acting actor». The author proposes the paradigms of «employee-function» and «employee-activity and relations subject» which act as peculiar metaphors reflecting the essence of the employees positions in the organization in accordance with the selected relations types. The author draws conclusions about the absence of fundamental contradictions between these concepts, justified by the idea of the «social as a set of human» and the focus on the social management resources using. On this basis the author suggests considering these concepts as complementary the study of the links between which is possible on the interdisciplinary approach basis.

**Key words:** socially oriented management, person-centered organization, person-centered management, object «subjectivization», social resources, socio-resource approach, social capital, non-directive management methods, activity subject

Управленческая практика, будучи достаточно мобильной по сути (поскольку имеет дело с самым сложным и изменчивым объектом управления), порождает феномены, интересные как с точки зрения общей теории управления, так и с позиции социологии управления. Одним из феноменов является «человекоцентричная» организация, активно описываемая в публикациях по управлению, социологии, психологии и другим отраслям науки.

Нам представляется важным провести концептуальный анализ данного понятия на основе его сравнения с описанными в наших публикациях концептами «социально ориентированное управление» и «социореурсный подход». Это позволит определить сущность понятия «человекоцентричность» в сфере управления и, тем самым, найти место данного понятия в концептуальной схеме уже теоретически обоснованных понятий.

При этом, исходя из понимания того, что любая «центрированность» предполагает направленность действий и деятельности (как их совокупности), мы опираемся на теоретическое положение М. Вебера, отмечавшего, что «социология – наука, которая хочет понять социальное действие и посредством этого объяснить его в процессе развития и влияния» [цит. по: 13, с. 15-16]. Отметим, что «понять» – это, в том числе, означает и соотнести неизвестное с известным, на что и ориентирован концептуальный анализ, позволяющий получить новое знание о сущностях предметных областей и их отношениях. Применительно к проблемам управления данный вид анализа развивается в рамках научной школы под руководством С.П. Никанорова [7; 8].

Для проведения анализа логично сущностно определить каждое из понятий, начиная с того из них, которое устоялось и введено в научный оборот раньше другого. Таким понятием является социально ориентированное управление, понимаемое как «вид социального управления, основанный на реализации интересов и потребностей индивидов, социальных групп и общностей посредством их активного участия в управленческом процессе. <...> Вид общественного самоуправления, при котором традиционные субъект и объект управления составляют функциональное и органическое единство» [10, с. 292-293].

В данном определении следует выделить принципиальное положение – о единстве субъекта и объекта, отношения между которыми традиционно рассматриваются либо как антиномия, противопоставление их друг другу, либо как дилемма (или-или), либо, в классической модели, – как иерархия (субъект воздействует, объект находится под воздействием субъекта). Очевидно, что выбор вариантов трактовки характера отношений между субъектом и объектом определяется с учётом специфики отрасли научного знания, теоретической позиции исследователя и актуальной парадигмы научного знания.

Социологический подход, как нам представляется, основывается на примате социальных отношений, лежащих в основе любых взаимодействий индивидов, объединённых в сообщества. Собственно, социальным любое действие, как отмечал М. Вебер, становится, когда оно связано с другими людьми [2]. Помимо социального характера любое субъективное действие осмысленно и представляет собой автоматически исполняемый ритуал в структуре действия.

Социальность действия как взаимного акта предполагает и взаимную субъектность участников действия, что отражает отмечаемую в исследованиях тенденцию к «субъектизации» объекта, то есть его восприятию как «равного другого» в широком социальном смысле; социальные отношения при этом рассматриваются как субъект-

субъектные, сфокусированные именно на *формировании отношений по поводу деятельности* [4, с. 325].

С точки зрения традиционного иерархического подхода в системе управления субъект и объект рассматриваются в традиционной модели: субъект доминирует в целеполагании и определении способов достижения цели, объект реализует цели предписанным способом, а *деятельность, как таковая, также выступает в качестве объекта*.

Разумеется, оба типа отношений функционируют параллельно, причём субъект-объектные отношения представлены эксплицитно, как социальные статусы, в то время как субъект-субъектные отношения латентны.

Проблема «субъектизации объекта» актуализирует и проблему субъекта как актора, которая раскрывает сущность субъектности в процессе управления как социально обусловленном процессе, поскольку субъектность, так или иначе, связана с триадой факторов: а) с другим субъектом; б) с деятельностью и в) с позицией по отношению к действию. Возможность у человека самостоятельно действовать на основе результатов рефлексии окружающего мира, принимать самостоятельно решения и менять окружающую реальность обуславливают субъектность в принципе. Действующий субъект трансформируется в актора, который, по мнению А. Турена, меняет реальность.

У читателя может возникнуть закономерный вопрос: если в организации все будут «акторами, меняющими реальность», кто будет выполнять решения тех, кто должен быть актором по статусу, то есть руководителей. Ответ на данный вопрос предполагает дифференциацию статусов в иерархии и позиций в системе социальных отношений.

В первом случае действует «нормативность» действия, описанная Т. Парсонсом, отмечавшим, что «не существует иного действия, кроме стремления к соответствию нормам...» [9, с. 137]. В этом утверждении отражена специфика структурного функционализма (в частности, его схематичность и «механистичность»), в рамках которой норма устанавливает пределы действия, которые определяет обладатель более высокого статуса (руководитель).

Во втором случае позиция субъекта определяется свободой, обусловленной его способностью к рефлексии и самостоятельности в действиях. Важно, чтобы другие субъекты признавали за ним указанные способности и возможность их использования. Свобода в действиях, в широком смысле, обуславливает существование работника как субъекта (как «действующего актора», по А. Турену), причём в нормативном действии работник выступает как агент, субъект-функция, сохраняя в то же время и субъектность как личность.

На основании изложенного, можно сформулировать вывод о том, что социально ориентированная организация представляет собой социальный феномен, сущность которого определяется особым содержанием социальных отношений со-участия в достижении целей при соблюдении принципа партнёрства и взаимного доверия. Субъекты отношений ориентированы на действия с учётом интересов друг друга, создание условий для результативного взаимодействия, обучения и развития. При этом изменяется вектор мышления по поводу результативности совместной деятельности, сущность которого А.А. Богданов обосновывал тем, что «организованное целое на самом деле практически больше простой суммы своих частей не потому, что в нём создавались из ничего новые активности, а потому, что его наличные активности соединятся более успешно, чем противостоящие им сопротивления» [1, с. 117].

Данный вектор ориентирует не столько на нормы деятельности, сколько на потенциальную синергию как эффект приращения полезности действий, обеспечиваемый совместным, содружественным и взаимозависимым действием работников, представляющих «сугубо человеческие активности». Позволим себе определить данный вектор как современную парадигму управления, *рассматривающую работника не как функцию, а как субъекта деятельности*, основной актив организации.

В данной коннотации парадигма ориентирована на гуманитарный тип управления и противостоит «технической» парадигме, ориентирующей управление на принуждение в различных формах для достижения целей. Отметим, что в рамках «технической» парадигмы работает большинство менеджеров, применяя триаду, на первый взгляд, «очеловеченных» методов управления, традиционно включающих социально-психологические методы. Согласимся с мнением А.Г. Теслинова о том, что «человекоцентричность» данных методов является кажущейся, поскольку «обращение к человеку в подвластных им практиках происходит всё в той же «технической» логике – он «берётся» лишь как исполнитель воли субъектов, действующих с учётом всё более «тонких» различий его свойств» [12, с. 23].

Образно данную дихотомию можно определить как «парадигму управления Смита-Тейлора» («работник-функция») и как «парадигму управления Богданова» («работник-субъект деятельности и отношений»). Гуманитарная парадигма исходит из понимания человеческой природы и признания факта взаимодействия двух субъектов как источников самостоятельной активности, обладающих самостоятельной волей, способностью к выбору и влиянию на других, потому они и становятся *со-трудниками*.

По сути, субъекты в подобных организациях центрированы не столько на профессиональной деятельности, сколько на отношениях, её сопровождающих. В этих условиях формируется социальный ресурс принципиально новой, нематериальной, природы – *социальный капитал*, образуемый в процессе взаимодействия на основе признания субъектности, доверия, следования нормам и не опосредованный профессиональной деятельностью. Указанное обстоятельство позволяет, по нашему мнению, номинировать социально ориентированную организацию как определённо человекоцентричную и «субъект-субъект»-ориентированную.

Перейдём к определению содержания понятия «человекоцентричность». В первом приближении оно определяется как «свойство компаний и организаций, при котором их деятельность ориентирована на соблюдение интересов человека как личности, как части рабочей команды и как члена общества» [16].

В публикациях на английском языке термин «человекоцентричность» представлен двумя вариантами: «*human-centricity*» и «*person-centricity*». В нашем представлении признание данных терминов тождественными некорректно, поскольку они не тождественны по коннотации. Так, термин «*human*» переводится как «человек» в широком смысле (как представитель рода «человек»), в то время как «*person*» означает «личность», то есть человек, обладающий личностной позицией, внутренней свободой и способностью к осознанному выбору, что собственно, и определяет его субъектность. Подобную дифференциацию мы рассматриваем не столько как лингвистическую, сколько как содержательно социально-психологическую. С учётом изложенных соображений, термин «*person-centricity*» мы полагаем более точно отражающим саму сущность понятия «человекоцентричность».

Человекоцентричность, как подход к управлению людьми, основан на признании принципиальным положением о том, что в центре всех процессов в организации находится человек, принимаемый с его ценностями, мотивами и личностными приоритетами. Нам представляется обоснованным мнение о человекоцентричности как современном этапе развития концепции клиентоцентричности (клиентоориентированности), когда сотрудники становятся внутренними «клиентами», партнёрами как субъекты управления, взаимодействующими на основе субъект-субъектного подхода для формирования взаимовыгодных долгосрочных отношений.

Анализ управленческой практики организаций, позиционирующих себя как человекоцентричные, а также публикаций по данной проблеме, показал, что в качестве ключевых особенностей стратегии человекоцентричного управления выделяются: а) осознанность выбора, определяющая основу стратегии достижения общих результатов за счёт командной работы; б) акцент на уважительном отношении к человеку и его личностным особенностям; в) предпочтительность достижения персональных результатов; г) «кастомизация» (трансформация, приспособление) управленческих технологий, прежде всего, с учётом гуманитарной составляющей; д) транспарентное, открытое управление людьми, обеспечивающее высокую результативность.

С теоретической и практической точек зрения интерес представляет подход Э. Медоуса, определившего черты модели руководителя, компетентного в человекоцентрированном подходе. В его подходе компетентность в этой сфере предполагает владение четырьмя человекоцентрированными умениями, которыми руководитель пользуется на основе свободного осознанного выбора в своих интересах: эмпатическое слушание, конгруэнтность, эмпатия и безусловное позитивное уважение (принятие) [6; 14].

Компетентность в отношениях реализуется на основе совокупного использования указанных умений, что «позволяет:

- слышать и понимать партнёров по взаимодействию (эмпатическое слушание);
- выражать себя полно и точно (конгруэнтность);
- брать на себя ответственность за свой опыт без обвинения других или ситуации и менять не устраивающие ситуации к лучшему (конгруэнтность);
- преобразовывать напряжение и стресс трудных ситуаций в творчество (безусловное позитивное уважение и принятие);
- если необходимо – содействовать партнёрам в преодолении ими затруднений и проблем (эмпатия)» [5, с. 40].

Подход Э. Медоуса основан на простой, понятной идее: «Любая работа осуществляется через отношения!», которая нам представляется, несомненно, социологической по своей сущности. Практическое воплощение данной идея находит в человекоцентрированных умениях, направленных на формирование компетентности в отношениях, которая рассматривается в качестве непосредственного фактора эффективности и продуктивности профессиональной деятельности.

Нам теоретически и концептуально близка идея Э. Медоуса применительно к организациям, так как она вполне вписывается в концепцию социально ориентированного управления в части определения социальных отношений как основы результативности деятельности людей в группах.

С прагматической точки зрения девиз Э. Медоуса нацеливает менеджеров на формирование компетентности в отношениях для её последующего использования

в качестве социального ресурса, не требующего значительных затрат на формирование, поскольку данная компетентность является, в контексте разрабатываемого нами социоресурсного подхода, ресурсом нематериальной природы, основанным на инвестициях иного, чем традиционные ресурсы, рода. Указанное обстоятельство повышает управленческую ценность и привлекательность данного ресурса в условиях ограниченности ресурсов управления традиционной формы.

Не менее важен и тот факт, что овладение данной компетенцией требует трансформации представлений субъектов управления о сущности и роли социальных отношений в данном процессе. Мы убеждены, что подобная трансформация не может быть навязана или «внедрена» посредством административных методов (приказов, распоряжений, указаний), а предполагает глубинное переосмысление собственной управленческой позиции в связке с управленческой практикой организации.

Идея определяющей роли социальных отношений как фактора успешности организации и превращения субъектов управления в акторов данного процесса, по нашему мнению, должна стать организационной ценностью авангардного характера, принимаемой всеми работниками и реализуемой в рамках формируемой корпоративной культуры. С учётом содержания человекоцентрированных умений, в нашем представлении, можно вести речь и о повышении уровня психологической и социологической подготовки менеджеров, считая эти компоненты структурообразующими в системе профессиональных знаний, определяющих управленческую успешность.

Несомненно, совокупность указанных характеристик вызывает как теоретический, так и практический интерес с точки зрения условий и факторов их формирования. Переход к человекоцентричному управлению сопряжён не только с управленческими аспектами, но и с изменением глубинных представлений о природе человека, обусловленных ограниченностью его представлений о самом себе, осознании своих желаний, способностей и мотивов.

Ведущим фактором формирования человекоцентричного управления, как показывает анализ и личный опыт автора статьи, выступает позиция руководителя по отношению к работникам не как к затратам, а как к ресурсу, активу, инвестиции в который рассматриваются как основа его развития. Руководитель подобного типа: а) ориентируется на подбор персонала под объём решаемых задач; б) подбирает квалифицированных подчинённых; в) помогает подчинённым быть успешными, повышать индивидуальную эффективность и проектировать траектории профессионального развития; г) уважает ценности работников; д) формирует комплементарные команды и умеет управлять ими; е) управляет посредством формирования и повышения уровня вовлечённости, а не постановки отдельных задач; ж) разделяет ответственность с сотрудниками за результаты совместной работы.

Очевидно, что формирование и развитие указанных выше характеристик составляют серьёзную проблему и определённые вызовы для менеджеров, анализ которых представлен ниже.

*Вызов 1.* Формирование команд и организация их работы предполагает, как минимум, четыре трансформации для достижения максимальной результативности: а) от подбора схожих участников – к комплементарности (осознанному взаимодополняющему разнообразию); б) от организации работы в жёстких рамках структурных подразделений – к формированию гибких командных структур; в) от управления посредством силы власти – к недирективным методам управления;

г) от конформизма и «замалчивания» проблем – к открытости и обратной связи в общении.

Обратим внимание на комплементарность команд, поскольку данное свойство прямо связано с содержанием социальных отношений в группах. В команде могут работать разные люди, что определяет необходимость владения методологией определения ролей в команде. Потребность в решении разноплановых задач обуславливает внедрение системы подбора задач с учётом их профиля и «компетентностного спектра» команды, а также развития способностей работать в режиме *со-трудничества* с людьми разных типов.

Для определения векторов развития команд в организации целесообразно внедрение системы оценки совокупности способностей каждого члена команды и их развития до уровня, необходимого для решения задач. При этом акцент необходимо делать на развитии сильных сторон каждого сотрудника, а не «усреднять», а слабые стороны – развивать до требуемого уровня. Указанные меры будут способствовать самоосознанию работниками себя как участников различных команд, что определяет как специфику корпоративной культуры (в частности, командность как ценность организации), так и необходимость применения социальных технологий формирования и развития чувства команды.

*Вызов 2.* Использование методов недирективного менеджмента мы рассматриваем как вызов для субъектов управления в равной степени, поскольку способность осознанно общаться в конкретной ситуации, предоставляя, запрашивая и реагируя на обратную связь одинаково важна для всех участников процесса управления. Для формирования подобной способности можно рекомендовать организацию обучения руководителей осознанию себя и подчинёнными, накоплению опыта ошибок и его анализа, развитию культуры конструктивной коммуникации для эффективного горизонтального взаимодействия и проактивного взаимодействия с руководителем.

Помимо перечисленных качеств недирективный подход предполагает освоение следующих метанавыков менеджеров: аутентичность и проявленность (способность к рефлексии и обратной связи); сопереживание и эмпатия; способность замечать «незаметное» (латентные проблемы) для своевременного реагирования; гибкость; способность варьировать степень своей активности, энергии и влияния в зависимости от ситуации и уровня собственного ресурсного состояния; интегральная информированность («включённость» в проблемы организации); системность мышления.

Преимущественное использование недирективных методов управления, по нашему мнению, способствует формированию позитивных эффектов, среди которых: повышение уровня вовлеченности персонала; повышение уровня доверия; формирование социальных ресурсов организации и их использование в процессе достижения целей организации; повышение уровня адаптивности организации к изменениям внешней среды

Таким образом, человекоцентричность может быть представлена как система отношений, в которой интерес к мнению, потребностям и нуждам каждого сотрудника становится инструментом достижения бизнес-целей компании. Это становится возможным в результате постоянного диалога субъектов управления. В подобной системе организация ориентирована на развитие, а не наказание, постановку задач, а не на указание порядка действий, а отношения в целом характеризуются как партнёрские. Подобное понимание человекоцентричности отражает современные тенденции в оценке социологической роли и значения ценностных ориентаций, установок и феномена

понимания, представленной в работах российского социолога Ж.Т. Тощенко в качестве нового методологического подхода. Исследователь отмечает, что суть данного подхода «при всей его кажущейся очевидности заключается в следующем: люди живут не для теорий и концепций, не ради государственных доктрин или программ политических партий – они в первую очередь преследуют цели, в которых причудливым образом сочетаются самые различные ориентации, ценности, установки, причём таким образом, что индивидуальные и групповые интересы и потребности приобретают ведущий характер» [11, с. 12].

В человекоцентричной организации регулярно инвестируют в персонал, развивая систему обучения и развития персонала, которые рассматриваются как ценность. Человекоцентричность не признаёт развитие «в никуда», «развитие ради развития», что обуславливает формирование системы вертикального и горизонтального карьерного роста.

Изучение управленческих практик российских компаний показывает, что системообразующим фактором их процессов является высокомотивированный и вовлечённый работник, обладающий способностями, определяющими результативность организации, и составляющий главную её ценность и актив. Именно это обстоятельство позволяет оптимально сочетать цели работника и организации и составляет основу формирования бренда организации как привлекательного работодателя.

В человекоцентричных организациях забота о благополучии работников (*wellbeing*) рассматривается в качестве основной ценности организации, что отражает современные тренды управления персоналом за рубежом. Термин «*wellbeing*» получил распространение в западных компаниях, где он изначально означал систему компенсаций сотрудникам затрат на фитнес-программы. С развитием практик управления содержание понятия расширилось и вышло за рамки благополучия и здоровья сотрудников. В настоящее время оно предполагает и заботу о психоэмоциональном состоянии, социальном окружении и финансовой состоятельности работников. Менеджмент компаний отмечает, что эффектами системы «*wellbeing*» являются снижение уровня заболеваемости, эмоционального выгорания и стресса; повышение инициативности и осознанности действий в интересах организации [17].

Содержание приведённых выше характеристик человекоцентричных организаций позволяют сделать вывод о том, что их проявления направлены на: а) создание корпоративной среды, комфортной в социальном отношении для всех, кто в них работает; б) обеспечение достижения целей организации. Исследования показывают, что «в компаниях с развитой образовательной средой продуктивность возрастает на 30%, а развитая система HR-аналитики позволяет организациям в семь раз эффективнее адаптироваться к происходящим изменениям» [17].

Кроме того, указанные характеристики коррелируют с базовыми признаками человекоцентричной организации, определённые в международном стандарте ISO 27500:2016 «Человекоцентричная организация. Основания и общие принципы». В соответствии с данным стандартом человекоцентричной читается организация, которая:

- использует индивидуальные различия сотрудников как организационную силу;
- применяет общесистемный подход к работе, понимает организационную структуру компании, взаимодействие её компонентов и результаты;
- гарантирует, что здоровье, безопасность и благополучие являются приоритетами организации;

- считает стратегическими целями эргономичность продуктов и решений, а также их доступность;
- ценит сотрудников и формирует осмысленную рабочую среду, в частности, развивает корпоративную культуру и поощряет стремление к совершенствованию;
- открыта и заслуживает доверия, в том числе внедряет социальные политики, которые могут быть выполнены на всех уровнях организации;
- социально ответственна по отношению к сотрудникам, сообществам, окружающей среде [19].

Идея человекоцентричности в управлении находит всё более широкое применение в российских организациях, что мы рассматриваем, в целом, как положительную тенденцию. Более того, интерес представляет попытка бизнес-сообщества систематизировать представления о человекоцентричной организации и формализовать их. В частности, в рамках VII Санкт-Петербургского Международного Форума Труда (17 марта 2023 года) была организована работа секции «Человекоцентричность в современном мире», которая представила «Манифест человекоцентричной организации» (далее – Манифест). Основные постулаты Манифеста сводятся к следующим утверждениям:

- современный подход к управлению бизнесом через создание человекоцентричной организации;
- базовым является уважительное отношение к человеку, понимание его личностных особенностей;
- сотрудник рассматривается как «внутренний клиент» и партнёр для организации;
- организация концентрируется на человеке, его потенциале и возможности реализовывать в нём лучшее для достижения бизнес-результатов.

Постулаты предлагается реализовывать посредством 6 основных направлений: индивидуальная эффективность сотрудника; проектирование опыта сотрудника; управление через вовлечённость; формирование полей лояльности; профилактика конфликтов; создание комплементарных команд.

Признавая прагматическую ценность постулатов и разделов Манифеста, отметим, что документ носит лишь рамочный характер (что вполне логично для документа подобного формата). По нашему мнению, основные положения документа необходимо конкретизировать в управленческих технологиях, поскольку отдельные формулировки Манифеста полисемичны, что обуславливает проблематичность их перевода в конкретные управленческие действия.

Так, например, раздел 1 «Сотрудники как актив компании. Индивидуальная эффективность сотрудников» содержит направление «правильно подбирать персонал». Понятие «правильно» обладает оценочно-субъективной коннотацией и нуждается в пояснении: по отношению к какому критерию, предпочтительно объективному, следует «правильно» подбирать персонал.

Слишком общими нам представляются рекомендации «работать с корпоративной культурой» и «прокачивать (?) управленческую культуру», поскольку данные управленческие действия также не конкретизированы. Не определено, почему в одном случае с культурой «работают», а в другом – культуру «прокачивают»... Видимо, авторы документа исходили из представления, что с культурой можно «работать»,

но не учитывали, что её прежде необходимо сформировать, развивать и пропагандировать, в этом и заключается «работа» с ней. Содержательно следовало бы определить и понятие «прокачивать», так как в сочетании с концептом «культура» данный управленческий жаргонизм представляется нам не более чем управленческой метафорой.

Содержательного оформления требует и название раздела 2 «Проектирование опыта сотрудника», поскольку опыт – это то, что уже было в профессиональной жизни работника, и, следовательно, не может быть «спроектировано». Более корректным нам представляется название «Проектирование траектории профессиональной жизни работника».

Уточнения требуют и другие направления реализации Манифеста. Вместе с тем, при всех издержках документа, само его появление свидетельствует о существенных изменениях в представлениях российских менеджеров о социально обусловленных факторах процессов управления персоналом. В этом направлении сделаны уже и практические шаги.

Так, 15 июня 2023 года на XXVI Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) по инициативе Госкорпорации «Росатом», ПАО «Газпромнефть» и Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХ иГС) подписали соглашения о сотрудничестве в рамках международного Альянса человекоцентричных организаций (далее – «Альянс»). Целью создания Альянса провозглашено «развитие сотрудничества на основе принципов равенства, взаимной выгоды, взаимопонимания, уважения и доверия с целью формирования человекоцентричного управления и рынка труда, а также обмен лучшими практиками в этой сфере».

Ключевые направления работы Альянса – проведение исследований в области человекоцентричности и формирование экспертного сообщества для обсуждения дальнейших путей развития этого подхода к управлению» [15].

Проведённый анализ содержания концептов «социально ориентированное управление» и «чело­векоцентричная организация» позволяет сделать их обобщающее сравнение, которое целесообразно провести по характеристикам, присущим им в равной степени как социальным технологиям (см. таблицу).

Таблица – Обобщающее сравнение содержания концептов «социально ориентированное управление» и «чело­векоцентричная организация»

Характеристики	Концепты	
	<i>социально ориентированное управление</i>	<i>чело­векоцентричная организация</i>
Концептуальный подход	парадигма Богданова: «работник-субъект деятельности и отношений»	парадигма Богданова: «работник-субъект деятельности и отношений»
Основа реализации технологий	формирование социальных отношений, основанных на доверии, нормах и учёте социально значимых интересов, что определяет эффективность организации в достижении целей	формирование социальных отношений, основанных на учёте присущих работникам личностных особенностей, что определяет результативность достижения целей

Представление о человеке в организации	субъект управления, обладающий собственными интересами, учитываемыми в процессе управления; субъект-субъектные партнёрские отношения (отношения по поводу деятельности); человек – ресурс, актив, в который выгодно инвестировать	субъект управления; человек, принимаемый с его ценностями, мотивами и личностными приоритетами; внутренний клиент, партнёр; человек – ресурс, актив, в который выгодно инвестировать
Ресурсы реализации	социальные, обладающие нематериальной природой, основанные на социальных отношениях нового качества, образующих социальный капитал как основную форму социальных ресурсов	компетентность в отношениях (эмпатическое слушание, конгруэнтность, позитивное уважение и принятие, содействие в преодолении затруднений и проблем)
Методы реализации	преимущественно социально-психологические, социальные технологии	преимущественно недирективные, предполагающие наличие совокупности метанавыков у менеджеров
Эффекты	а) <i>синергетический</i> , обуславливающий субаддитивность социальных действий членов организации; б) <i>конкурентообеспечивающий</i> , направленный на повышение уровня конкурентоспособности работников и организации; в) <i>нормативно-регламентирующий</i> , способствующий повышению степени согласованности и упорядоченности деятельности работников и устойчивости функционирования организации; г) <i>инновационный</i> , формирующий высокий уровень инновационной готовности и обеспечивающий динамику развития организации; д) <i>социально-психологический</i> , способствующий положительной трансформации социальных отношений в организации, повышению уровня доверия, снижению уровня конфликтности и применения неправовых практик	повышение уровня вовлеченности и мотивированности персонала; повышение уровня доверия; формирование социальных ресурсов организации и их использование в процессе достижения целей организации; повышение уровня адаптивности организации к изменениям внешней среды

Данные, представленные в обобщающей таблице, дают основания для следующих выводов:

1. Содержательно концепты «социально ориентированное управление» и «человекоцентричная организация» не имеют существенных отличий, поскольку оба они предполагают ориентацию управленческих практик на работника-человека как субъекта, что отражает тренд на «субъектизацию объекта», характерный для современного управления.
2. При наличии разных, на первый только взгляд, атрибутивов «социально» и «человеко-», оба подхода в управлении не противоречат друг другу. Данный

вывод мы основываем на понимании «социального» как совокупности «человеческого» при сохранении субъектности каждого, кто образует «социальное».

3. По нашему мнению, данные подходы могут быть рассмотрены как взаимодополняющие, при этом концепт «социально ориентированное управление», дополненный социоресурсным подходом, разработанным автором статьи, в содержательном отношении более структурирован. Полагаем, то концепт «человекоцентричная организация» достаточно удачно дополняет социально ориентированное управление в части усиления внимания к человеку как основы организации.
4. Появление понятия «человекоцентричная организация» отражает тенденцию к поиску социальных ресурсов, актуальную в условиях дефицита ресурсов традиционных, и демонстрирует обоснованность перехода к использованию основной формы социальных ресурсов – социального капитала, в основе которого – социальные отношения, сформированные на основе доверия, партнёрства и взаимного учёта социально значимых интересов.
5. Разработка новых подходов к управлению, основанных на сходных теоретических положениях и результатах исследований различных отраслей наук, демонстрирует стремление к междисциплинарности, которое автор статьи отмечал в своих публикациях [3].

#### Список источников и литературы

1. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. – М.: Экономика, 1989. Кн. 1. – 303 с.
2. Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990. – 88 с.
3. Игумнов О.А. Экономический империализм в исследовании социального капитала: проблема междисциплинарного взаимодействия // Теоретические и практические основы научного прогресса в современном обществе: сборник статей Международной научно-практической конференции (12 января 2023 г., г. Уфа) / в 4 ч. Ч. 4. – Уфа: OMEGA SCIENCE, 2023. – 166 с. – С. 109-119. DOI: <https://doi.org/10.18411/doicode-2023.148>
4. Игумнов О.А., Мусарский М.М. Аксиологические аспекты социального капитала как ресурса управления организацией // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XXIX Международной научно-практической конференции (г. Пенза, 10 февраля 2023 г.). – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2023. – 348 с. – С. 323-327. С. 325. DOI: <https://10.18411/doicode-2023.081>
5. Колпачников В.В., Тишова А.Н. Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал // Организационная психология. – 2016. – Т. 6. – № 3. – С. 38-49.
6. Медоус Э. Различия // Журнал практического психолога. – 2012. – № 1. – С. 40-43.
7. Никаноров С.П. Метод концептуального проектирования систем организационного управления // Социология: методология, методы, математические модели (4М). – 1996. – № 7. – С. 29-52.
8. Никаноров С.П. Социологические исследования и концептуальный анализ // Социология: методология, методы, математические модели (4М). – 1996. – № 7. – С. 53-61.

9. Парсонс Т. О структуре социального действия. – М.: Академической Проект, 2000. – 880 с.
10. Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. Изд. 2-е, испр. – М.: ЛЕНАНД, 2016. – 480 с.
11. Тощенко Ж.Т. Парадоксальный человек : монография / Ж.Т. Тощенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 543 с.
12. Теслинов А.Г. Организационное саморазвитие. Взрывной подъем качества деятельности. – СПб.: Питер, 2022. – 224 с.
13. Шульц В.Л. Социология знания : история и методология / В.Л. Шульц ; Ин-т соц.-полит. исслед. РАН. – М.: Наука, 2006. – 196 с.
14. Meadows E.E. Person-Centered Approach in Organizational Relationships // Organizational Psychology. – 2014. – № 2. – С. 46-52.
15. Росатом выступил инициатором создания Альянса человекоцентричных организаций. Режим доступа: <https://www.rosatom.ru/journalist/news/rosatom-vystupil-initsiatorom-sozdaniya-alyansa-chelovekotsentrichnykh-organizatsiy/> (дата обращения: 30.11.2023)
16. Формирование человекоцентричной организации. Проектирование современных подходов к управлению бизнесом. Режим доступа: <https://blog.bitobe.ru/article/formirovanie-chelovekotsentrichnoy-organizatsi>. (дата обращения: 6.12.2023)
17. Человекоцентричность – новый тренд или просто красивое слово. Режим доступа: <https://1-arb.ru/articles/upravlenie-personalom/kak-sdelat-korporativnyy-portal-poleznym-instrumentom-kommunikatsii-s-sotrudnikami/> (дата обращения: 9.12.2023)
18. Человекоцентричность в управлении персоналом. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/68198-chelovekotsentrichnost-v-upravlenii-personalom> (режим доступа: 8.12.2023)
19. The human-centred organization – Rationale and general principles/. ISO 27500:2016. Режим доступа <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:64239:en> (дата обращения: 5.12.2023)

### References

1. Bogdanov A.A. Tektologiya. Vseobshchaya organizacionnaya nauka. – М.: Экономика, 1989. Кн. 1. – 303 с.
2. Veber M. Izbrannye proizvedeniya. – М.: Progress, 1990. – 88 с.
3. Igumnov O.A. Ekonomicheskij imperializm v issledovanii social'nogo kapitala: problema mezhdisciplinarnogo vzaimodejstviya // Teoreticheskie i prakticheskie osnovy nauchnogo progressa v sovremennom obshchestve: sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii (12 yanvarya 2023 g., g. Ufa) / v 4 ch. CH. 4. – Ufa: OMEGA SCIENCE, 2023. – 166 s. – S. 109-119. DOI: <https://doi.org/10.18411/doi-code-2023.148>
4. Igumnov O.A., Musarskij M.M. Aksiologicheskie aspekty social'nogo kapitala kak resursa upravleniya organizaciej // Sovremennaya nauka: aktual'nye voprosy, dostizheniya i innovacii : sbornik statej XXIX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii (g. Penza, 10 fevralya 2023 g.). – Penza: MCNS «Nauka i Prosveshchenie», 2023. – 348 s. – S. 323-327. S. 325. DOI: <https://10.18411/doi-code-2023.081>
5. Kolpachnikov V.V., Tishova A.N. CHelovekocentrirovannyj podhod v organizacijah: utopiya ili strategicheskij potencial // Organizacionnaya psihologiya. – 2016. – Т. 6. – № 3. – S. 38-49.
6. Medous E. Razlichiya // ZHurnal prakticheskogo psihologa. – 2012. – № 1. – S. 40-43.

7. Nikanorov S.P. Metod konceptual'nogo proektirovaniya sistem organizacionnogo upravleniya // Sociologiya: metodologiya, metody, matematicheskie modeli (4M). – 1996. – № 7. – S. 29-52.
8. Nikanorov S.P. Sociologicheskie issledovaniya i konceptual'nyj analiz // Sociologiya: metodologiya, metody, matematicheskie modeli (4M). – 1996. – № 7. – S. 53-61.
9. Parsons T. O strukture social'nogo dejstviya. – M.: Akademicheskij Proekt, 2000. – 880 s.
10. Sociologiya upravleniya: Teoretiko-prikladnoj tolkovyj slovar' / Otv. red. A.V. Tihonov. Izd. 2-e, ispr. – M.: LENAND, 2016. – 480 s.
11. Toshchenko ZH.T. Paradoksal'nyj chelovek : monografiya / ZH.T. Toshchenko. – 2-e izd., pererab. i dop. – M.: YUNITI-DANA, 2017. – 543 s.
12. Teslinov A.G. Organizacionnoe samorazvitie. Vzryvnoj pod"yom kachestva deyatel'nosti. – SPb.: Piter, 2022. – 224 s.
13. SHul'c V.L. Sociologiya znaniya : istoriya i metodologiya / V.L. SHul'c ; In-t soc.-polit. issled. RAN. – M.: Nauka, 2006. – 196 s.
14. Meadows E.E. Person-Centered Approach in Organizational Relationships // Organizational Psychology. – 2014. – № 2. – S. 46-52.
15. Rosatom vystupil iniciatorom sozdaniya Al'yansa chelovekocentrichnyh organizacij. Rezhim dostupa: <https://www.rosatom.ru/journalist/news/rosatom-vystupil-initsiatorom-sozdaniya-alyansa-chelovekotsentrichnykh-organizatsiy/> (data obrashcheniya: 30.11.2023)
16. Formirovanie chelovekocentrichnoj organizacii. Proektirovanie sovremennyh podhodov k upravleniyu biznesom. Rezhim dostupa: <https://blog.bitobe.ru/article/formirovanie-chelovekotsentrichnoy-organizatsii> (data obrashcheniya: 6.12.2023)
17. Chelovekocentrichnost' – novyj trend ili prosto krasivoe slovo. Rezhim dostupa: <https://1-arb.ru/articles/upravlenie-personalom/kak-sdelat-korporativnyy-portal-poleznym-instrumentom-kommunikatsii-s-sotrudnikami/> (data obrashcheniya: 9.12.2023)
18. Chelovekocentrichnost' v upravlenii personalom. Rezhim dostupa: <https://www.hr-director.ru/article/68198-chelovekotsentrichnost-v-upravlenii-personalom> (rezhim dostupa: 8.12.2023)
19. The human-centred organization – Rationale and general principles/. ISO 27500:2016. Rezhim dostupa <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:64239:en> (data obrashcheniya: 5.12.2023)