

УДК: 005.96:316.7

DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-139-148

Научная статья

Язык статьи – русский

## Теоретическая модель и принципы диагностики человекоцентричности организации

Канд. экон. наук, доцент Лукашевич Н.С. [lukashevich@spbstu.ru](mailto:lukashevich@spbstu.ru)

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Россия, Санкт-Петербург

*Актуальность исследования обусловлена системным кризисом традиционных управленческих моделей, рассматривающих человека как ресурс, и глубоким ценностным сдвигом на рынке труда в сторону приоритета благополучия, осмысленного труда и достоинства. Требуется переход от механистической и утилитарной экономики, использующей человека в качестве ресурса, к гуманистической, ставящей в центр человека. В рамках исследования был проведён критический анализ теоретических положений, определяющих сущность и содержание человекоцентричности. Диагностика развития человекоцентричности остаётся методологическим вызовом. Предложена теоретико-методологическая модель диагностики человекоцентричности и система принципов, смещающая цель диагностики с контроля на развитие, создавая основу для организационных изменений. Концептуальной основой выступила модель гуманистического управления М. Пирсона, обогащённая положениями «русской школы человекоцентричности». В завершение был проведён анализ соответствия модели основным принципам «русской школы человекоцентричности», подтвердивший её концептуальную согласованность с подходом. Практическая значимость модели заключается в её способности трансформировать диагностику из инструмента контроля в механизм развития, обеспечивая основу для проектирования организационных систем, раскрывающих человеческий потенциал и достоинство. Подход обеспечил содержательную целостность модели, её фокус на оценке организационных условий, а не на измерении личностных характеристик, и создал основу для дальнейшей эмпирической апробации. Основными направлениями дальнейших исследований являются разработка и валидация практического диагностического инструментария, а также разработка организационных архетипов для проектирования организационных траекторий развития.*

**Ключевые слова:** человекоцентричность, диагностика, гуманистическое управление, достоинство, благополучие, агентность, индекс, стремление.

### Ссылка для цитирования:

Лукашевич Н.С. Теоретическая модель и принципы диагностики человекоцентричности организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2026. № 1. С. 139-148. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-139-148.

Scientific article

Article in Russian

## A theoretical model and principles for diagnosing organizational human-centricity

Ph.D. **Lukashevich N.S.** [lukashevich@spbstu.ru](mailto:lukashevich@spbstu.ru)

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Russia, St. Petersburg

*The relevance of the study is determined by the systemic crisis of traditional management models that view a person as a resource, and by a profound shift in labour market values toward prioritizing well-being, meaningful work, and dignity. This necessitates a transition from a mechanistic and utilitarian economy that uses a person as a resource to a humanistic one centered on the human personality. The research involved a critical analysis of key theoretical perspectives defining the essence and content of human-centeredness. Assessing the development of human-centeredness remains a methodological challenge. This paper proposes a theoretical-methodological model for diagnosing human-centeredness and a system of principles that shifts the purpose of diagnostics from control to*

*development, thus creating a foundation for organizational change. The conceptual framework is based on M. Pirson's model of humanistic management, enriched by the tenets of the «Russian school of human-centricity». The study concludes with an analysis confirming the model's conceptual alignment with the core principles of the «Russian school of human-centricity». The practical significance of the model lies in its ability to transform diagnostics from a tool of control into a mechanism for development, providing a basis for designing organizational systems that unlock human potential and uphold dignity. This approach ensured the substantive integrity of the model, its focus on assessing organizational conditions rather than measuring personal characteristics and laid the groundwork for further empirical testing. The main directions for future research include the development and validation of practical diagnostic tools, as well as the construction of organizational archetypes to enable a transition from diagnostics to designing pathways for organizational development.*

**Keywords:** human-centricity, diagnostics, humanistic management, dignity, well-being, agency, index, drive.

**For citation:**

Lukashevich N.S. A theoretical model and principles for diagnosing organizational human-centricity. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2026. № 1. P. 139-148. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-139-148.

---

## Введение

Причиной современных социальных, экологических и экономических кризисов является устаревшая экономическая система, сознательно исключавшая человеческие ценности и этику. Эта система сложилась под влиянием управленческих моделей, которые рассматривали этику как внешнее ограничение предпринимательства, что привело к доминированию социально и экологически разрушительной практики, ориентированной на финансовый результат и «эксплуатирующую» человеческие ценности и добродетели. Ответственность за общее благо должна быть интегрирована в организационную систему, что требует перехода от механистической и утилитарной экономики, использующей человека в качестве ресурса, к гуманистической, ставящей в центр человеческую личность, и, как следствие, фундаментального пересмотра самих основ теории управления [1].

Современный «поликризис» как совокупность отдельных кризисов (климатического, геополитического, экономического и социального) формирует непредсказуемую и чрезвычайно сложную среду [2]. В таких условиях традиционные модели, основанные на стабильности и краткосрочном результате, оказываются неэффективными, так как ведут к утрате доверия, профессиональному выгоранию и отчуждению человека.

Гуманистическое управление как этический ответ на экономизм и традиционные модели декларируется как целостная концепция, объединяющая философские, этические, практические основания и ориентированная на создание более устойчивых, человекоцентричных организационных форм и «позитивных институтов».

Современная дискуссия в контексте гуманистического управления создает парадокс. С одной стороны, существует значительное число ориентированных на человека концепций, например, устойчивости на рабочем месте [3], осмысленного труда [4], достоинства [5] и благополучия, цифрового гуманизма, гуманистического лидерства, организационных форм человекоцентричных организаций [6, 7], что подчеркивает актуальность гуманистической перспективы и её способность отвечать на сложные вызовы современности. С другой стороны, эта теоретическая многогранность усложняет для лидеров поиск универсальных и практически применимых управленческих инструментов, принимая критику, что гуманистические дискурсы являются новой, более изощренной формой контроля, который реализуется через внутренний мир человека, заставляя его добровольно «служить» целям организации [8].

Текущая ситуация на рынке труда демонстрирует глубокий ценностный сдвиг. Анализ исследований аналитического центра ВЦИОМ [9-13] показывает разрыв между ценностными ориентирами современного российского работника и корпоративной культурой. Абсолютным приоритетом стало здоровье и семья, что привело к смене факторов выбора организации, например значимость высокой зарплаты за двадцать лет упала с 74% до 50% [10], уступив место гибкому графику, благоприятным отношениям в коллективе. Запрос на гибридный формат (54% респондентов) и отсутствие строгой дисциплины (36% респондентов) [12] – прямое следствие гуманистического запроса, что жизнь человека не должна поглощаться трудом. Исследование [3] выносит суждение корпоративному миру о системном кризисе доверия к организационной среде, одиночестве и отчуждении как новых социальных «эпидемиях». Факт, что порядка 8% респондентов не испытывают стресса на работе, а главный его источник – человеческий фактор [13], а не производственный, демонстрирует глубокий разрыв между управленческими моделями и гуманистическими ожиданиями. Однако организации на этот экзистенциальный запрос отвечают слабо и архаично, продолжая рассматривать человека как ресурс.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании модели диагностики человекоцентричности организации для развития человеческого потенциала. Объектом исследования является человекоцентричность как методологический принцип организационной культуры и системы управления. Предметом исследования являются теоретические основы, принципы и методологические подходы к диагностике человекоцентричности организации. Гипотеза исследования состоит в том, что оценка человекоцентричности требует специальных методологических подходов, выходящих за рамки аудита формальных управленческих практик.

### Материала и методы

Теоретический обзор литературы позволил систематизировать существующие научные подходы к концепции человекоцентричности и гуманистическому управлению. Критический анализ существующей методики оценки индекса человекоцентричности, выявил ограничения, что позволило сформулировать принципы и структуру предлагаемой модели, направленные на преодоление указанных методологических проблем и обеспечение более целостной диагностики человекоцентричности. Заключительный этап исследования включал сравнительный анализ предложенной теоретической модели с принципами «русской школы человекоцентричности».

### Результаты

Как отмечает Д.Н. Николаев [14] «в современном корпоративном ландшафте можно выделить три конкурирующие культурные ориентации: продуктоцентричную, клиентоцентричную и человекоцентричную». В современных исследованиях решается сложная задача по наполнению широко трактуемого глобального термина «челоцентричность» глубоким содержанием, в том числе определяемым российской традицией, ориентированной на духовность, патриотизм и традиционные ценности [15].

**Философский подход** определяет содержание человекоцентричности через мировоззренческий сдвиг, при котором человек перестаёт восприниматься как ресурс или функция, а признаётся в качестве высшей ценности и цели самой по себе, «исходной точкой отсчета» [16, 17]. Критическим вопросом становится содержательное наполнение понятия «человека в центре» [15] и анализ управленческих моделей для выявления форм дегуманизации, которые могут скрываться за риторикой гуманистических ценностей.

«Русская школа человекоцентричности» [17], в основе которой лежит глубокая гуманистическая антропология и сознательно дистанцирующаяся от простого заимствования западных концепций на основе преимущественно универсального материалистического индивида, разграничивает **клиентоцентричность**, которую она считает формой дегуманизации, сводящей человека к его функциональной роли, и **подлинную человекоцентричность**. В этой парадигме человек – «суверенная личность, исходная точка отсчета, ответственный и саморазвивающийся субъект, обладающий достоинством и «внутренней творческой силой» [17]. «Карта центричностей» [17] служит инструментом для анализа эволюционных траекторий развития управленческих и социальных систем и представляет собой визуально-концептуальную модель, позиционирующую человекоцентричность как системный центр координат. Горизонтальная ось определяет качество отношений: смещение в стороны к объективизации человека или доминированию одного из субъектов. Вертикальная ось задаёт вектор развития, расширяя ответственность от личности к человечеству или деградируя до эгоизма, техноцентризма или отрицания человеческой ценности (трансгуманизма).

В работе [14] Д.Е. Николаев определяет человекоцентричность на основе экзистенциального подхода как «корпоративная культура, которая предоставляет человеку пространство для свободного и ответственного выбора, смыслотворчества и самоконструирования на его «индивидуальном эволюционном пути».

**Организационно-управленческий подход** рассматривает человекоцентричность как доминирующий принцип управления и проектирования организационных систем, основанный на гуманизме. Человекоцентричность становится системным свойством и культурой организации, «формализуемой» в моделях «челоцентричных» организаций [6, 7] и гуманистического управления [16, 18], выступает как мета-подход, объединяющий целый ряд принципов и управленческих практик под общей философско-этической и ценностной рамками.

Переход к человекоцентричным (гуманистическим) организационным моделям сопряжен с рядом концептуальных и методологических трудностей, что, безусловно, заслуживает отдельной научной дискуссии. Во-первых, человекоцентричный подход в организации без философски обоснованного мировоззренческого ядра остается инструментальным и дегуманизирующим. Во-вторых, концепция «челоцентричной» организации находится в стадии становления, испытывая дефицит системных моделей, определяющих, как транслировать философско-этическую и ценностную рамки в организационные системы и какие принципы организационного

дизайна необходимо декларировать. Подлинная человекоцентричность в теории управления возникает как целостная система, где мировоззренческим ядром и организационная практика непротиворечиво связаны. В-третьих, в работе [14], в которой критикуется даже гуманистический подход за попытку дать человеку какое-либо окончательное определение, утверждается, что большинство существующих подходов к человекоцентричности являются частными, концентрируясь на отдельных гранях, но упускают из виду самого человека во всей его сложности, что сильно редуцирует подходы. В-четвертых, внедрение принципов человекоцентричности не означает отказа от измерения и оценки, которые являются неотъемлемой частью теории управления как научной дисциплины. Критика направлена не на сам факт измерения, а на редуциционистскую природу традиционных метрик и методов, которые объективизируют человека и сводят его ценность к утилитарной функции [14]. Необходима разработка гуманистически адекватных и «развивающих» условий метрик.

В рамках гуманистического управления в научной литературе аккумулирован обширный спектр концепций и феноменов. Например, статья Д. Хейзера и П. Ньюленса [5] предлагает систематизацию и углубление философских оснований гуманистического управления, фокусируясь на концепции человеческого достоинства как мотивации, универсальной ценности или «гиперномы», развития, достигаемое через реализацию человеческих способностей.

Модель «шкалы достоинства» [19] операционализирует абстрактное понятие достоинства, раскладывая его на три измеримых фактора: личное чувство достоинства (внутреннее самоощущение), управленческое достоинство (восприятие поведения руководителя) и организационное достоинство (восприятие культуры в коллективе). М. Пирсон предлагает модель организационных архетипов [18], описывающую поэтапный переход социально-экономических систем от состояния «чистого экономизма», где экономический результат является единственной целью, а человеческое достоинство игнорируется, к идеалу «чистого гуманизма», где вся система перестраивается для утверждения достоинства и процветания как высшей цели. В работе [20] К. Ласло формирует парадигма «позитивного института», где организация трансформируется в агента общего блага, ответственного за целостное процветание всех лиц и экосистем.

Важность диагностики организационной культуры и её отдельных аспектов не вызывает сомнения, для этого существует множество подходов, однако оценка человекоцентричности остаётся методологическим вызовом.

Методика оценки индекса человекоцентричности организации (далее – методика) [21], разработанная ГК «Росатом» и НИУ ВШЭ, является продуманным и современным инструментом. Её основным источником данных является самоотчет представителей организации (подход «сверху-вниз»), который отражает видение руководителя. Разработчики указывают на потенциальную проблему такого подхода, демонстрируя в пилотном проекте двукратный разрыв между оценками УЧР и реальными отзывами сотрудников.

Представленная методика, несмотря на свою комплексность, обладает рядом существенных ограничений, которые одновременно являются и её основными зонами для дальнейшего развития. Во-первых, фундаментальной проблемой является отсутствие «субъектности» человека, поскольку основной массив данных получен из анкет, заполняемых представителями организаций, что создает риск получения социально-желательных ответов и измерения скорее декларируемых намерений.

Во-вторых, на концептуальном уровне модель в основном измеряет наличие и степень формализации той или иной HR-практики, например наличие формальной системы обратной связи не всегда гарантирует, что она является развивающей и справедливой. В этой логике сотрудник выступает как пассивный получатель благ, а не как активный субъект, что непреднамеренно укрепляет патерналистскую модель «заботливого» работодателя. Как следствие, в модели недостаточно показателей, измеряющих агентность.

В-третьих, в архитектуре методики присутствуют методологические упрощения. Присвоение равных весов всем четырем компонентам не учитывает, что некоторые факторы (например, безопасность) являются более базовыми и фундаментальными для благополучия, чем другие (например, развитие HR-бренда). Компонент «Сообщество» фокусируется в основном на позитивном вкладе («раздаче благ»), но не измеряет негативное влияние.

В-четвертых, состав показателей, сфокусированный на измеримых практиках и процессах, практически полностью игнорирует более глубокие человеческие аспекты, например поиск смысла, самореализация и ощущение собственного достоинства.

В качестве методологической основы предлагается модель гуманистического управления М. Пирсона [18], основанная на работах по эволюционной психологии, в частности, на модели мотивации П. Лоуренса и Н. Нориа [23], утверждающая, что человеческое поведение определяется несколькими врожденными, фундаментальными стремлениями. Ключевая идея гуманистического подхода заключается в том, что для процветания человека организация должна создавать сбалансированную организационную среду (культуру), которая удовлетворяет все четыре стремления одновременно: *стремление к приобретению (Drive to Acquire, dA)* – получение и удержание «ресурсов», статуса и признания; *стремление к связи (Drive to Bond, dB)* – формирование социальных связей,

чувства принадлежности, забота и сотрудничество; *стремление к познанию (Drive to Comprehend, dC)* – осмысление мира, обучение, развитие навыков и удовлетворение любопытства и инициативы; *стремление к защите (Drive to Defend, dD)* – защита себя, своих «ресурсов», статуса и убеждений. «Порог достоинства» – минимальный уровень удовлетворения всех стремлений, ниже которого человек не может чувствовать себя полноценным (достойным) [22]. Достоинство нарушается, когда человека лишают ресурсов, «исключают» из сообщества, лишают автономии, подвергают угрозе. Стремления объективны как потребности, но субъективны как ценности.

В дальнейших исследованиях [24] К. Ласло предлагает переход от концепции благополучия, понимаемого как статическое состояние, к процветанию «полного спектра», трактуемое как динамический процесс эволюционного развития всех форм жизни в направлении возрастающей сложности и целостности и включающий экологическое и межпоколенческое измерения [24]. К. Ласло обогащает существующую модель человеческих стремлений, постулируя наличие пятого фундаментального стремления – «забота об окружающей среде» (*Drive to Care For The Environment, dCE*). Подлинная человекоцентричность не может ограничиваться благополучием человека в узких рамках. Пятое стремление предлагается рассматривать широко как *стремление к трансцендентному вкладу*, способности выхода за пределы личных интересов человека, направленное на осмысленное участие в развитии систем более высокого порядка (семьи, общества, планетарной экосистемы), агрегируя социальную, экологическую и личную ответственность.

Сформулируем методологические принципы диагностики человекоцентричности.

**Принцип агентности** выступает механизмом реализации модели, трансформируя стремления в активные способности. Принцип постулирует человека как суверенного автора профессиональной траектории, чьё благополучие формируется не внешними представлениями, а собственными выбором и действиями.

**Принцип благополучия** интерпретируется как состояние многомерного процветания, возникающее при сбалансированной актуализации стремлений [22]. Благополучие не редуцируется к гедонистическим показателям (удовлетворённость, отсутствие стресса), а понимается как эмерджентное свойство целостной системы, охватывающее физическое, психологическое, социальное и экзистенциальное измерения. Принцип утверждает, что фрустрация любого из стремлений ведёт к системному дисбалансу благополучия, что исключает возможность его компенсации через ассиметричное развитие других компонентов (например, материального вознаграждения при фрустрации потребности в безопасности или принадлежности).

**Принцип достоинства (порога достоинства)** выступает не как отдельное стремление, а как интегральный принцип, задающий нормативные рамки для всей системы и обеспечивающий её гуманистическую ориентацию. Данный принцип устанавливает моральные ограничения и контекст для реализации стремлений, предотвращая их деструктивные или дегуманизирующие формы.

**Принцип человекоцентричной оценки.** При переходе к человекоцентричной парадигме целью оценки становится диагностика организационных условий и взаимодействий, которые определяют реализацию человеческого потенциала, совместную рефлексию, диалог и сотворчество, направленное на развитие человека и гуманистических ценностей. «Оценка человекоцентричности должна быть человекоцентричной» [14], что означает измерение не «сущности» человека, а «условий», когда количественные данные необходимы для глубокой качественной интерпретации и оценка направлена на расширение свободы, а не на контроль и изменение поведения человека.

**Принцип многоуровневой оценки.** Оценка должна проводиться в контексте трех уровней (индивидуальный, командный, организационный) поскольку, удовлетворенность или фрустрация стремлений является результатом сложного взаимодействия организационных политик и практик, поведения лидера и личного восприятия. Предложенный принцип давно нашел теоретическое обоснование в классической теории организационной культуры Э. Шейна. Организационный уровень коррелирует с уровнем «провозглашаемых ценностей», измеряя институциональный контекст, например, формальные политики, стратегии и декларируемые нормы, которые создают потенциал для человекоцентричности и «предоставляют материал для ее саморазвития» согласно [14]. Командный уровень фокусируется на наблюдаемом поведении лидеров и групповых ритуалах как на ключевых механизмах трансляции (или искажения) организационной культуры. Индивидуальный уровень, включенный на основании принципа агентности, позволяет получить доступ к «базовым представлениям», измеряя субъективное восприятие, чувства и убеждения человека, которые и составляют реальную, «живую» культуру.

**Принцип динамического баланса.** Стремления находятся в состоянии естественного конфликта, делающего их одновременную максимизацию невозможной и системно деструктивной, что требует замены подхода «максимизации» на подход «динамического баланса или удовлетворения». Трудность одновременного достижения всех стремлений обусловлена фундаментальными ограничениями сложных систем: например, ресурсной конкуренции, когнитивных возможностей человека, предел в устойчивых связях.

Таблица 1 отражает элементы теоретической модели. Комплексная оценка проводится на основе пяти базовых индексов, соответствующих фундаментальным стремлениям. Каждый из индексов структурируется на субиндексы, которые определяют содержание диагностического инструмента, например вопросов, утверждений или поведенческих индикаторов [19]. Полученные данные соответственно агрегируются по базовым индексам, формируя гуманистический профиль организации для дальнейшей диагностики. Десять элементов достоинства [19], предложенные Д. Хикс, являются не набором этических предписаний, а представляют собой механизмы удовлетворения фундаментальных стремлений и используются для оценки управленческих практик в организации. На основе анализа социальных проектов [17] были рассмотрены практические примеры удовлетворения фундаментальных стремлений и реализованные в проектах принципы «русской школы человекоцентричности».

Для практической реализации предложенной модели необходимо разработать и валидировать диагностическую шкалу для оценки уровня человекоцентричности, апробировать методику для диагностики системных противоречий на различных организационных уровнях.

### Обсуждение

Можно выделить следующие ключевые преимущества и отличительные особенности теоретической модели на основе гуманистического подхода М. Пирсона: 1) модель переносит фокус с измерения личных качеств, удовлетворённости человека и формального аудита наличия управленческих практик на диагностику качества организационной среды, в том числе условий для проявления агентности, инициативы и ответственности человека, что исключает редукцию человека к метрикам и соответствует гуманистическому принципу уважения достоинства; 2) диагностика проводится на трёх организационных уровнях, что позволяет выявлять системные противоречия, например, между декларируемыми ценностями, управленческими практиками, восприятием человека; 3) модель основана на пяти научно обоснованных фундаментальных стремлениях, что позволяет избежать фрагментарного подхода, охватывая материальные, социальные, экзистенциальные и трансцендентные аспекты организационной среды; 4) модель интегрирует этический принцип порога достоинства в качестве системообразующего элемента оценки, что отличает модель от ценностно нейтральных традиционных методик в контексте гуманистической перспективы.

Таблица 1

### Теоретическая модель диагностики человекоцентричности на основе пяти стремлений

Стремление	Структура диагностического инструмента	Элементы достоинства	Пример удовлетворение стремления	Принцип человекоцентричности
dA	dA <sub>1</sub> – материальное вознаграждение dA <sub>2</sub> – карьерный рост и статус dA <sub>3</sub> – признание заслуг и вклада	Признание заслуг	«Изделия типографии, изделия из дерева, сувенирная текстильная продукция – все это продается на городских ярмарках... Так, Антон – не инвалид, который делает что-то из дерева, он – ремесленник, творец» [17, с. 55].	Суверенность и ответственность: «приобретение» как результат личного мастерства, а не социального пособия
dB	dB <sub>1</sub> – сотрудничество и отношения в коллективе dB <sub>2</sub> – чувство принадлежности к организации dB <sub>3</sub> – стиль управления и	Включенность Принятие идентичности Признание Понимание Благие намерения	«Совместная выпечка хлеба в пекарне, который потом подают в общем ресторанчике. Спектакль, рожденный общими усилиями... Здесь нет чужой работы; есть	Иерархия (семейный уровень): связь как родство через сотворчество и общий результат

Стремление	Структура диагностического инструмента	Элементы достоинства	Пример удовлетворение стремления	Принцип человекоцентричности
	отношения с руководством		наше общее дело» [17, с. 62].	
dC	dC <sub>1</sub> – осмысленность труда dC <sub>2</sub> – обучение и развитие dC <sub>3</sub> – автономия dC <sub>4</sub> – инновации и креативность	Независимость	«Мы намеренно не даем готовых определений. Каждый раз формулировка получается немного другой...» [17, с. 69].	Суверенность: познание как соавторство знания, а не получение готовой истины
dD	dD <sub>1</sub> – психологическая безопасность dD <sub>2</sub> – справедливость dD <sub>3</sub> – стабильность и уверенность	Безопасность, Справедливость Ответственность	«Наша команда создала словарь по инклюзивной коммуникации. Его главное правило: прежде всего – человек, а уже затем – диагноз» [17, с. 60].	Компетентное взаимодействие: защита достоинства через язык, исключая дегуманизацию
dCE	dCE <sub>1</sub> – социальный вклад dCE <sub>2</sub> – экологический вклад dCE <sub>3</sub> – личная сопричастность	Ответственность Понимание Безопасность Справедливость	«Она создает возможности работы для людей с инвалидностью. Дает экспертизу бизнесу по развитию инклюзии в компании...» [17, с. 58].	Иерархия (уровень экономики): вклад в изменение системных практик бизнеса и рынка труда

Признавая справедливость экзистенциальной критики в работе [14], направленной против редуционизма и объективации, присущих традиционным количественным методам, предложенная теоретическая модель строится на рефлексивном подходе. Измеряется не «сущность» человека, а качество организационных условий и культуры, определяющие его саморазвитие, проявления его субъектности и раскрытия потенциала. Стремления человека в данном контексте выступают не как «элементы» и метрики человека, а как фундаментальные механизмы его взаимодействия с организационной средой. Количественные данные используются в рамках смешанной методологии, где количественная диагностика служит для последующего глубокого качественного исследования, основанного на нарративных и феноменологических методах, что позволяет сохранить уважение к субъектности и уникальности человеческого опыта [14].

Соотнесение теоретической модели диагностики человекоцентричности с четырьмя принципами «русской школы человекоцентричности» и анализом примеров социальных проектов [17] позволяет сделать следующие выводы. Предполагаем, что ключевой проблемой, приводящей к системной фрустрации фундаментальных человеческих стремлений, является отказ организаций от принципов человекоцентричности. Во-первых, игнорирование суверенности, когда человека редуцируют до пассивного объекта управленческих практик или манипуляций, лишая его статуса автора собственного развития и тем самым подрывая основу его достоинства. Во-вторых, снятие ответственности, которое либо культивирует пассивность, ожидающую решений сверху, либо порождает гиперконтроль, где любая инициатива наказуема. В-третьих, если принцип иерархии не реализуется, человек лишается ориентиров для осмысленного участия и вклада. В-четвёртых, когда диалог, взаимопонимание и совместный поиск решений подменяются манипуляцией, формальными правилами или простым игнорированием, блокируется возможность настоящего взаимодействия и совместного сотворчества.

Таким образом, системное подавление стремлений может служить сигналом о «дефиците» в реализации принципов человекоцентричности. «Дефицит» принципа суверенности, например, проявляется в фрустрации *dA* (ресурсы даются как благотворительность, а не как результат действий) и фрустрации *dC* (знания навязываются сверху). Например, в проекте «Бумеранг добра» [17] участники не получают пособие, а зарабатывают продажей своей продукции, что подтверждает их статус «суверенных профессионалов». В проекте «Современная профилактика» [17] подростки сами определяют понятие «зависимость», что доказывает их когнитивную

суверенность. «Дефицит» принципа ответственности может приводить к фрустрации  $dCE$  (вклад становится формальным или отсутствует) и к фрустрации  $dC$  (познание не ведет к ответственному действию). Например, в проекте «Единая технология» [17] анализ процессов ведётся не для отчёта, а для реального изменения сервисов. «Дефицит» принципа компетентности взаимодействия может приводить к фрустрации  $dB$  (связи носят манипулятивный или формальный характер) и к фрустрации  $dD$  (среда воспринимается как угрожающая). «Дефицит» принципа иерархии, например, выражается в фрустрации  $dB$  (связи поверхностны или конфликтны) и в фрустрации  $dCE$  (вклад не осознаётся или становится бессмысленным). Участники проекта «Гнездо» [17] чувствуют связь с другими участниками и городом через общее творчество. В проекте «Everland» [17] словарь инклюзивной коммуникации защищает достоинство людей с инвалидностью.

### Выводы и научная новизна

Научно-практическая значимость исследования заключается в разработке нового подхода к диагностике человекоцентричности организаций на основе принципов гуманистического управления, который позволяет проектировать диагностические инструменты, оценивающие качество организационной среды и выявляющие системные противоречия между декларируемыми ценностями и управленческими практиками, что создаёт основу для организационных изменений, направленных на утверждение достоинства и раскрытие потенциала человека.

Дальнейшим направлением исследований является разработка и валидация диагностического инструментария на основе предложенной теоретической модели. Важным направлением также является углубление методологии оценки реализации принципов русской школы человекоцентричности в организационной практике.

### Литература

1. Dyck B. The Integral Common Good: Implications for Melé's Seven Key Practices of Humanistic Management // *Humanistic Management Journal*. 2020. №5(1). P. 7–23. DOI: 10.1007/s41463-02000083-w.
2. Kotler P., Pfoertsch W., Ancarani F., Ureta I. Humanism in marketing: responsible leadership and the human-to-human approach. Cham: Palgrave Macmillan. 2024. 341 p. DOI: 10.1007/978-3-031-67155-5.
3. Chan F. M., Clarke S. The State of Workplace Burnout 2025 Report: A New Era of Work: Strategies for a Sustainable Workforce. Infinite Potential. Sydney. 2025. 24 p.
4. Frémeaux S., Michelson G. Human Resource Management, Theology and Meaningful Work // *International Journal of Employment Studies*. 2017. №25(1). P. 27–43.
5. Huijser D., Nullens P. An Anatomy of Human Dignity; Dissecting the Heart of Humanistic Management. // *Humanistic Management Journal*. 2024. №9. P. 203–230. DOI: 10.1007/s41463-024-00183-x.
6. Лукашевич Н.С. Человекоцентричная организация: от теоретических моделей к категориально-системной методологии // *Лидерство и менеджмент*. 2025. Том 12. №8. С. 1699–1714. DOI: 10.18334/lm.12.8.123655.
7. Townsend M., Romme A.G.L. The Emerging Concept of the Human-Centered Organization: A Review and Synthesis of the Literature // *Humanistic Management Journal*. 2024. № 9(1). P. 53–74. DOI: 10.1007/s41463-024-00168-w.
8. Лукашевич Н. С. Гуманистический менеджмент: от системного кризиса традиционного менеджмента к новой парадигме управления // *Инновации в менеджменте*. 2025. № 3(45). С. 10–17. EDN JTDHBW.
9. Абрамов К. Не только зарплата, или о социальной поддержке работников и их семей со стороны работодателей // Аналитический центр ВЦИОМ. [Электронный ресурс]. URL: [https://wciom.ru/fileadmin/user\\_upload/ne\\_tolko\\_zarplata\\_ili\\_o\\_socialnoi\\_podderzhke\\_rabotnikov.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/user_upload/ne_tolko_zarplata_ili_o_socialnoi_podderzhke_rabotnikov.pdf) (Дата обращения: 03.01.2026).
10. Абрамов К. Благополучие, здоровье и семья как ценности россиян // Аналитический центр ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: [https://wciom.ru/fileadmin/user\\_upload/blagopoluchie\\_zdorove\\_i\\_semja\\_kak\\_cennosti\\_rossijan.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/user_upload/blagopoluchie_zdorove_i_semja_kak_cennosti_rossijan.pdf) (Дата обращения: 03.01.2026).
11. Фёдоров В. Традиционные ценности россиян: ожидания и реальность // Аналитический центр ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: [https://wciom.ru/fileadmin/user\\_upload/tradicionnye\\_cennosti\\_rossijan\\_ozhidaniya\\_i\\_realnost.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/user_upload/tradicionnye_cennosti_rossijan_ozhidaniya_i_realnost.pdf) (Дата обращения: 03.01.2026).
12. Ермолаев Д. Рынок труда, запросы и желания молодежи: [презентация] // ВЦИОМ-Консалтинг. [Электронный ресурс]. URL: [https://wciom.ru/fileadmin/user\\_upload/rynok\\_truda\\_zaprosy\\_i\\_zhelaniya\\_molodezhi.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/user_upload/rynok_truda_zaprosy_i_zhelaniya_molodezhi.pdf) (Дата обращения: 03.01.2026).
13. Стресс и как с ним бороться: аналитический обзор // Аналитический центр ВЦИОМ. [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/stress-i-kak-s-nim-borotsya> (Дата обращения: 03.01.2026).

14. Николаев Д.Е. Человекоцентричность и потенциал человека: экзистенциальный ракурс // Новые психологические исследования. 2025. №2. С. 30–50. DOI: 10.51217/npsyresearch\_2025\_05\_02\_02.
15. Самольянов О.А. Принципы человекоцентричности в современной России: социально-философский анализ // Социально-гуманитарные знания. 2024. №3. С. 214–218.
16. Domingo V., Melé D. Re-Thinking Management: Insights from Western Classical Humanism // *Humanistic Management Journal*. 2022. №7(1). P. 1–21. DOI: 10.1007/s41463-021-00115-z.
17. Атлас человекоцентричности: русская школа. Методологические основания, инструменты и практики применения человекоцентрированного подхода в России. Монография / Под общ. ред. Е. В. Ким, А. В. Беляевой. Москва: Издательство Института передовых исследований человека и общества, 2025. 104 с.
18. Pirson M. *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge: Cambridge University Press. 2017. 310 p.
19. Pirson M., Piedmont R.L., Nagy N., Hicks D. Establishing a Dignity Scale – Measuring Intrinsic Value within Social Contexts // *Humanistic Management Journal*. 2023. №8(1). P. 97–112. DOI: 10.1007/s41463-023-00147-7
20. Laszlo C., Cooperrider D., Fry R. Global Challenges as Opportunity to Transform Business for Good // *Sustainability*. 2020. №12(19). DOI: 10.3390/su12198053.
21. Индекс человекоцентричности компаний: аналитический отчет за 2024 год // Корпоративная академия «Росатом». [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3RCyMt> (Дата обращения: 03.01.2026).
22. Pirson M. A New Humanistic Model. *Humanistic Management – Foundations and Applications*, June 2016, Gabelli School of Business, Fordham University Research Paper №2818032, Humanistic Management Network, Research Paper Series No. 37/16. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2818032>.
23. Lawrence P.R., Nohria N. *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
24. Laszlo C. Strengthening Humanistic Management // *Humanistic Management Journal*. 2019. №4(1). P. 85–94. DOI: 10.1007/s41463-019-00055-9.

#### References

1. Dyck B. The Integral Common Good: Implications for Melé's Seven Key Practices of Humanistic Management // *Humanistic Management Journal*. 2020. №5(1). P. 7–23. DOI: 10.1007/s41463-02000083-w
2. Kotler P., Pfoertsch W., Ancarani F., Ureta I. *Humanism in marketing: responsible leadership and the human-to-human approach*. Cham: Palgrave Macmillan. 2024. 341 p. DOI: 10.1007/978-3-031-67155-5
3. Chan F. M., Clarke S. *The State of Workplace Burnout 2025 Report: A New Era of Work: Strategies for a Sustainable Workforce*. Infinite Potential. Sydney. 2025. 24 p.
4. Frémeaux S., Michelson G. Human Resource Management, Theology and Meaningful Work // *International Journal of Employment Studies*. 2017. №25(1). P. 27–43.
5. Huijser D., Nullens P. An Anatomy of Human Dignity; Dissecting the Heart of Humanistic Management. // *Humanistic Management Journal*. 2024. №9. P. 203–230. DOI: 10.1007/s41463-024-00183-x
6. Lukashevich N. S. Human-centered organization: from theoretical models to categorical-system methodology. *Leadership and Management*. 2025. №12(8). P. 1699–1714. DOI: 10.18334/lim.12.8.123655
7. Townsend M., Romme A.G.L. The Emerging Concept of the Human-Centered Organization: A Review and Synthesis of the Literature // *Humanistic Management Journal*. 2024. № 9(1). P. 53–74. DOI: 10.1007/s41463-024-00168-w
8. Lukashevich N. S. Gumanisticheskiy menedzhment: ot sistemnogo krizisa traditsionnogo menedzhmenta k novoy paradigme upravleniya // *Innovatsii v menedzhmente*. 2025. № 3(45). S. 10–17. EDN JTDHBW.
9. Abramov K. Ne tol'ko zarplata, ili o sotsial'noy podderzhke rabotnikov i ikh semey so storony rabotodateley // *Analiticheskiy tsentr WCIOM*. [Elektronniy resurs]. URL: [https://wciom.ru/fileadmin/user\\_upload/ne\\_tolko\\_zarplata\\_ili\\_o\\_socialnoi\\_podderzhke\\_rabotnikov.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/user_upload/ne_tolko_zarplata_ili_o_socialnoi_podderzhke_rabotnikov.pdf) (Data obrashcheniya: 03.01.2026).
10. Abramov K. Blagopoluchiye, zdorov'ye i sem'ya kak tsennosti rossiyan // *Analiticheskiy tsentr WCIOM*. [Elektronniy resurs]. URL: [https://wciom.ru/fileadmin/user\\_upload/blagopoluchie\\_zdorove\\_i\\_semja\\_kak\\_cennosti\\_rossijan.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/user_upload/blagopoluchie_zdorove_i_semja_kak_cennosti_rossijan.pdf) (Data obrashcheniya: 03.01.2026).
11. Fedorov V. Traditsionnyye tsennosti rossiyan: ozhidaniya i real'nost' // *Analiticheskiy tsentr WCIOM*. [Elektronniy resurs]. URL: [https://wciom.ru/fileadmin/user\\_upload/tradicionnyye\\_cennosti\\_rossijan\\_ozhidaniya\\_i\\_realnost.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/user_upload/tradicionnyye_cennosti_rossijan_ozhidaniya_i_realnost.pdf) (Data obrashcheniya: 03.01.2026).
12. Yermolayev D. Rynok truda, zaprosy i zhelaniya molodezhi: prezentatsiya // *WCIOM-Konsalting*. [Elektronniy resurs]. URL: [https://wciom.ru/fileadmin/user\\_upload/rynok\\_truda\\_zaprosy\\_i\\_zhelaniya\\_molodezhi.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/user_upload/rynok_truda_zaprosy_i_zhelaniya_molodezhi.pdf) (Data obrashcheniya: 03.01.2026).

13. Stress i kak s nim borot'sya: analiticheskiy obzor // Analiticheskiy tsentr VTsIOM. [Elektronniy resurs]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/stress-i-kak-s-nim-borotsya> (Data obrashcheniya: 03.01.2026).
14. Nikolaev D.E. Chelovekotsentrichnost' i potentsial cheloveka: ekzistentsial'nyy rakurs // *Novyye psikhologicheskiye issledovaniya*. 2025. №2. S. 30–50. DOI: 10.51217/npsyresearch\_2025\_05\_02\_02
15. Samol'yanov O.A. Printsipy chelovekotsentrichnosti v sovremennoy Rossii: sotsial'no-filosofskiy analiz // *Sotsial'nogumanitarnyye znaniya*. 2024. №3. S. 214–218. EDN BNBOYE.
16. Domingo V., Melé D. Re-Thinking Management: Insights from Western Classical Humanism // *Humanistic Management Journal*. 2022. №7(1). P. 1–21. DOI: 10.1007/s41463-021-00115-z
17. Atlas chelovekotsentrichnosti: russkaya shkola. Metodologicheskiye osnovaniya, instrumenty i praktiki primeneniya chelovekotsentrirovannogo podkhoda v Rossii. Monografiya / Pod obshch. red. Ye. V. Kim, A. V. Belyayevoy. Moskva: Izdatel'stvo Instituta peredovykh issledovaniy cheloveka i obshchestva, 2025. 104 s.
18. Pirson M. *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge: Cambridge University Press. 2017. 310 p.
19. Pirson M., Piedmont R.L., Nagy N., Hicks D. Establishing a Dignity Scale – Measuring Intrinsic Value within Social Contexts // *Humanistic Management Journal*. 2023. №8(1). P. 97–112. DOI: 10.1007/s41463-023-00147-7
20. Laszlo C., Cooperrider D., Fry R. Global Challenges as Opportunity to Transform Business for Good // *Sustainability*. 2020. №12(19). DOI: 10.3390/su12198053.
21. Indeks chelovekotsentrichnosti kompaniy: analiticheskiy otchet za 2024 god // Korporativnaya akademiya «Rosatom». [Elektronniy resurs]. URL: <https://clck.ru/3RCyMt> (Data obrashcheniya: 03.01.2026).
22. Pirson M. A New Humanistic Model. *Humanistic Management – Foundations and Applications*, June 2016, Gabelli School of Business, Fordham University Research Paper №2818032, Humanistic Management Network, Research Paper Series No. 37/16. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2818032>
23. Lawrence P.R., Nohria N. *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
24. Laszlo C. Strengthening Humanistic Management // *Humanistic Management Journal*. 2019. №4(1). P. 85–94. DOI: 10.1007/s41463-019-00055-9.

Статья поступила в редакцию 12.01.2026  
Принята к публикации 02.03.2026

Received 12.01.2026  
Accepted for publication 02.03.2026