

Оригинальная статья

УДК 316.4

<http://doi.org/10.32603/2412-8562-2025-11-3-67-78>

Вопросы человекоцентричности культуры управления организацией

Ирина Владимировна Калашникова¹, Денис Вячеславович Несмеянов²✉

^{1, 2}*Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Россия*

¹*006013@togudv.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4950-5862>*

²✉*013319@togudv.ru, <https://orcid.org/0009-0002-5750-0009>*

Введение. В статье рассматриваются социокультурные вопросы паттерна руководителя в концепции человекоцентричного менеджмента, суть которого описывается моделью социально-трудовых процессов, где в центре внимания находятся личность человека, его потребности, ценности, интересы, мотивы. Актуальность темы обусловлена трансформацией подсистем управления, сопровождающейся переходом «субъект-объектных» отношений к модели «субъект-субъектных» взаимодействий и особым вниманием к благоприятным условиям внутрикорпоративной социальной среды.

Методология и источники. Теоретическая часть исследования строится вокруг концепции социального конструктивизма, рассматривающего руководителя с позиции интерсубъективности. Методической основой по составлению формы опроса выступают принципы социоклинического подхода и авторская модель компетенций человекоцентричного поведения. Эмпирическая база – работники государственных и частных организаций г. Хабаровска (n = 390).

Результаты и обсуждение. В результатах исследования, подкрепленных опросами ВЦИОМ, особое внимание уделяется компетенциям руководителей в контексте деловой этики, прозрачности управления, реципрокности и поведения в конфликтных ситуациях. Авторами отмечается существенное влияние стиля управления на формирование управленческой культуры, сплоченности и вовлеченности коллектива. Субъектность работника в системе управления требует от руководителя особого управленческого стиля, ориентированного на человека.

Заключение. В концепции человекоцентричного менеджмента закладываются принципы гуманизма, означающие нахождение в центре социально-трудовых процессов личности человека, его потребностей, ценностей, интересов, мотивов. Быть человекоцентричным руководителем, значит представлять подчиненного в образе партнера, а не «инструмента» для достижения целей организации. Трендом становится курс на инклюзивность как элемент социального равновесия, когда компания остается открытой, признавая и принимая человеческие различия, предоставляя возможность равного участия в деятельности, что способствует развитию чувства принадлежности, социально-культурной сплоченности и коллективного благополучия.

Ключевые слова: культура управления, управление организацией, руководитель, человекоцентричность, сотрудник

Для цитирования: Калашникова И. В., Несмеянов Д. В. Вопросы человекоцентричности культуры управления организацией // ДИСКУРС. 2025. Т. 11, № 3. С. 67–78. DOI: 10.32603/2412-8562-2025-11-3-67-78

© Калашникова И. В., Несмеянов Д. В., 2025



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 License
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

Original paper

Issues of Human-Centricity of the Organization's Management Culture

*Irina V. Kalashnikova*¹, *Denis V. Nesmeyanov*²✉

^{1,2}*Pacific National University, Khabarovsk, Russia*

¹*006013@togudv.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4950-5862>*

²✉*013319@togudv.ru, <https://orcid.org/0009-0002-5750-0009>*

Introduction. The article examines the socio-cultural issues of the leadership pattern in the concept of human-centered management, the essence of which is described by a model of social and labor processes, where the focus is on human personality, needs, values, interests, and motives. The relevance of the topic is due to the transformation of management subsystems, accompanied by the transition of “subject-object” relations to the model of “subject-subject” interactions and special attention to the favorable conditions of the internal corporate social environment.

Methodology and sources. The theoretical part of the study is based on the concept of social constructivism, which considers the leader from the perspective of intersubjectivity. The principles of the socioclinical approach and the author's competence model of human-centered behavior serve as the methodological basis for compiling the survey form. The empirical base consists of employees of public and private organizations in Khabarovsk (n = 390).

Results and discussion. The results of the study, supported by VTSIOM surveys, pay special attention to the competencies of managers in the context of business ethics, transparency of management, reciprocity and behavior in conflict situations. The authors note the significant influence of the management style on the formation of managerial culture, cohesion and involvement of the team. The subjectivity of the employee in the management system requires a special human-oriented management style from the head.

Conclusion. The concept of human-centered management lays down the principles of humanism, which mean that a person's personality, needs, values, interests, and motives are at the center of social and labor processes. Being a human-centered leader means presenting a subordinate as a partner, not as a “tool” to achieve the goals of the organization. The trend is towards inclusivity as an element of social balance, when a company remains open, recognizing and accepting human differences, providing opportunities for equal participation in activities, which contributes to the development of a sense of belonging, socio-cultural cohesion and collective well-being.

Keywords: management culture, organization management, manager, human-centricity, employee

For citation: Kalashnikova, I.V. and Nesmeyanov, D.V. (2025), “Issues of Human-Centricity of the Organization's Management Culture”, *DISCOURSE*, vol. 11, no. 3, pp. 67–78. DOI: 10.32603/2412-8562-2025-11-3-67-78 (Russia).

Введение. Культура управления, предполагающая совокупность ценностей, идей, взглядов, философских воззрений, регламентов, норм поведения, а также принципов морали, этики, права и ответственности, представляет интерес в качестве предмета исследования для современной социологии. На макроуровне она связана с деятельностью общественных институтов и направлена на регулирование спонтанных и изученных процессов, объективных и субъективных начал, последствий социально-экономической энтропии, на

целесообразное упорядочение складывающихся в обществе отношений. На уровне организации основные элементы культуры управления – культура руководителя; культура аппарата управленческих работников; культура процессов управления и условий труда; культура работы с информацией и документами. Перечисленные элементы органически взаимосвязаны. Определяющей среди них является личная культура руководителя, выражающая комплекс многообразных компетенций, необходимых ему для эффективной управленческой деятельности. В понимании управленческой культуры все более важным становится человек с его ценностными ориентациями, поведением, отношением и реакцией на изменение своего статуса и положения не только как отдельного индивида, но и члена определенной социальной группы (в том числе трудового коллектива).

Человекоцентричность управления, полагают авторы, представляет собой социокультурную составляющую управленческих отношений, где работник, его потребности, интересы, ожидания и права являются приоритетом при принятии решений, а внутрикорпоративное пространство обеспечивает поддержку «субъект-субъектного» социального взаимодействия. Человекоцентричность не только способствует удовлетворению текущих потребностей, но и в первую очередь ориентирована на создание особых системных условий самореализации, развития работников, их удовлетворенности трудом. Управление, выстроенное на принципах человекоцентричности, позволяет говорить о качественной трансформации культуры отношений между руководителем и подчиненными.

Основой культуры управления руководителя, на наш взгляд, является набор определенных ценностных установок, взглядов, норм, правил поведения, представлений о методах управления, реализуемых в процессе управленческой деятельности. Насколько эффективно они применяются в профессиональной деятельности, зависит от наличия у руководителя соответствующих компетенций и/или возможностей их развития. Турбулентность социального пространства современной организации, обусловленная текущей ситуацией «старения» рабочей силы, «сжатия» предложения и перспективами рынка труда, расширение практики внедрение принципов Agile и социальной ответственности в систему менеджмента компаний актуализируют требования человекоцентричности к стилю руководства.

Методология и источники. Не отвергая позитивистские теории, данное исследование основано главным образом на фундаментальных положениях концепции социального конструктивизма, который делает упор на субъективные факторы, а под структурой понимает различные условия и процессы, влияющие на поведение субъектов в обществе. Согласно теории конструктивизма П. Бергера и Т. Лукмана [1], наиболее значимая реальность – интересубъективный мир, который человек разделяет с другими. Поскольку реальность конструируется интересубъективным сознанием, вопрос о качественном различии между объективной и субъективной реальностью жизни нивелируется. Базисным концептом конструктивизма является восприятие человеком времени, которое зависит от временной структуры жизни общества с его кризисами, достижениями, определяет знания и характер социального взаимодействия людей. При этом знание следует трактовать как совокупность того, что каждый знает о социальном мире: правила поведения, моральные принципы, предписания, ценности, верования, традиции и т. д. Таким образом, знанию присущ дуализм. С одной стороны, оно, определяя мотивационную динамику институционализированного поведения,

способствует пониманию intersubъективного мира, социальной реальности, с другой – участвует в созидании этой реальности, в том числе архетипа конкретной организации.

Архетип любой компании детерминирован поведением руководителя. Он как «архитектор» и главный носитель корпоративной культуры, культуры управления сам является продуктом социального конструирования, а его коммуникации с подчиненными и сотрудниками создают социальное внутрикорпоративное пространство. Исследование упомянутого пространства на уровне организации предполагает применение клинического подхода, проведение анализа латентных аспектов деятельности организации как социальной системы. В контексте данной работы подход фокусирует внимание на выявлении переменных, определяющих поведение руководителя и управленческие практики его взаимодействия с подчиненными. В большинстве случаев использование социоклинических методик позволяет обнаружить отклонения во внутрикорпоративной среде от декларируемых ценностей, регламентов, правил, а также диагностировать проблемы, имеющие отношение к культуре управления, устанавливать причины организационных конфликтов, способы их разрешения и недопущения, мотивы поведения сотрудников в компании.

В качестве информационной базы исследования были использованы материалы ВЦИОМ: «Топ-менеджеры России: высокая ответственность и эффективное управление» (2018 г.) [2], «Не только деньги, или О факторах выбора работы в России» (2024 г.) [3].

Изучая культуру управления современных российских компаний, никто лучше, чем сам сотрудник, не может предоставить материал для понимания современных требований со стороны работников. Доверительные деловые практики, справедливость принимаемых решений, создание благоприятного рабочего климата и прочие ожидания – содержательное представление простых сотрудников о современной организации [4].

Онлайн-выборочное исследование культуры управления авторы проводили, руководствуясь фреймом человекоцентричного поведения руководителя. Для этого в период с 10 декабря 2024 г. по 10 февраля 2025 г. был организован интернет-опрос работников государственных и частных компаний, осуществляющих деятельность на территории Хабаровска. Выборка определена методом «снежного кома», что позволило получить ответы на интересующие нас вопросы анкеты ($n = 390$; общая численность работающей части населения городского округа – 367,4 тыс. чел., что свидетельствует о репрезентативности выборки с точностью в 95 %).

Структуру формализованного опроса определил паттерн человекоцентричного руководителя, включающий «ядро» и «оболочечные» умения и навыки, где особая роль отводится таким базисным компетенциям («ядро»), как конгруэнтность, эмпатия и принятие, способствующим формированию доверительных отношений в команде, трудовом коллективе как социальной группе [5] (рис. 1).

Конгруэнтность – этико-психологический идеал, обеспечивающий единение и взаимопонимание [6]. Проявлений конгруэнтности много – от адекватности чувств и эмоций в сложившейся ситуации до соблюдения личностных границ в отношениях «руководитель – работник». Конгруэнтность руководителя в социальном внутрикорпоративном пространстве могут оценить только члены коллектива. Любое применение руководителем манипулятивных средств (давление на чувство вины, лесть, ложные обещания, перекладывание ответ-

ственности, угрозы и др.) по умолчанию делают его неконгруэнтным. Конгруэнтность не тождественна эмпатии. Оба понятия подразумевают понимание чувств и отражение этого понимания в своем поведении. Однако эмпатия заключается в распознавании эмоций и чувств собеседника. Чем эмпатичнее руководитель, тем эффективнее внутрикорпоративные коммуникации [7].

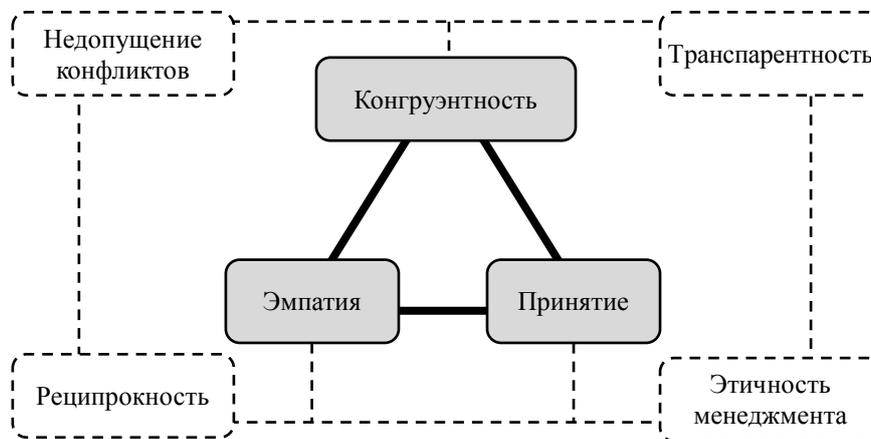


Рис. 1. Модель базисных и «оболочечных» компетенций человекоцентричного поведения руководителя
Fig. 1. A model of the basic and “shell” competencies of human-centered manager behavior

Можно сказать, что для социального пространства организации эмпатия руководителя позволяет учитывать интересы и ожидания сотрудников, упреждая увольнения по собственному желанию, обеспечивая удовлетворенность трудом и формирование лояльности. В ситуации напряженной атмосферы в организации, конфликта эмпатия часто бывает единственно верным способом достижения результата «win-win». «Принятие» человекоцентричного поведения руководителя заключается в позитивном восприятии работников компании. Видя сильные и слабые стороны сотрудников, руководитель содействует повышению эффективности их труда, выступая в роли наставника, создавая атмосферу гармонии отношений в коллективе. Реципрокность культуры управления, по мнению авторов, характеризуется доброжелательным, социально ответственным поведением руководителя, которое предполагает отсутствие манипуляций и ожиданий разного формата благодарности со стороны сотрудников. Принимая персональные решения, руководитель, обладающий компетенцией реципрокности [8], не предусматривает личную заинтересованность, получение выгоды. Транспарентность в паттерне руководителя обеспечивается предоставлением работникам открытой, понятной, полной и своевременной информации, что положительно сказывается на предсказуемости принимаемых решений, действий. Этичность важна для формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе, самореализации и удовлетворенности сотрудников своим трудом. Бесконфликтная среда – важное условие гармонии внутрикорпоративного пространства.

Совокупность компетенций «ядра» человекоцентричности формирует доверие. Его отсутствие порождает чувство недооцененности персонала, снижает мотивацию и продуктивность труда. Наличие/отсутствие компетенций «ядра» у руководителя определялось в исследовании авторов через ответы респондентов, например, на следующие вопросы: «Удовлетворены ли Вы сложившимися отношениями с руководителем?», «Ваш руководитель

использует манипуляции в отношении Вас и коллег?», «Отношение руководителя к подчиненным зависит от наличия у них профессиональных компетенций?» и др. При выявлении «оболочечных» компетенций, учитывалось мнение работников в отношении поведения руководителя в конфликтной ситуации, манипулирования, открытости в общении, этичности.

Первая часть анкетирования посвящена именно выявлению наличия доверия как основополагающего фактора процесса сплочения, инициация которого, согласно мнению авторов, принадлежит руководителю. Вторая часть призвана определить сформированность «оболочечных» компетенций человекоцентричного поведения руководителя: реципрокности, транспарентности, этичности менеджмента и недопущения конфликтов.

Результаты и обсуждение. Человекоцентричное управление формирует благоприятную внутрикорпоративную среду, в которой работники организации удовлетворены своим трудом. Их трудовая деятельность становится более продуктивной, производительной, потому что они довольны своей работой и сложившимися отношениями на рабочем месте. Помимо таких факторов удовлетворенности, как оплата, содержание, условия, безопасность труда, к ним относится поведение руководителя. Помимо удовлетворенности работой, поведение менеджера, ориентированное на человека, обеспечивает вовлеченность, доверие, формирует эмоциональную (аффективную) лояльность персонала, его приверженность организации, что исключительно важно в случае неблагоприятно складывающейся конъюнктуры внешней среды.

Вовлеченность и удовлетворенность близки по смыслу, но измеряют разные стороны отношений, складывающихся во внутрикорпоративном социальном пространстве. Вовлеченность следует понимать как освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлеченные сотрудники реализуются физически, когнитивно, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности. Как писал Уильям Кан (William Kahn), вовлеченные сотрудники «полностью поглощены своей работой и с энтузиазмом относятся к ней». Удовлетворенность – предпосылка вовлеченности. Последняя показывает, насколько сотрудники сосредоточены на поставленных перед ними задачах и с какой готовностью они отдают свои знания и силы. Вовлеченный работник, как правило, удовлетворен трудом, а удовлетворенный сотрудник необязательно вовлечен в работу, старается не выходить за рамки своих обязанностей, предусмотренных должностью. Именно вовлеченный, вероятнее всего, будет работать сверх своих обязанностей, помогать коллегам, согласится на сверхурочную работу [9].

И удовлетворенность, и вовлеченность сотрудников – частный результат культуры управления и деятельности всего руководства, от руководителей первичного звена до топ-менеджеров.

Топ-менеджеры – особая каста руководителей, принимающих стратегические решения, обладающих широким кругом полномочий и подчиняющихся небольшому числу начальников. В коммерческих организациях это руководители высшего звена, которые несут груз ответственности за эффективное управление. Их отличают степень влияния на деятельность организации, прямое подчинение высшему руководству, работа в крупной компании. В современной литературе научно-практического характера их упоминают через трехбуквенную аббревиатуру: первая буква С (Chief); вторая указывает на конкретный род деятельности

(М (Marketing), Е (Executive) и т. д.); последняя О (Officer). Chief ... Officer – это руководитель высшего уровня. Так, должность генерального директора часто называют CEO. Заметим, что этот термин еще меньше знаком россиянам, чем топ-менеджер.

Несмотря на важность топ-менеджмента для успешной деятельности компании, согласно исследованиям ВЦИОМ (сентябрь 2018 г.) [2], кто такие топ-менеджеры в 2018 г. знали только 41 % респондентов, 53 % слышали это слово, но не знают, что оно означает, а 6 % опрошенных слово «топ-менеджер» даже не слышали. По мнению многих (49 %), должность «топа» могут занять только те, кто с рождения обладает определенными качествами. Оставшиеся 41 % полагают, что можно стать топ-менеджером, если развивать в себе нужные качества. При этом больше 1/3 респондентов полагают, что «топами» становятся обычные управленцы, использующие дружеские связи. В ТОП-3 главных качеств успешного топ-менеджера, по мнению опрошенных, вошли: грамотность, образованность, компетентность (32 %), коммуникабельность (15 %), порядочность (14 %). Помимо порядочности, к человекоцентричности руководителя следует отнести наличие лидерских качеств (12 %), ответственность (10 %), 22 % среди тех, кому 18–24 года; забота о сотрудниках (6 %), особо значимая для возрастной когорты «60+» (12 %); стрессоустойчивость (6 %).

О том, насколько россияне удовлетворены работой, позволяет судить мониторинговый опрос, проводимый ВЦИОМ (табл. 1).

Таблица 1. Распределение ответов россиян на вопрос «Удовлетворены ли Вы в целом своей работой?»
Table 1. Distribution of Russians' responses to the question "Are you generally satisfied with your work?"

Варианты ответа	Количество ответивших, %							
	2004	2006	2009	2011	2018	2019	2020	2024
Вполне удовлетворен	24	29	30	25	43	40	40	48
Скорее удовлетворен	46	40	41	43	37	39	44	36
Скорее неудовлетворен	20	23	21	22	13	16	11	10
Совершенно неудовлетворен	9	8	5	7	5	5	4	5
Затрудняюсь ответить	1	0	3	3	2	0	1	1

По опросам ВЦИОМ в 2024 г. [3], 84 % работающих удовлетворены работой. Из них 48 %, почти каждый второй, вполне удовлетворены. Это самый высокий показатель с 2004 г. С 2020 г. он вырос на 8 п. п. По сравнению с 2004 г. численность удовлетворенных работой в 2024 г. возросла на 14 п. п.

При трудоустройстве для россиян по-прежнему наиболее важны размер заработной платы (в 2004 г. – 74 %, в 2024 г. – 50 %); удобный режим, график работы (в 2004 г. – 21 %, в 2024 г. – 31 %); возможность профессиональной самореализации, профессиональный рост (в 2004 г. – 23 %, в 2024 г. – 28 %). Растет значимость установления хороших отношений с коллективом и начальством. Если в 2004 г. на этот фактор обращали внимание 6 %, то в 2024 г. – 17 %. Особенно хорошие отношения в коллективе и с начальством важны для женщин (18 %), а также в возрастных когортах 18–24 года (25 %) и 25–34 года (23 %).

Доверительные отношения в социально-трудовой сфере – результат долгой работы, большей частью ложащийся на плечи руководителя, человекоцентричный профиль которого определяется опционально, исходя из сочетаний конгруэнтности, эмпатии и принятия. Набор данных черт и их уровень развитости детерминируют паттерн человека в гуманистической составляющей менеджмента компании [10, 11].

Сбор и анализ оценочных суждений работающих респондентов о своем непосредственном руководителе позволяет, во-первых, в целом охарактеризовать их соответствие тренду ориентации менеджмента на сотрудника, а во-вторых, выявить распространенность практики человекоцентричности в поведении руководителя.

Большинство сотрудников организаций Хабаровска отмечают удовлетворенность сложившимися отношениями с руководителем (рис. 2). Почти $\frac{3}{4}$ опрошенных на вопрос «Удовлетворены ли Вы сложившимися отношениями между Вами и руководителем?» выразили положительное мнение, заключающееся в ответах «скорее да» и «точно да». Низкую удовлетворенность («скорее нет» и «точно нет») отметили 17,3 % респондентов. Оставшиеся 9,6 % не смогли оценить характер сложившихся отношений с руководителем.

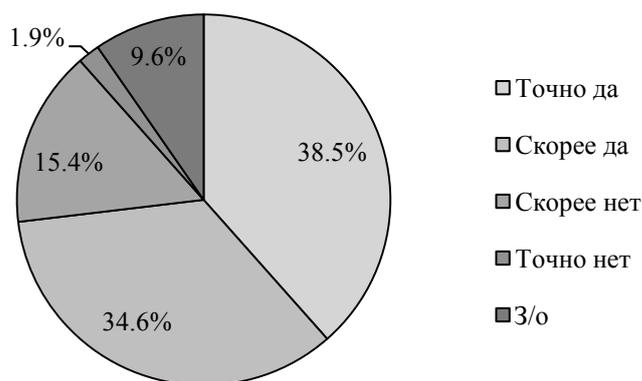


Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы сложившимися отношениями между Вами и руководителем?»
Fig. 2. The distribution of answers to the question “Are you satisfied with the established relationship between you and your manager?”

Если сравнить с результатами мониторингового опроса ВЦИОМ об удовлетворенности россиян работой в целом в марте 2024 г. [3], только 17 % определили «установления хороших отношений с коллективом и начальством» в качестве важного фактора, влияющего при устройстве на работу. Данный критерий значительно уступает размеру заработной платы (50 %); удобному режиму, графику работы, чтобы было удобно добираться (31 %); возможности профессиональной самореализации (28 %); предоставлению социальных гарантий (26 %) и хорошим условиям труда (22 %). Установление хороших отношений в компании актуально именно среди занятого населения. Так, работающие чаще говорят о значимости создания положительных контактов с коллективом и руководителем (18 %), нежели неработающие (16 %).

На формирование благоприятных условий на рабочем месте оказывают воздействие самые разнообразные факторы. Среди них – отсутствие манипуляций в поведении руководителя, эксплуатирующего свою власть над подчиненными для выполнения своих задач и эгоистических интересов. Манипулятивное поведение традиционно предполагает внушение страха, обязанности, чувства вины. Разновидностью манипуляций является газлайтинг. Он заставляет работника сомневаться в правильности своих действий, понимании сложившейся ситуации, в уровне собственных профессиональных компетенций. Для выявления деструкций этого порядка респондентам был задан вопрос: «Ваш руководитель использует манипуляции в отношении Вас и коллег?» Каждый четвертый опрошенный сотрудник

(25,7 %) в том или ином виде сталкивался с манипулятивным воздействием со стороны руководителя (рис. 3). Среди тех, кто испытал манипуляции на работе, много представителей молодых поколений в возрасте 17–24 и 25–29 лет, на них пришлось 12,6 % и 6,3 % соответственно.

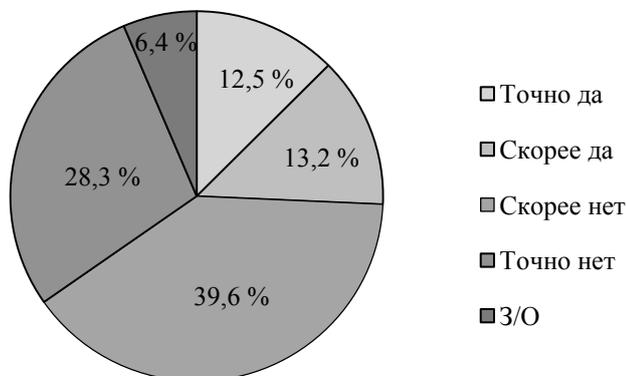


Рис. 3. Распределение ответов на вопрос «Ваш руководитель использует манипуляции в отношении Вас и коллег?»
Fig. 3. The distribution of answers to the question “Does your manager use manipulation in relation to you and colleagues?”

Другие ответы на вопрос человекоцентричного поведения руководителя, определяемые «оболочечными» компетенциями, представлены в табл. 2.

Таблица 2. Распределение ответов на вопросы, касающиеся «оболочечных» компетенций человекоцентричности руководителя

Table 2. Distribution of answers to questions concerning the “shell” competencies of the manager's human-centricity

Содержание вопроса	Количество ответивших, %				
	Согласен (точно да)	Скорее согласен (скорее да)	Скорее не согласен	Не согласен	Нет ответа
Ваш руководитель, как правило, придерживается норм деловой этики	35,8	32,1	24,5	1,9	5,7
Поведение руководителя с подчиненными зависит от наличия у них профессиональных компетенций	30,2	30,2	18,9	7,5	13,2
Отношение руководителя к подчиненным зависит от их лояльного отношения к нему	28,3	26,4	26,4	5,7	13,2
Руководитель проявляет открытость в общении с подчиненными, прозрачность принимаемых решений	35,8	49,1	7,5	–	7,5
В критических ситуациях руководитель проявляет выдержку, сохраняет эмоциональное спокойствие	28,3	45,3	11,3	9,4	5,7
Руководитель старается пресекать нарушения деловой этики подчиненными	17,0	34,0	17,0	15,0	17,0
Принимая решение, руководитель придерживаться принципов справедливости, честности, непредвзятости	30,2	41,5	9,4	5,7	13,2
Принимая решения, касающиеся конкретного работника, руководитель не предполагает получение личной выгоды и ответной благодарности в будущем	30,2	39,6	11,3	7,6	11,3

Следует иметь в виду, что границы компетенций человекоцентричности порой размыты, что обуславливает сложность выявления их обособленного проявления и влияния на работника. Но все они призваны содействовать формированию благоприятного внутрикорпоративного пространства, а также не допускать формирования и развития деструктивной культуры.

Почти 68 % опрошенных хабаровчан отмечают приверженность руководителей деловой этике. Руководители проявляют справедливость, честность и непредвзятость – так считают 71,7 % опрошенных; «не согласны» и «скорее не согласны» 5,7 % и 9,4 %. Однако 60,4 % отметили, что «поведение руководителя с подчиненными зависит от наличия у них профессиональных компетенций». К негативным результатам следует отнести тот факт, что 54,7 % участников опроса считают, что отношение руководителя к подчиненным определяется их лояльностью. «В критических ситуациях руководитель проявляет выдержку, сохраняет эмоциональное спокойствие» – так считают 73,6 % тех, кто принял участие в анкетировании; 20,7 % придерживаются иной точки зрения.

При исследовании компетенции транспарентности в профиле человекоцентричного руководителя актуальны вопросы открытости и прозрачности менеджмента. Около 85 % опрошенных уверены, что их руководитель открыт в общении, а принимаемые им решения прозрачны. Почти 70 % респондентов отметили, что, «принимая решения, касающиеся конкретного работника, руководитель не предполагает получение личной выгоды и ответной благодарности в будущем», что свидетельствует о реципрокности менеджмента.

В анкете отдельным блоком были представлены стратегии поведения руководителя в конфликтных ситуациях. Способность предпринимать превентивные меры, упреждая конфликт, умение руководителя уладить конфликтную ситуацию отметили по 67,9 %; 15,1 % указали, что руководитель сам является инициатором конфликта; 32,1 % ответили, что руководитель избегает участия в разрешении спорных ситуаций.

Человекоцентричное поведение руководителя концентрированным образом выражается в стиле управления. Он (стиль управления) либо способствует формированию сплоченности сотрудников, командного духа в коллективе, либо их разрушает, приводя к «загрязнению» социальной среды и деформациям корпоративной культуры. Почти 66 % респондентов полагают, что стиль руководителя содействует сплоченности; 24,6 % «не согласны» и «скорее не согласны» с данным утверждением; 9,4 % затруднились ответить. Это свидетельствует о том, что, к сожалению, руководители не всегда уделяют должное внимание своему стилю менеджмента.

Заключение. Многообразие внутренних и внешних факторов, динамичность внутренней и внешней корпоративной среды, изменение требований регулятора являются триггерами перемен в организации. Осознание прошлого и предвосхищение будущего положения компании на рынке, понимание интересов, ожиданий, мировоззренческих установок сотрудников тоже вызывают необходимость подстройки поведения руководителя под складывающиеся реалии. В зависимости от ситуации формируется запрос на соответствующий стиль управления, доминирование тех или иных компетенций менеджера.

Как и любой человек, руководитель обладает набором личностных и профессиональных компетенций. Они определяют модель его делового поведения. Сегодня для сотрудни-

ков важны комфортная социальная среда, благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отношения с коллегами и начальством, возможность самореализации. Все перечисленное актуализирует человекоцентричные принципы управления. Требования человекоцентричности очевидны с позиции повсеместно внедряемой Agile-философии. Она манифестирует конструкт, основой которого является человек как единица социальной группы. Его ценностные ориентации и поведенческие установки становятся проблемным полем культуры управления, у которой первостепенная задача состоит во внутренней интеграции, сплочении сотрудников. Все более востребованными становятся компетенции руководителя, связанные с ориентацией на человека: эмпатия, принятие, конгруэнтность, реципрокность, этичность, транспарентность управления, упреждение возникновения и развития конфликтной ситуации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бергер П. Л., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / пер. с англ. Е. Д. Руткевич. М.: Медиум, 1995.
2. Топ-менеджеры России: высокая ответственность и эффективное управление // ВЦИОМ. 25.09.2018. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/top-menedzhery-rossii-vysokaya-otvetstvennost-i-effektivnoe-upravlenie?ysclid=m8h9n53guq193040029> (дата обращения: 29.01.2025).
3. Не только деньги, или О факторах выбора работы в России // ВЦИОМ. 04.04.2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ne-tolko-dengi-ili-o-faktorakh-vybora-raboty-v-rossii?ysclid=m8h9rn8xzj107265548> (дата обращения: 29.01.2025).
4. Калашникова И. В., Козырская И. Е., Анিকেева Н. С. Социальное загрязнение корпоративного пространства как феномен деструктивного менеджмента // Вестн. ТОГУ. 2021. № 3 (62). С. 69–78.
5. Калашникова И. В., Несмеянов Д. В., Акимов Д. В. Человекоцентричная парадигма управления: макро- и микроуровень // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 3. С. 147–155. DOI: 10.24412/2220-2404-2025-3-4.
6. Гуру менеджмента. Карл Роджерс // Управление персоналом. 2008. № 2. URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1448> (дата обращения: 01.12.2024).
7. Что такое конгруэнтность и как ее развить // РБК Тренды. 25.02.2023. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6240d5ad9a7947a717a3db6a?ysclid=m53idwm2cw282716905> (дата обращения: 10.12.2024).
8. Барсукова С. Ю. Реципрокные взаимодействия. Сущность, функции, специфика // Социол. исслед. 2004. № 9. С. 20–30.
9. Мочалин Д. Д. Как интерпретировать показатели вовлеченности персонала в компаниях // Организационная психология. 2022. Т. 12, № 4. С. 144–159. DOI: 10.17323/2312-5942-2022-12-4-144-159.
10. Калашникова И. В., Несмеянов Д. В. Организационная культура как технология менеджмента персонала // Вестн. ТОГУ. 2024. № 4 (75). С. 117–126. DOI: 10.38161/1996-3440-2024-4-117-126.
11. Колпачников В. В., Тишова А. Н. Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? // Организационная психология. 2016. Т. 6, № 3. С. 38–49.

Информация об авторах.

Калашникова Ирина Владимировна – доктор экономических наук (2004), профессор (2005), профессор Высшей школы менеджмента Тихоокеанского государственного университета, ул. Тихоокеанская, д. 136, г. Хабаровск, 680035, Россия. Автор 215 научных публикаций. Сфера научных интересов: трансформация социально-трудовых отношений, регулирование рынка труда, социальные технологии менеджмента персонала.

Несмеянов Денис Вячеславович – аспирант, преподаватель Высшей школы менеджмента Тихоокеанского государственного университета, ул. Тихоокеанская, д. 136, г. Хабаровск, 680035, Россия. Автор 12 научных публикаций. Сфера научных интересов: социология управления, корпоративная культура, социально-трудовые отношения.

*О конфликте интересов, связанном с данной публикацией, не сообщалось.
Поступила 21.03.2025; принята после рецензирования 10.04.2025; опубликована онлайн 19.06.2025.*

REFERENCES

1. Berger, P.L. and Luckmann, T. (1995), *The Social Construction of Reality A Treatise on sociology of Knowledge*, Transl. by Rutkevich, E.D., Medium, Moscow, RUS.
2. "Top managers of Russia: high responsibility and effective management" (2018), *VTSIOM*, 25.09.2018, available at: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/top-menedzhery-rossii-vysokaya-otvetstvennost-i-effektivnoe-upravlenie?ysclid=m8h9n53guq193040029> (accessed 29.01.2025).
3. "Not only money, or about the factors of choosing a job in Russia" (2024), *VTSIOM*, 04.04.2024, available at: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ne-tolko-dengi-ili-o-faktorakh-vybora-raboty-v-rossii?ysclid=m8h9rn8xzj107265548> (accessed 29.01.2025).
4. Kalashnikova, I.V., Kozyrskaya, I.E. and Anikeeva, N.S. (2021), "Social Pollution of Corporate Space as a Phenomenon of Destructive Management", *Bulletin of PNU*, no. 3 (62), pp. 69–78.
5. Kalashnikova, I.V., Nesmeyanov, D.V. and Akimov, D.V. (2025), "Human-centered management paradigm: macro- and micro levels", *Humanities, socio-economic and social sciences*, no. 3, pp. 147–155. DOI: 10.24412/2220-2404-2025-3-4.
6. "The guru of management. Carl Rogers" (2008), *Upravlenie personalom* [Personnel management], no. 2, available at: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1448> (accessed 01.12.2024).
7. "What is congruence and how to develop it", *RBC Trends*, 25.02.2023, available at: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6240d5ad9a7947a717a3db6a?ysclid=m53idwm2cw282716905> (accessed 10.12.2024).
8. Barsukova, S.Yu. (2004), "Reciprocal interactions. Essence, functions, specifics", *Sociological research*, no. 9, pp. 20–30.
9. Mochalin, D.D. (2022), "How to interpret employee engagement scores in companies", *Organizational psychology*, vol. 12, no. 4, pp. 144–159. DOI: 10.17323/2312-5942-2022-12-4-144-159.
10. Kalashnikova, I.V. and Nesmeyanov, D.V. (2024), "Organizational culture as a personnel management technology", *Bulletin of PNU*, no. 4 (75), pp. 117–126. DOI: 10.38161/1996-3440-2024-4-117-126.
11. Kolpachnikov, V.V. and Tishova, A.N. (2016), "Person-centered approach in organizations: utopia or strategic potential?", *Organizational psychology*, vol. 6, no. 3, pp. 38–49.

Information about the authors.

Irina V. Kalashnikova – Dr. Sci. (Economics, 2004), Professor (2005), Professor at the Higher School of Management, Pacific State University, 136 Pacific str., Khabarovsk 680035, Russia. The author of 215 scientific publications. Area of expertise: transformation of social and labor relations, labor market regulation, social technologies of personnel management.

Denis V. Nesmeyanov – Postgraduate, Lecturer at the Higher School of Management, Pacific State University, 136 Pacific str., Khabarovsk 680035, Russia. The author of 12 scientific publications. Area of expertise: sociology of management, corporate culture, social and labor relations.

*No conflicts of interest related to this publication were reported.
Received 21.03.2025; adopted after review 10.04.2025; published online 19.06.2025.*