

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.3(56).30-38

УДК 316.47:005.34

JEL A13, L20, M12, M14



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

МОДЕЛЬ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ЭВОЛЮЦИОННЫЙ ПОДХОД НА ОСНОВЕ КАТЕГОРИАЛЬНО-СИСТЕМНОЙ МЕТОДОЛОГИИ

Н.С. Лукашевич, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Статья посвящена развитию теоретических подходов к концепции человекоцентричной организации. Актуальность исследования обусловлена кризисом традиционной инструментальной парадигмы управления и необходимостью формирования новой концептуальной основы организационного развития. Гуманистическая трансформация организаций приобретает характер объективной необходимости, что определяет пересмотр традиционных управленческих парадигм. Человекоцентричная организация рассмотрена как управленческая инновация и фундаментальный сдвиг в понимании природы организационных систем, основанных на гуманистических ценностях и ставящих человека в центр деятельности. Целью исследования является разработка эволюционной модели человекоцентричной организации на основе категориально-системной методологии. В качестве инструмента применяется метод «Конечный информационный поток», позволяющий смоделировать логику качественного усложнения объекта и рассматривающий его как носитель определенных качеств, которые возникают и сменяются в процессе эволюции. Обобщены основные теоретические предпосылки перехода к гуманистической перспективе. Предложена двумерная модель, интегрирующая два вектора эволюции: отношение к человеку и доминирующая система управления. Для каждого вектора в категориях метода «Конечный информационный поток» описаны следующие элементы: логические уровни, информационные критерии, логические пределы. Предложена обобщенная матрица организационных архетипов, позволяющая фиксировать текущее состояние системы и проектировать траектории организационной трансформации в направлении гуманистической перспективы. Дана краткая характеристика организационным архетипам. Определены неустойчивые архетипы и ключевые траектории развития организации. Показано, что разработанная двумерная модель не противоречит современным теоретическим подходам и является интегрирующей методологической рамкой. Полученные результаты открывают направления для дальнейших исследований, включая валидацию архетипов, изучение механизмов организационных переходов и разработку инструментов оценки гуманистической зрелости организации.

Ключевые слова: гуманизм, гуманистический менеджмент, категориально-системная методология, конечный информационный поток, организационные архетипы, человекоцентричная организация, эволюционная модель

Для цитирования: Лукашевич Н.С. Модель человекоцентричной организации: эволюционный подход на основе категориально-системной методологии // BENEFICIUM. 2025. № 3(56). С. 30-38. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.3(56).30-38

ORIGINAL PAPER

HUMAN-CENTERED ORGANIZATION MODEL: AN EVOLUTIONARY APPROACH BASED ON CATEGORICAL-SYSTEM METHODOLOGY

N.S. Lukashovich, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia

Abstract. This article examines the development of theoretical approaches to the concept of the human-centered organization. The relevance of the study is determined by the crisis of the traditional instrumental paradigm of management and the necessity of forming a new conceptual foundation for organizational development. The humanistic transformation of organizations is becoming an objective necessity, which necessitates a revision of traditional management paradigms. The human-centered organization is considered both as a managerial innovation and a fundamental shift in the understanding of the nature of organizational systems, based on humanistic values that place the individual at the core of their activities. The aim of this research is to develop an evolutionary model of a human-centered organization based on a categorical-system methodology. The research employs the “Finite information flow” method as its primary tool, which allows for modelling the logic of an object's qualitative complexity and treats the object as a bearer of specific qualities that emerge and are superseded throughout its evolution. The main theoretical prerequisites for the transition to a humanistic perspective are summarized. A two-dimensional model is proposed, integrating two vectors of evolution: the attitude toward the person and the dominant management system. For each

vector, described in terms of the "Finite information flow" method, the following elements are outlined: logical levels, informational criteria, and logical limits. An integrated matrix of organizational archetypes is introduced, enabling the identification of a system's current state and the design of trajectories for organizational transformation toward a humanistic perspective. A brief characterization of the organizational archetypes is provided, with unstable archetypes and key organizational development trajectories being identified. It is demonstrated that the developed two-dimensional model is consistent with contemporary theoretical approaches and serves as an integrative methodological framework. The findings open opportunities for further research, including the validation of the proposed archetypes, the investigation of mechanisms behind organizational transitions, and the development of tools for assessing an organization's level of humanistic maturity.

Keywords: humanism, humanistic management, categorical-system methodology, finite information flow, organizational archetypes, human-centered organization, evolutionary model

For citation: Lukashevich N.S. Human-Centered Organization Model: an Evolutionary Approach Based on Categorical-System Methodology // BENEFICIUM. 2025. Vol. 3(56). Pp. 30-38. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.3(56).30-38

Введение

Современный системный кризис управленческих практик обусловлен в первую очередь их внутренней деградацией [1]. Доминирование инструментальных, алгоритмических и «подавляющих» методов управления подрывает развитие трудовых коллективов и делает системы управления негибкими и неэффективными в текущих условиях. Современные российские и зарубежные исследователи, например: Д. Меле (D. Melé) [1, 2], М. Пирсон (M. Pirson) [3, 4], С.И. Насырова [5], О.П. Овчинникова и Д.В. Лебедева [6], Б. Дик (B. Dusk) [7], Е.Я. Литая и А.Н. Сологуб [8] выявили, в каком направлении сдвигается парадигма управления. Гуманистический менеджмент рассматривается как альтернативная парадигма, способная преодолеть кризис традиционных управленческих моделей, обеспечивая устойчивое развитие организаций и повышение благополучия человека в условиях современных социально-экономических вызовов.

Гуманистическая трансформация организаций приобретает характер объективной необходимости, что детерминирует пересмотр традиционных управленческих парадигм и формирование новых концептуальных основ организационной эффективности [9]. Эволюция теории управления отражает прогрессивную гуманизацию, выражающуюся в переходе от механистического контроля к человекоцентричной модели. Фокус управленческой мысли последовательно смещался, охватывая все более глубокие и сложные аспекты человеческой природы в организации и сохраняя фундаментальное противоречие между гуманистической (человек как цель) и инструментальной (человек как ресурс) парадигмами управления.

Преодоление механистического взгляда началось с критики тейлористской модели «экономического человека» («homo economicus») в работах школы человеческих отношений, эмпирически доказавшей значение социальных факторов и групповой динамики в трудовой деятельности [10]. Этот концептуальный прорыв теоретизировал изучение психосоциальных аспектов организационного поведения, заложив основы человекоцентричного подхода. Глубинная трансформация теорий мотивации отразила переход от бихевиористской пара-

дигмы внешних стимулов к холистическому пониманию человеческой природы, сделав фокус на внутреннюю мотивацию. Эволюция теорий лидерства и организационного обучения переопределили управленческую парадигму, акцентируя роль лидера как фасилитатора развития и создателя обучающейся среды. Фундаментальной философско-этической основой выступает распространение гуманистических ценностей, особенно кантовского принципа рассмотрения человека как цели, а не средства, что подразумевает признание его неотъемлемого достоинства [4]. Этому способствовала нарастающая критика экономического редукционизма, параллельно происходило развитие концепций социальной ответственности бизнеса, включая теорию заинтересованных сторон, которые расширили понимание целей организации за пределы экономического результата, включив обязательства перед обществом и всеми заинтересованными сторонами. Фокус на организационной культуре признавал социальную природу человека, но он оставался инструментальным и релятивистским, поскольку главной целью было построение «сильной» и «эффективной» культуры. Критика постбюрократических организационных моделей стимулировала поиск альтернатив. Появление новых организационных форм (социотехнических систем, обучающихся организаций, сетевых, agile, самоуправляемых моделей) продемонстрировало преимущества менее иерархических и более человекоориентированных структур.

Наиболее современный подход к гуманистическому менеджменту представляет собой этико-философский синтез, который рассматривает организацию как «сообщество личностей». Он интегрирует важность мотивации и культуры, но ставит перед собой более высокую цель – содействие развитию человеческих добродетелей [2], процветание человека и служение общему благу [7], превращая менеджмент из технологии в практику по созданию условий для полноценного развития человека.

Статья Е.В. Красовой [11] представляет собой глубокий и критический анализ эволюции управления человеческими ресурсами в контексте технологических изменений. Современный этап, связанный с концепцией «Индустрия 5.0», декларирует переход

к человекоцентричному подходу (модели «HRM 5.0»), который ставит в центр благополучие человека и его эффективное взаимодействие с машинами, от технократического (модели «HRM 4.0»). Убедительно показывается, что простой переход от модели «HRM 4.0» к модели «HRM 5.0» невозможен без разработки методологической базы и управленческих инструментов [11].

Человекоцентричная организация представляет собой не только управленческую инновацию, а фундаментальный сдвиг в понимании природы организационных систем, основанных на гуманистических ценностях. В работе [12] показана необходимость теоретизации концепции человекоцентричной организации как целостной социально-экономической системы и как этапа развития теории гуманистического менеджмента. Концепция человекоцентричной организации характеризуется высокой степенью фрагментарности и находится в стадии активного формирования [13]: понятие используется для обозначения широкого спектра идей – от конкретных управленческих практик до организационной философии. Большинство определений описывают человекоцентричную организацию как нормативную модель, которая является прямой критикой механистических, бюрократических и утилитарных взглядов на организацию. Предлагается мало системных и проработанных моделей того, как гуманистические ценности реализуются в организационных структурах и процессах, оставаясь на высоком уровне абстракции [14].

Предложенная структура теоретической модели человекоцентричной организации в исследовании [12] включает четыре взаимосвязанных компонента, задающих методологические рамки:

- аксиологический уровень (базовые гуманистические ценности и целевые ориентиры);
- структурно-функциональный уровень (элементы организационной архитектуры и механизмы их взаимодействия);
- динамический уровень (закономерности развития);
- экосистемный уровень (взаимодействие с внешней средой).

Гипотеза исследования состоит в том, что человекоцентричность не является статичным состоянием, а представляет собой результат эволюционного развития организации, отражающего системный фокус на человека как ключевого элемента и цели организации. Целью исследования является построение эволюционной модели человекоцентричной организации на основе категориально-системной методологии.

Исследование является продолжением работы [12], посвященной теоретизации концепции человекоцентричной организации и построению ее теоретической модели. Появление концепции человекоцентричной организации [13] актуализирует проблему ее теоретического осмысления, что, в свою очередь, требует применения адекватного методо-

логического инструментария. Категориально-системная методология предлагает аналитический аппарат для исследования сложных систем, хорошо апробированный в экономике и управлении, например, в работах С.И. Насыровой [15, 16] и Н.А. Самарской [17].

Метод «Конечный информационный поток» как часть категориально-системной методологии рассматривает объекты как носители определенных качеств, которые возникают и сменяются в процессе эволюции объекта, или, другими словами, позволяет построить модель качественных характеристик объекта, отражающую логику его естественного усложнения [16]. Это позволяет идентифицировать и описывать различные виды и формы объекта системно на динамическом уровне теоретической модели человекоцентричной организации. Информационный критерий (ИК) позволяет фиксировать появление новых качеств у объекта в процессе его развития, которые имеют определенную последовательность, отражающую логику познания и эволюции объекта. Логический уровень (ЛУ) обозначает определенный этап в эволюции объекта, характеризующейся появлением нового доминирующего качества. Логический предел (ЛП) показывает совокупность всех качественных характеристик, которыми обладает объект на данном ЛУ, определяя видовое разнообразие объекта. Трансформируемость (Т) – параметр, который описывает многообразие форм и способов, которыми может быть реализовано новое качество, появившееся на данном ЛУ. Переход к следующему ЛУ подчиняется логике и происходит тогда, когда предыдущий уровень достигает предела своей эффективности и порождает внутренние противоречия, которые уже невозможно решить с помощью инструментов этого уровня.

Поиск единственно верной «траектории» эволюции сложен, так как организации развиваются под влиянием множества факторов. Данный метод допускает разные логические модели, основанные на выборе разных ИК или аспектов рассмотрения эволюционных процессов.

Результаты и их обсуждение

Рассмотрены два вектора эволюции человекоцентричной организации, описывающие взаимосвязанные процессы развития. Вектор эволюции отношения к человеку в организации описывает качественную трансформацию отношений и глубину интеграции гуманистических ценностей, отвечая на фундаментальный вопрос: «Кем является человек для организации и как строятся с ним отношения?». Во-первых, движение по данному вектору представляет собой переход от инструментального подхода, при котором статус человека сводится к роли ресурса, к персоналистскому подходу, признающему его полную субъектность и достоинство. Этот философский сдвиг является детерминирующим фактором для всех последующих изменений в организа-

ционной структуре, процессах и культуре, что делает данный вектор первичным и основополагающим. Во-вторых, вектор определяет необходимое ценностное измерение, позволяя анализировать организации по критерию их гуманистической зрелости и представляя собой шкалу воплощения гуманистических ценностей. В-третьих, вектор выполняет важную систематизирующую функцию для теории гуманистического менеджмента, упорядочивая множество дискретных концепций, например, таких как «вовлеченность», «благополучие», «расширение прав», «значимость», «достоинство», представляя их не как разрозненные определения, а как логически последовательные стадии в рамках целостной теоретической модели.

Вектор эволюции доминирующей системы управления обусловлен методологической значимостью для анализа организационной динамики,

отражая трансформацию механизмов власти и контроля, определяющих структурные и культурные аспекты организации, и отвечая на вопрос: «С помощью каких механизмов и как организация взаимодействует с человеком?». Во-первых, вектор является рычагом для практических изменений, в отличие от абстрактных категорий данный вектор операционализируется через конкретные управленческие инструменты, что позволяет разрабатывать дорожные карты организационных изменений. Во-вторых, вектор отражает универсальный шаблон развития организационных систем, наблюдаемый в различных социокультурных и экономических контекстах, согласуясь с классическими и современными концепциями [6].

Вектор эволюции отношения к человеку в организации в категориях метода «Конечный информационный поток» представлен в *табл. 1*.

Таблица 1 / Table 1

Вектор эволюции отношения к человеку, описанный на основе метода «Конечный информационный поток» / Vector of Evolution of Attitudes Towards a Person, Described on the Basis of the “Final Information Flow” Method

Логический уровень (ЛУ) / Logical Level (LL)	Информационный критерий (ИК) / Information Criterion (IC)	Логический предел (ЛП) / Logical Limit (LL)	Трансформируемость (Т) / Transformability (T)	Описание / Description
ЛУ₁₁ – нормативное соответствие	ИК ₁₂ – обеспечение соответствия нормам и базовым условиям	Ограничен базовыми функциями управления персоналом (кадровый учет, расчет заработной платы, охрана труда)	Варьируется степенью формализма в соблюдении норм, видами льгот, процедурами рассмотрения жалоб, степенью детализации и справедливости трудовых договоров	Системно определяются и соблюдаются формальные правила взаимодействия с человеком, отношения преимущественно транзакционные; человек – ресурс (функция)
ЛУ₁₂ – вовлечение	ИК ₁₂ – обеспечение мотивации и вовлеченности	Системы мотивации строятся на базе нормативного соответствия	Проявляется в разнообразии мотивационных инструментов (материальных или нематериальных), методов оценки удовлетворенности	Используются факторы мотивации как инструмент влияния на эффективность и производительность; человек «социальный»
ЛУ₁₃ – развитие потенциала	ИК ₁₃ – обеспечение инвестиций в развитие человеческого капитала, компетенций и талантов	Организация соблюдает нормы, мотивирует и целенаправленно развивает человека	Варьируется через формы обучения, модели карьерных траекторий, подходы к оценке и развитию талантов	Системно развиваются компетенции человека как способ повышения долгосрочной эффективности; человек – ценный актив
ЛУ₁₄ – целостное благополучие	ИК ₁₄ – обеспечение холистического благополучия	Благополучие поддерживается развитием, вовлеченностью и соблюдением базовых норм и условий	Проявляется в разнообразии программ благополучия, гибкости рабочих форматов, психологически безопасной среды	Организация признает важность физического и ментального здоровья, баланса работы и личной жизни, психологической безопасности; человек – целостная личность
ЛУ₁₅ – партнерство и расширение прав	ИК ₁₅ – обеспечение партнерских отношений и совместного создания ценности	Партнерство строится на благополучии	Выражается в формах участия человека в управлении, степени реальной автономии команд, развитии механизмов обратной связи	Отношение становится персоналистским, происходит сдвиг от восприятия человека как объекта (даже объекта заботы) к признанию его полной субъектности и агентности
ЛУ₁₆ – ответственное служение	ИК ₁₆ – обеспечение интеграции гуманистических ценностей во внешнюю среду	Организация, построенная на принципах внутреннего партнерства, может быть надежным партнером для общества	Выражается через создание отраслевых этических стандартов, социальных и экологических инициатив	Организация оказывает позитивное гуманистическое влияние в экосистеме; человек – ответственный агент экосистемы

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

На начальном этапе эволюции преобладает утилитарный подход, где человек рассматривается как средство достижения организационных целей. Взаимодействие строится на формальном контракте, регулирующем обмен трудовыми усилиями на материальное вознаграждение. Обеспечивается соблюдение законодательных и этических норм, а также внедряются инструменты мотивации: любые проявления заботы носят исключительно прагматический (экономический) характер. Качественный переход к новому этапу означает смену отношения к человеку с ресурсного на инвестиционное (стратегическое), воспринимая его как ценный капитал, требующий системного развития. Далее акцент смещается на более холистический подход, учитывающий физическое, ментальное и социальное благополучие, сохраняя элемент патернализма, где организация занимает позицию «заботливого опекуна». Следующий этап эволюции характеризуется переходом к подлинно субъектным отношениям, в рамках которых человек становится равноправным партнером, участвующим в сотворении организационной реальности через механизмы самоуправления и коллективного принятия решений. Гуманистические принципы распространяются на все заинтересованные стороны, формируя экосистему ответственных взаимоотношений.

ЛП раскрывает кумулятивную природу развития систем управления, демонстрируя, что каждый последующий ИК не отменяет предыдущие уровни, а интегрирует их в новую, более сложную управленческую конфигурацию. Этот принцип подчеркивает поступательный характер организационного развития, где происходит постоянное

усложнение управленческих практик. Подлинная гуманизация организаций представляет собой не механическое внедрение отдельных управленческих практик, а последовательный процесс наращивания реляционной сложности, где развитие возможно при условии полноценной интеграции всех предшествующих этапов развития.

В контексте отношения к человеку в организации начальный уровень развития создает необходимый фундамент, обеспечивая справедливость и мотивацию для развития потенциала и целостного благополучия. Дальнейшее развитие представляет собой эмерджентные свойства системы, возникающие при полноценной интеграции всех предшествующих элементов: каждый новый уровень добавляет новые практики, качественно переосмысляет содержание предыдущих, например, нормативное соответствие трансформируется из формального следования правилам в осознанное соблюдение общих ценностей. Партнерские отношения в организации формируются на основе целостного благополучия, которое может быть устойчивым лишь при условии системного развития человека. В свою очередь, эффективное развитие возможно только при высокой вовлеченности, основанной на мотивации и заинтересованности в результатах труда и формирующейся в условиях соблюдения базовых трудовых норм. Таким образом, партнерство как высший уровень организационных отношений детерминировано последовательным соблюдением этих взаимосвязанных принципов.

Вектор эволюции системы управления в категориях метода «Конечный информационный поток» представлен в *табл. 2*.

Таблица 2 / Table 2

Вектор эволюции системы управления, описанный на основе метода «Конечный информационный поток» / Vector of the Control System Evolution, Described on the Basis of the "Finite Information Flow" Method

Логический уровень (ЛУ) / Logical Level (LL)	Информационный критерий (ИК) / Information Criterion (IC)	Логический предел (ЛП) / Logical Limit (LL)	Трансформируемость (Т) / Transformability (T)	Описание / Description
ЛУ₂₁ – директивное управление (культура контроля)	ИК ₂₁ – формализация процессов и контроль исполнения	Управление ограничено постановкой задач и контролем их выполнения	Проявляется в методах постановки и контроля задач	Управление сводится к распределению задач и проверке своевременного и правильного выполнения
ЛУ₂₂ – управление по целям (культура конкуренции и достижений)	ИК ₂₂ – делегирование ответственности за достижение конкретных результатов	Система управления включает контроль над задачами, но доминирующим становится контроль над результатами (показателями)	Выражается в типах показателей (количественные, качественные), системах оценки результатов	Фокус смещается с процесса на результат. Объект управления – стимулирование «правильного» поведения для достижения показателей
ЛУ₂₃ – управление компетенциями (культура обучения и развития)	ИК ₂₃ – обеспечение развития человеческого капитала	Система управления по результатам дополняется развитием компетенций, необходимых для их достижения	Выражается в формах поддержки обучения, доступности ресурсов, культуре обратной связи, стиле лидерства	Фокус смещается с результатов на возможности, появляется функция по оценке компетенций, обучению и развитию. Объект управления – развитие навыков и талантов

ЛУ₂₄ – управление средой (культура принадлежности и доверия)	ИК ₂₄ – обеспечение безопасной и доверительной среды	Организационная среда, способствующая развитию компетенций, достижению результатов и решению задач	Выражается степенью автономии, использованием agile-методологий, структурой команд, механизмом межкомандного взаимодействия, стилем лидерства	Фокус управления смещается на качество коммуникаций, командную динамику. Объект управления – создание культуры доверия
ЛУ₂₅ – ценностно-ориентированное управление (культура смысла и ценностей)	ИК ₂₅ – создание системы ценностей	Ценности становятся фундаментом, который определяет, какая среда создается, какие компетенции развиваются и какие результаты считаются приемлемыми	Проявляется в способах формулирования и трансляции ценностей, роли лидеров	Формируется и транслируется миссия и ценности, которые становятся для коллектива критерием для принятия решений. Объект управления – система ценностей
ЛУ₂₆ – управление влиянием (культура служения и ответственности)	ИК ₂₆ – обеспечение позитивного влияния на экосистему	Организация начинает принимать решения в контексте вклада в общее благо	Выражается через ESG-стратегию, взаимодействие с сообществом, создание отраслевых стандартов, публичную позицию лидеров	Объект управления – позитивное влияние на экосистему

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

На начальном этапе доминирует система прямого контроля с централизованным принятием решений. Управление строится на инструкциях, регламентах и результатах выполнения. Фокус смещается от контроля операций (процесса) на контроль показателей эффективности. Далее предполагается системная работа с человеческим капиталом через развитие навыков и талантов и формирование благоприятной среды. Меняется роль руководителя – от контролера к наставнику и фасилитатору. Высшая стадия эволюции предполагает переход от внешнего управления к самоорганизации, где общая миссия и принципы становятся основным механизмом координации, заменяя формальные регламенты. Организация выходит на экосистемный уровень, когда ее ценности начинают трансформировать

внешнюю среду.

Для построения обобщенной матрицы организационных архетипов, представленной на *рис. 1*, каждый вектор агрегируется в три укрупненных этапа, отражающих фундаментальные сдвиги в организационной парадигме. Каждая ячейка представляет собой архетип человекоцентричной организации с акцентом на доминирующий тип человеческих потребностей согласно модели С.И. Насыровой [16]. Иерархия потребностей в укрупненном виде имеет, соответственно, следующий вид: базовые потребности (биологические, материальные); социальные потребности (услуги, взаимодействие); когнитивные потребности (информация, цифровые продукты); высшие потребности (идеи, знания, творчество) [16].

		Ограничивающая среда	Поддерживающая среда	Креативная среда
	ЛУ	ЛУ ₂₁ - ЛУ ₂₂	ЛУ ₂₃ - ЛУ ₂₄	ЛУ ₂₅ - ЛУ ₂₆
Эксплуатация	ЛУ ₁₂ - ЛУ ₁₁	1.1. Чистый экономизм	1.2. Ограниченный экономизм	1.3. Просвещенный экономизм
		Базовые потребности	Социальные потребности	Ложные высшие потребности
Развитие	ЛУ ₁₄ - ЛУ ₁₃	2.1. Бюрократический патернализм	2.2. Прогрессивный гуманизм	2.3. Гуманистическое сообщество
		Базовые и когнитивные потребности	Когнитивные потребности	Социальные и высшие потребности
Партнерство	ЛУ ₁₆ - ЛУ ₁₅	3.1. Системная некомпетентность	3.2. Проектный альянс	3.3. Интегральный гуманизм
		Декларируемые высшие, базовые потребности	Когнитивные и высшие потребности	Высшие потребности

Рис. 1. Обобщенная матрица организационных архетипов / Fig. 1. Integrated Matrix of Organizational Archetypes

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В первом ряду доминирует экономическая логика, гуманистические ценности либо игнорируются, либо используются исключительно как инструмент для достижения организационных целей:

1.1. Транзакционная модель («чистый экономизм» [3]) – классическая, бюрократическая, тейлористская система, сфокусирована на удовлетворении базовых потребностей общества (производство материальных благ) и человека (зарплата для «выживания»).

1.2. Утилитарно-стратегическая модель («ограниченный экономизм» [3]) – продвинутая форма инструментализма, которая рассматривает потенциал и благополучие человека как ресурс для максимизации производительности и достижения конкурентных преимуществ. Фокус смещается к социальным потребностям.

1.3. Инструментально-нормативная модель («просвещенный экономизм» [3], «псевдогуманизм») – система, которая использует ценности, миссию и культуру как инструмент нормативного контроля для достижения полного соответствия поведения сотрудников организационным целям. Эта модель «эксплуатирует» высшие потребности человека в смысле и служении, направляя их на достижение целей организации, что является прогрессивной формой дегуманизации и манипуляции.

Во втором ряду происходит сдвиг к гуманистической перспективе, в рамках которой благополучие и развитие человека становятся важной целью:

2.1. Директивно-патерналистская модель («бюрократический патернализм» [3]) – патерналистская система, где есть забота о развитии и благополучии человека, но в рамках жесткой иерархии и нормативного контроля. Фокус на потребностях двойственный: удовлетворяются базовые и когнитивные, но в контролируемых рамках.

2.2. Модель управления человеческим капиталом («прогрессивный гуманизм») – система, где развитие и благополучие человека рассматривается как ключевой капитал и источник долгосрочной конкурентоспособности. Фокус на когнитивных потребностях, то есть на развитии знаний и компетенций как ключевом факторе успеха.

2.3. Модель обучающейся организации («гуманистическое сообщество») – система, где обучение, развитие и благополучие являются не средством, а фундаментальной ценностью. Фокус на потребностях смещается к высшим (творчество, самореализация) и социальным (доверительные отношения, принадлежность).

В третьем ряду происходит декларирование, реализация и развитие гуманистических принципов, признавая человека равноправным партнером:

3.1. Модель подавляемого партнерства («системная некомпетентность», «трагедия гуманизма») – внутренне противоречивая и неустойчи-

вая система, характеризующаяся фундаментальным разрывом между декларируемыми партнерскими отношениями и реальными директивными методами управления. Происходит конфликт потребностей: организация удовлетворяет базовые, но декларирует высшие.

3.2. Проектно-сетевая модель («проектный альянс») – гибкая, адхократическая система, объединяющая равноправных партнеров для реализации сложных, инновационных задач. Власть основана на экспертизе, а не на формальной позиции, что обеспечивает высокую синергию и способность к созданию нового знания. Фокус смещен на когнитивные (создание нового знания) и высшие (инновации, решение сложных проблем), при этом базовые и социальные потребности удовлетворяются через эффективное партнерство.

3.3. Интегральная модель («интегральный гуманизм») – система, состоящая из равноправных партнеров, объединенных общей эволюционной целью и разделяемыми ценностями, нацеленная на удовлетворение полного спектра потребностей с акцентом на высших.

Матрица наглядно демонстрирует, что архетипы, сфокусированные только на одной стороне, являются неустойчивыми. Дисфункциональные (неустойчивые) архетипы характеризуются внутренним противоречием: например, апеллировать к высшим потребностям, но относиться к человеку инструментально, что является проявлением манипуляции.

Разработанная двумерная модель не противоречит теоретическим подходам и служит интегрирующей методологической рамкой. Эволюционная логика, заложенная в основу модели с помощью метода «Конечный информационный поток», находит прямое подтверждение в исследованиях, например, работе С.И. Насыровой [16], которая применяет тот же категориально-системный метод для анализа человеко-ориентированной экономики. Предлагается оригинальная модель, описывающая эволюцию экономической системы в контексте последовательного усложнения и удовлетворения объективно необходимых потребностей человека [16]. Модель демонстрирует, что развитие экономики – это не количественный рост макроэкономических показателей, а качественное усложнение, связанное с осмыслением новых аспектов человеческой природы. Модель убедительно доказывает, что человек и его потребности являются одновременно и драйвером, и конечной целью экономического развития.

Организация, чтобы быть эффективной на каждом уровне, должна развить адекватную этому уровню внутреннюю структуру и модель управления. Дисфункциональные архетипы в матрице можно объяснить как фундаментальное рассогласование между декларируемыми и реально удовлетворяемыми потребностями.

Д. Меле (D. Melé) в статье [2] осуществляет историко-теоретический анализ, результаты кото-

рого полностью коррелируют с логикой эволюционной модели. Предоставляет историческую реконструкцию управленческих парадигм, выполняя важную методологическую функцию, раскрывая детерминацию структурных элементов матрицы и демонстрируя, что трансформация организационных архетипов представляет собой не случайную последовательность, а закономерный эволюционный процесс перехода от механистических концепций управления к этикоцентричным и персоналистским моделям организационного развития.

Методологические подходы в настоящем исследовании и статье М. Пирсона (M. Pirson) [3] принципиально различны по логике, но сходятся в результатах, что позволяет говорить о теоретической значимости. Подход настоящего исследования носит эволюционный характер, основанный на аппарате категориально-системной методологии, который описывает последовательный, динамический процесс усложнения организации через смену качественных состояний во времени. В свою очередь, М. Пирсон (M. Pirson) использует дедуктивный метод, исходя из двух фундаментальных философских измерений – конечной цели организации и отношения к достоинству человека – для построения типологии архетипов гуманистического управления [3].

Заключение

Предложенная модель эволюции человекоцентричной организации обладает рядом отличительных особенностей, определяющих ее теоретическую и практическую ценность. Во-первых, новизна заключается в двухмерной системе координат, синтезирующей аспекты организационного развития – аксиологический (ценностно-мировоззренческий) и управленческий. Это позволяет анализировать организации как целостные системы, где ключевое значение имеет не абсолютный уровень развития по отдельным параметрам, а степень интеграции между ними. Во-вторых, модель демонстрирует практическую ценность, предлагая не только классификацию организационных архетипов, но и механизм диагностики системных противоречий между декларируемыми ценностями и управленческими практиками. В-третьих, ее динамическая природа позволяет не только фиксировать текущее состояние системы, но и проектировать траектории организационной трансформации.

Модель предполагает линейный и направленный характер развития, что может не соответствовать реальной нелинейной динамике организационных изменений, включающей регресс, стагнацию и альтернативные траектории. Модель, представляя организационную реальность в виде дискретных архетипов, упрощает сложную природу организаций. Неявное предположение о безусловной желательности движения к «высшим» парадигмам требует критического осмысления, так как в определенных контекстах «низшие» ар-

хетипы могут демонстрировать большую эффективность.

Эвристический потенциал модели открывает перспективы для дальнейших исследований, включая валидацию архетипов, изучение механизмов организационных переходов и разработку инструментов оценки гуманистической организационной зрелости. Таким образом, модель представляет собой эффективный аналитический инструмент, значимый как для академических исследований, так и для практики организационного развития.

Библиография

- [1] Domingo V., Melé D. Re-Thinking Management: Insights from Western Classical Humanism // *Humanistic Management Journal*. 2022. Vol. 7(1). Pp. 1-21. (На англ.). DOI: 10.1007/s41463-021-00115-z
- [2] Melé D. Understanding Humanistic Management // *Humanistic Management Journal*. 2016. Vol. 1(1). Pp. 33-55. (На англ.). DOI: 10.1007/s41463-016-0011-5
- [3] Pirson M. *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. 310 p. (На англ.). DOI: 10.1017/9781316675946
- [4] Pirson M. Leading for Well Being - Dignity as Cornerstone // *Humanistic Management Journal*. 2021. Vol. 6(2). Pp. 147-150. (На англ.). DOI: 10.1007/s41463-021-00108-y
- [5] Насырова С.И. Человеко-ориентированная экономика: целевые установки и их противоречия // *п-Еconomy*. 2022. Том 15. № 2. С. 38-58. DOI: 10.18721/IE.15203
- [6] Овчинникова О.П., Лебедева Д.В. Формирование человекоцентричной модели организации в современных условиях // *Креативная экономика*. 2023. Том 17. № 9. С. 3269-3282. DOI: 10.18334/ce.17.9.118832
- [7] Dyck B. The Integral Common Good: Implications for Melé's Seven Key Practices of Humanistic Management // *Humanistic Management Journal*. 2020. Vol. 5(1). Pp. 7-23. (На англ.). DOI: 10.1007/s41463-020-00083-w
- [8] Литая Е.Я., Сологуб А.Н. Концепция человекоцентричности как основа цифровой и ценностной трансформации при управлении современными предпринимательскими проектами // *Экономика и управление*. 2024. Том 30. № 6. С. 728-739. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-6-728-739
- [9] Гальченко С.А., Сезонова О.Н., Ходыревская В.Н., Трубникова, В.В., Рюшин А.В. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего // *Лидерство и менеджмент*. 2022. Том 9. № 2. С. 309-322. DOI: 10.18334/lim.9.2.114587
- [10] Фалько С.Г. Гуманистическая направленность инноваций в менеджменте // *Инновации в менеджменте*. 2020. № 1(23). С. 2-3.
- [11] Красова Е.В. Исследование подходов к управлению человеческими ресурсами в контексте информационно-технологической парадигмы // *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент*. 2024. Том 18. № 4. С. 115-124. DOI: 10.14529/em240409
- [12] Лукашевич Н.С. Человекоцентричная организация: от теоретических моделей к категориально-системной методологии // *Лидерство и менеджмент*. 2025. Том 12. № 8. DOI: 10.18334/lim.12.8.123655
- [13] 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. Vol. 9(1). Pp. 53-74. (На англ.). DOI: 10.1007/s41463-024-00168-w
- [14] Nakanishi Y. Human-Centered Organization and Innovation // *The Learning Organization*. 2023. Vol. 30(6). Pp. 877-883. (На англ.). DOI: 10.1108/TLO-09-2023-299
- [15] Насырова С.И. Тезаурус предметной области человеко-ориентированной экономики // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2022. Том 12. № 6. С. 95-111. DOI: 10.21869/2223-1552-2022-12-6-95-111
- [16] Насырова С.И. Эволюционные аспекты экономики, ориентированной на человека, в категориально-системной методологии // *Вестник Московского университета*. Серия 6: Экономика. 2021. № 6. С. 202-223. DOI: 10.38050/0130010520216.10
- [17] Самарская Н.А. Аппарат категориально-системной методологии в исследовании охраны труда // *Экономика труда*. 2023. Том 10. № 7. С. 1113-1130. DOI: 10.18334/et.10.7.117908
- [8] Litau E.Ya., Sologub A.N. The Concept of Human-Centricity as a Basis for Digital and Value Transformation in the Management of Modern Entrepreneurial Projects // *Economics and Management*. 2024. Vol. 30(6). Pp. 728-739. (In Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2024-6-728-739
- [9] Galchenko S.A., Sezonova O.N., Khodyrevskaya V.N., Trubnikova V.V., Ryumshin A.V. Human-Centricity as a Necessary Condition for the Economy of the Future // *Leadership and Management*. 2022. Vol. 9(2). Pp. 309-322. (In Russ.). DOI: 10.18334/lim.9.2.114587
- [10] Falko S.G. Gumanisticheskaya napravlennost' innovacij v menedzhmente [Humanistic orientation of innovations in management] // *Innovations in Management*. 2020. Vol. 1(23). Pp. 2-3. (In Russ.).
- [11] Krasova E.V. Human Resource Management Approaches in Information Technology // *Bulletin of the South Ural State University. Series "Economics and Management"*. 2024. Vol. 18(4). Pp. 115-124. (In Russ.). DOI: 10.14529/em240409
- [12] Lukashevich N.S. Human-Centered Organization: from Theoretical Models to Categorical-System Methodology // *Leadership and Management*. 2025. Vol. 12(8). (In Russ.). DOI: 10.18334/lim.12.8.123655
- [13] 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. Vol. 9(1). Pp. 53-74. DOI: 10.1007/s41463-024-00168-w
- [14] Nakanishi Y. Human-Centered Organization and Innovation // *The Learning Organization*. 2023. Vol. 30(6). Pp. 877-883. DOI: 10.1108/TLO-09-2023-299
- [15] Nasyrova S.I. Thesaurus of the Human-Oriented Economy Subject Area // *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economy, Sociology, Management*. 2022 Vol. 12(8). Pp. 95-111. (In Russ.). DOI: 10.21869/2223-1552-2022-12-6-95-111
- [16] Nasyrova S.I. Evolutionary Aspects of the Human-Oriented Economy in the Categorical-System Methodology // *Moscow University Economic Bulletin*. Pp. 202-223. (In Russ.). DOI: 10.38050/0130010520216.10
- [17] Samarskaya N.A. The Apparatus of Categorical-System Methodology in the Study of Labor Protection // *Russian Journal of Labor Economics*. 2023. Vol. 10(7). Pp. 1113-1130. (In Russ.). DOI: 10.18334/et.10.7.117908

References

- [1] Domingo V., Melé D. Re-Thinking Management: Insights from Western Classical Humanism // *Humanistic Management Journal*. 2022. Vol. 7(1). Pp. 1-21. DOI: 10.1007/s41463-021-00115-z
- [2] Melé D. Understanding Humanistic Management // *Humanistic Management Journal*. 2016. Vol. 1(1). Pp. 33-55. DOI: 10.1007/s41463-016-0011-5
- [3] Pirson M. *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. 310 p. DOI: 10.1017/9781316675946
- [4] Pirson M. Leading for Well Being - Dignity as Cornerstone // *Humanistic Management Journal*. 2021. Vol. 6(2). Pp. 147-150. DOI: 10.1007/s41463-021-00108-y
- [5] Nasyrova S.I. Human-Oriented Economy: Goals and their Contradictions // *π-Economy*. 2022. Vol 15(2). Pp. 38-58. (In Russ.). DOI: 10.18721/IE.15203.
- [6] Ovchinnikova O.P., Lebedeva D.V. Creating a Human-Centered Organizational Model in Modern Conditions // *Creative Economy*. 2023. Vol. 17(9). Pp. 3269-3282. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.17.9.118832
- [7] Dyck B. The Integral Common Good: Implications for Melé's Seven Key Practices of Humanistic Management // *Humanistic Management Journal*. 2020.

Информация об авторе / About the Author

Никита Сергеевич Лукашевич – канд. экон. наук, доцент; доцент, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия / **Nikita S. Lukashevich** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia
E-mail: lukashevich@spbstu.ru
SPIN РИНЦ 2033-9189
ORCID 0000-0001-5719-4844
Researcher ID K-4288-2012
Scopus Author ID 56027472300

Дата поступления статьи: 24 августа 2025
Принято решение о публикации: 25 сентября 2025

Received: August 24, 2025
Accepted: September 25, 2025