

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

## STAFF MOTIVATION AS THE BASIS OF HUMAN-CENTERED MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

ПОЛУЧЕНО 10.12.2025 ОДОБРЕНО 20.12.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.02.2026 УДК 303.832.23 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-1-64-70



**КУРАШЕНКО Т.Н.**

*Аспирант кафедры управления персоналом Института государственной службы и управления, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва*

**KURASHENKO T.N.**

*Postgraduate Student, Department of Human Resources Management, Institute of Public Administration and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow*

### Аннотация

Статья посвящена исследованию человекоцентричного управления как ключевого фактора эффективности организаций в условиях современных технологических и социальных изменений. Автор анализирует методы и технологии управления персоналом, подчеркивая важность мотивации, расширения прав и возможностей сотрудников, а также учета их ценностей и потребностей. Рассматриваются принципы человекоцентричного подхода, включая психологическое и структурное расширение полномочий, баланс работы и личной жизни, а также роль лидерства. Особое внимание уделено практикам поддержки семей и здоровья сотрудников. На основе международного опыта и данных исследований делается вывод о том, что человекоцентричное управление способствует устойчивому развитию организаций и повышению их конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, человекоцентричное управление, система мотивации персонала, профессионализация системы мотивации, эффективность системы мотивации, технологии оценки системы мотивации персонала, управление персоналом.

### Abstract

The article is devoted to the study of human-centered management as a key factor in the effectiveness of organizations in the context of modern technological and social changes. The author analyzes the methods and technologies of personnel management, emphasizing the importance of motivation, empowerment of employees, as well as consideration of their values and needs. The principles of a human-centered approach are considered, including psychological and structural empowerment, work-life balance, and the role of leadership. Special attention is paid to the practices of supporting the families and health of employees. Based on international experience and research data, it is concluded that human-centered management contributes to the sustainable development of organizations and increases their competitiveness.

**Keywords:** staff motivation, human-centered management, staff motivation system, professionalization of motivation system, effectiveness of motivation system, technologies for evaluating staff motivation system, personnel management.

Современный этап технологической трансформации, включающий переход к Индустрии 4.0, Обществу 5.0 и эпохе антропоцена, сопровождается глубокой цифровизацией всех сфер экономики. Стремительное развитие цифровых технологий, особенно искусственного интеллекта, создает новые вызовы, в условиях которых эффективное управление человеческим капиталом становится ключевым фактором конкурентоспособности на корпоративном, национальном и глобальном уровнях.

Человеческий капитал приобретает особую значимость как основной драйвер инновационного развития, занимая все более важное место в структуре мирового ВВП и оказывая влияние на геополитические процессы. Как показывают исследования Всемирного банка, различия в уровне ВВП на душу населения между странами на 10–30% определяются качеством человеческого капитала. Эксперты прогнозируют, что переход к человекоцентричной модели управления способен обеспечить дополнительный ежегодный прирост ВВП в размере 0,5–2%.

Изучение человекоцентричного управления способствует получению дополнительной информации о человеке и его потенциальных возможностях. Вместе с тем оно позволяет привлечь внимание к интеллектуальным и творческим

аспектам труда, помогает осознанию смысла труда как основы человеческой цивилизации, пониманию труда не только как общественно-экономической категории, но и как социально-психологической, духовно-нравственной ценности.

Развитие личности в контексте всего человечества О. Конт рассматривал последовательно через три различных теоретических стадии: теологическую, метафизическую и научную. Эти стадии отражают как развитие общества, так и развитие индивидуального сознания [6, с. 495] (табл. 1).

Таблица 1

**Закон трех стадий О. Конта [5, с. 54–84]**

| Стадия                                                                                                                                                    | Характер стадии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Период                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Теологическая стадия — господство религиозного мировоззрения, существование натурального хозяйства, преобладание военно-авторитарных политических режимов | Сверхъестественное объяснение природных явлений. Три периода: <ul style="list-style-type: none"> <li>• фетишизм (люди приписывали жизнь внешним предметам, в которых видели богов);</li> <li>• политеизм (вера в греческих и римских богов, вмешательством которых объяснялись происходящие явления);</li> <li>• монотеизм (становление единого божия — христианства)</li> </ul> | С древнейших времен до 1300 г. |

Окончание табл. 1

| Стадия                                                                                      | Характер стадии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Период        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Метафизическая (абстрактная) стадия                                                         | Характеризуется как разрушение католицизма, старых верований и общественных порядков. Основные признаки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• в центре духовной жизни — философы-метафизики;</li> <li>• в центре политической жизни — юристы, литераторы, публицисты;</li> <li>• революционные восстания, «анархическая республика», индивидуализм, либерализм, демократия являлись препятствием в развитии общества</li> </ul> | 1300–1800 гг. |
| Позитивная (научная) стадия — всеобщая любовь и поклонение личности, обществу, человечеству | Распространяются науки, возрастает их общественное значение, развивается промышленность. Основные признаки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• военный дух и милитаристский образ жизни;</li> <li>• аристократия сменяется социократией (властью наделяются ученые, владеющие социологическими знаниями);</li> <li>• в центре духовной жизни ученые и философы-позитивисты, деятели искусства</li> </ul>                      | XIX в.        |

О. Конт считал, что развитие личности является неотъемлемой частью прогрессирующего общества. Он утверждал, что индивидуальное сознание эволюционирует совместно с коллективным разумом социума, а личность достигает зрелости только тогда, когда осуществляется переход от теологического и метафизического мышления к позитивному, научному подходу. О. Конт также ввел понятие «альтруизм» как важный элемент развития личности, поскольку считал, что человек должен стремиться к служению обществу, а не только к удовлетворению эгоистических интересов. Таким образом, можно сделать вывод о том, что развитие личности в контексте человечества предполагает не только интеллектуальный рост, но и моральный прогресс.

Английское слово *person* (из словосочетания *person-centered approach*, названия подхода Роджерса) можно перевести как «человек», так и «личность». Роджерс Карл Рэнсом, используя общее название/черту класса в роли названия элемента данного класса говорит этим, что у него *the person-centered approach* — единственный (правильный) личностно-центрированный подход.

По мнению Карла Роджерса, существуют три условия, которые обеспечивают рост и развитие человека:

- подлинность, искренность и конгруэнтность;
- безусловное позитивное принятие, забота, признание;
- эмпатическое понимание.

Карл Роджерс определяет одной из ценностей личностную свободу, которую характеризует как экзистенциальное качество личности — способность к внутреннему выбору. Свободный, целостно функционирующий человек, по мнению К. Роджерса, характеризуется ответственностью, целостностью и гармоничностью, нацелен на актуализацию и реализацию всех потенциальных возможностей.

Потребность в самоактуализации раскрывает в своем исследовании «Мотивация и личность» Абрахам Маслоу [1], которое он проводил на протяжении всей своей жизни, указывая на то, что под самоактуализацией понимается полное использование своих талантов и способностей, своего личностного потенциала. По мнению А. Маслоу, самоактуализирующиеся люди способны в полной мере реализовать

себя, сделать все, что в их силах, являются воплощением Ницше «Будь самим собой!» Это люди, которые уже достигли или находятся в процессе достижения доступных им высот. Их способности могут быть уникальными и иметь значение для всего человечества [1].

Эри Хэмел и Микеле Занини в работе «Гуманократия» [14] описывают Дух человекоцентричности *Nucor* фразой «Создать людей, а не продукты». Управленческая модель *Nucor* разработана так, чтобы максимально стимулировать креативность, компетентность, сотрудничество, лояльность и смелость. Именно эти человеческие качества и модели поведения критичны для получения превосходных результатов. Верная духу человекоцентричности модель управления *Nucor* ориентирована не на то, чтобы заставить сотрудников работать больше, а на то, чтобы дать им возможность стать чем-то большим, чем синий воротничок, приемщик заказов, оператор доменной печи или просто сотрудник. Рядовые рабочие в *Nucor* — это эксперты, инноваторы, собственники и люди, не боящиеся рисковать. Компания со всей очевидностью доказала, что любая компания в любой отрасли может быть хорошей.

Концепция расширения прав и возможностей имеет долгую историю и широко используется в здравоохранении, развитии общества, политике и бизнесе [17]. В основу концепции заложена идея позитивной ориентации на изменения, активное участие, сопровождающаяся расширением полномочий. Основной принцип заключается в том, что отдельные лица или группы людей должны иметь возможность определять свое собственное развитие и условия для благополучия. Вместо того чтобы предлагать готовые решения или пути развития лучше предложить условия, которые способствуют достижению личных целей. Директивное руководство создает зависимость, зачастую неосознанно, что приводит к развитию пассивных последователей [21]. Концепцию расширения прав и возможностей следует рассматривать с двух точек зрения:

- на индивидуальном уровне как психологическое расширение прав и возможностей, сосредоточенное на факторах мотивации, связанных с работой;
- с точки зрения организационного уровня как структурное расширение прав и возможностей.

Психологическое расширение прав и возможностей определяется и измеряется четырьмя факторами, которые придают сильную внутреннюю мотивацию к выполнению задач [20]:

- смысл (отражает то, насколько значима и важна работа для человека);
- автономия или самоопределение (позволяет оценить восприятие автономии и свободы и определять, как действовать при выполнении работы);
- компетентность (позволяет выявить насколько человек уверен в своих личных способностях и способности выполнить работу);
- воздействие (представляет собой степень влияния или контроля, которые человек оказывает на то, что происходит в другом подразделении).

Расширение функциональных обязанностей сотрудников организации может привести к положительному изменению уровня удовлетворенности работой, приверженности к организации, снижению уровня текучести персонала [19]. Содействие расширению психологических прав и возможностей означает предоставление сотрудникам возможности выполнять разнообразную работу, что способствует достижению более масштабных целей, предоставляет возможности для роста, развитию навыков и компетенций, которые соответствуют текущей и, возможно, будущей работе, соответствует личным ценностям и интересам [17].

Структурное расширение прав и возможностей сотрудников организации (доступ к информации, ресурсам) позволяет развивать лидерские качества. По мнению авторов, структурное расширение прав и возможностей — это нечто большее, чем делегирование полномочий, речь идет о создании структурных условий, необходимых сотрудникам для работы, роста и развития как профессионалов, позволяющих сосредоточиться на содержании и качестве работы, взять на себя большую ответственность за направление и результаты деятельности в организации. В тех случаях, когда у сотрудников есть доступ к ресурсам, информации, возможностям, имеющим отношение к изменению трудовой функции они чувствуют себя способными мобилизовать ресурсы, влиять на принятие решений, достигать целей и ощущать себя «наделенными полномочиями» (табл. 2).

Таблица 2

**Фундаментальные принципы человекоцентричного управления мотивацией<sup>1</sup>**

| Принцип                                      | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Человек в центре                             | Организации достигают устойчивости, когда ставят благополучие сотрудников выше краткосрочной прибыли [18]                                                                                                                                                                                                 |
| Расширение прав и возможностей (Empowerment) | Ключевые элементы мотивации: <ul style="list-style-type: none"> <li>• автономия;</li> <li>• смысл;</li> <li>• влияние (участие в решениях) [20]</li> </ul>                                                                                                                                                |
| Мотивация через устойчивость (Resilience)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• индивидуальный уровень (ресурсный подход помогает справиться с задачами повышенной сложности, ресурсы: компетенции, социальная поддержка)[16];</li> <li>• организационный уровень (формирование культуры взаимопомощи и психологической безопасности)</li> </ul> |
| Лидерство                                    | Смена парадигмы лидера «от контролера к фасилитатору»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• создание условий для роста;</li> <li>• делегирование решений;</li> <li>• поддержка баланса «жизнь — работа»;</li> <li>• признание достижений</li> </ul>                                                   |

По мнению Г.З. Биккулова, директора блока международных инициатив и партнерств Корпоративной академии Росатома, «человекоцентричность» — это следующий этап в развитии концепции клиентоцентричности, когда сотрудник становится «внутренним» клиентом и партнером для компании, и построение взаимовыгодных долгосрочных отношений является важным для обеих сторон [15]. Мировые тренды (цифровизация, старение населения, хронические болезни, новые угрозы, пандемии, ожидания от систем здравоохранения) поднимают вопрос об удовлетворении потребностей и вовлечении населения. Необходимость перехода к человекоцентрированным системам здравоохранения раскрывается в рекомендациях по созданию человекоцентричной медицинской организации [13]. Авторы раскрывают термин «человекоцентричность» как эволюцию термина «пациентоцентричность», данное определение соответствует подходу в здравоохранении, при котором человек рассматривается как нечто большее, чем совокупность диагнозов и медицинских состояний — оценивается комплексно с учетом диапазона потребностей, предпочтений и жизненного опыта. Рауль Рахматуллин — советник генерального директора Фонда ММК и сертифицированный специалист в области человекоцентричного подхода *ISQua* в своей работе «Человекоцентричность как тренд развития здравоохранения» цитирует позицию Министерства здравоохранения: «Нашим приоритетом является пациентоори-

<sup>1</sup> Составлена автором.

ентированность» [3], «Весь пул врачебного и сестринского сообщества ждет определенных условий, правил, снижения определенной нагрузки, которая сегодня в дефиците [медицинского персонала] существует», «Методика измерения удовлетворенности населения оказанием медицинской помощи в России утверждена». «Фокус на пациента — это не частная проблема московского здравоохранения, а общемировой объективный тренд».

Эволюция философии системы здравоохранения базируется на соблюдении трех принципов:

- вокруг медицинской организации и врача (доктороцентричность);
- вокруг пациента (пациентоцентричность);
- вокруг пациента (как человека), семьи, персонала.

Человекоцентричная медицинская организация может быть описана как организация в которой создаются условия и поощряется активное участие пациентов. Создана инфраструктура для комфорта пациентов, членов их семей и персонала, в которой персонал нацелен и обучен на учет физических, информационных, эмоциональных и духовных потребностей пациентов, создана система поддержки и развития персонала.

Человекоцентрированный подход к образованию, по мнению К. Рожерса, основан на обучении, центрированном на учащемся (монография К. Рожерса «Свобода учиться»). Основная идея подхода заключается в том, чтобы транслировать интенсивный опыт человекоцентрированного общения в учебную и педагогическую среду. Идеей человекоцентрированного подхода в обучении служит гуманизация обучения, которая затрагивает тот аспект современного образования, о котором А. Эйнштейн написал так: «В действительности нет ничего более непонятного, чем то, что современные методы обучения еще не полностью истребили святое любопытство исследования; это нежное маленькое растение помимо стимуляции нуждается, и гибнет все, в свободе; без нее оно не может развиваться и прижечь».

Генезис человекоцентричности как личностно-ориентированный подход следует рассматривать с позиции норм, ценностей и культуры. При этом под культурой следует понимать ключевую сферу общественной системы, которая создает внутреннюю мотивацию поступков человека, определяет её идентичность и тем самым направляет нынешние и будущие изменения в стране [5]. Общество как система (по Т. Парсонсу) представляет собой социальную структуру, которая взаимодействует с культурной структурой, образуя динамическую «сверхсистему».

Согласно данным исследования Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), проведенного в 2024 г., «О главных ценностях и жизненных устремлениях россиян» в возрасте 14 лет и старше, «крепкая семья» является одной из пяти ключевых ценностей россиян (7 из 10 жителей страны, при этом 49% в возрасте 18–35 лет), лидирующую позицию в жизненных стремлениях занимает забота о ментальном здоровье, а именно, обретение гармонии и душевного равновесия (47%). Около 34% опрошенных стремятся быть полезными обществу, стране. Треть жителей нашей страны отметили гордость за страну, за преемственность поколений и исторической памяти [11] (табл. 3).

Таблица 3

**Аналитический обзор главных ценностей и жизненных устремлений россиян [11]**

| Возраст    | Ценность       | Статистика, % |
|------------|----------------|---------------|
| 18–24 года | Крепкая семья  | 57            |
|            | Самореализация | 50            |
|            | Дружба         | 40            |

Окончание табл. 3

| Возраст    | Ценность                                        | Статистика,<br>% |
|------------|-------------------------------------------------|------------------|
| 25–34 лет  | Крепкая семья                                   | 74               |
|            | Самореализация                                  | 43               |
|            | Жизнь, достоинство, права и свободы человека    | 38               |
| 35–44 года | Крепкая семья                                   | 77               |
|            | Жизнь, достоинство, права и свободы человека    | 36               |
|            | Историческая память и преемственность поколений | 35               |
| 45–59 лет  | Крепкая семья                                   | 71               |
|            | Гордость за страну                              | 34               |
|            | Историческая память                             | 33               |
| от 60 лет  | Крепкая семья                                   | 58               |
|            | Гордость за страну                              | 35               |
|            | Историческая память                             | 32               |
|            | Единство народов России                         | 32               |

Учитывая тот факт, что базовой ценностью россиян всех возрастных категорий является «крепкая семья», следует предположить, что наиболее действенным механизмом мотивации в человекоориентированных организациях может выступать поддержка семей: жилищные программы, предоставление гибкого графика работы, удаленного формата работы, дополнительных дней отпуска, формирование культуры «семьи» с акцентом на счастье сотрудников. В настоящее время наиболее распространенными жилищными программами являются:

- предоставление субсидии сотруднику на улучшение жилищных условий;
- корпоративные ипотечные программы (предоставление ипотечного кредита по льготной процентной ставке, которая действует в период работы сотрудника в организации, отсутствие первоначального взноса по ипотечным программам, пятидесяти процентная компенсация ежемесячного платежа по ипотечным кредитам, предоставление беспроцентного займа в размере 25–35% от стоимости квартиры);
- ипотека для военнослужащих (льготный кредит на приобретение готового или строящегося жилья для участников накопительной ипотечной системы);
- жилищные сертификаты;
- аренда жилья для сотрудников (компенсация части или полной стоимости аренды жилья)
- помощь в приобретении жилья (продажа компанией жилого помещения, находящегося в собственности у организации по цене ниже, чем оно было приобретено, дарение квартиры, предоставление денежного беспроцентного целевого займа на приобретение жилья);
- коммерческий наем жилья с последующим выкупом (компенсация компанией части арендной стоимости жилья на период до пяти лет, с последующим оформлением сотрудником льготной ипотеки на ее выкуп);
- цифровые квадратные метры (возможность приобретения сотрудником компании электронных квадратных метров с последующим выкупом жилья).

Согласно данным аналитического отчета «Индекс человекоцентричности компаний 2024» семейные ценности в турецкой корпоративной культуре являются мощнейшим драйвером развития человекоцентричности, Турция занимает лидирующую позицию в развитии семейного бизнеса. Статистика указывает на то, что многими крупными компаниями владеют одни и те же семьи на протяжении многих поколений, поскольку основными корпоративными принципами являются личные доверительные отношения и тес-

ные связи. Результат исследования указывает на то, что 33% вакансий на управленческих позициях закрываются сотрудниками компании (в Мексике — 13%, Бразилии — 16%) [10]. 37% работодателей поддерживают работников, вышедших на пенсию, устраивая культурные, спортивные и образовательные мероприятия. При этом следует отметить высокую долю безработицы — 10,6% (19,4% среди молодежи), при этом интеграция иммигрантов усугубляет существующие проблемы на рынке труда.

Анализ вклада в образование позволил выявить то, что в 2023 г. 80% работодателей в Бразилии развивали партнерские программы со школами, колледжами, высшими учебными заведениями, при этом 22% вакансий заполняются выпускниками партнерских учреждений. Большое внимание бразильские компании уделяют заботе о физическом и эмоциональном здоровье персонала. 84% работодателей поддерживают программы здравоохранения (81% — обеспечивают питанием, 65% — компенсируют транспортные расходы).

Фокусом внимания российских компаний является забота о здоровье и семьях сотрудников (44% — доля компаний, имеющих практику материальной поддержки семей сотрудников; 47% — доля сотрудников, которым предоставляется возможность использования гибких форматов работы). Ключевым направлением развития социальной сферы является популяризация здорового образа жизни, результат опроса указывает на то, что российские работодатели создают возможности для занятия спортом: проводят спортивные мероприятия, предоставляют бесплатно спортивные площадки на территории офиса. Однако забота о сотрудниках, принявших решение покинуть компанию, остается редкой практикой для российских компаний. Каждый второй работодатель не предусматривает никаких мер поддержки для бывших сотрудников, при этом 20% работодателей включают аутплейсмент в состав социального пакета, 24% российских работодателей оказывают поддержку сотрудникам, вышедшим на пенсию. Уровень безработицы в России по итогам 2023 г. составил 3,2%, что является историческим минимумом за всю историю наблюдений с 1991 г. Следует отметить фактор старения населения и сокращение числа молодежи на рынке труда. На российском рынке труда доля молодых работников (до 35 лет) составила 29,8% (2022 г.), что является минимальным значением с 2006 г. До 2030 г. численность молодых работников сократится на 7 млн человек, при этом число работников старшего возраста составит 4,5 млн человек. Личный комфорт является одной из важнейших ценностей для соискателей, высокий запрос на предоставление работодателем гибких форматов занятости, цифровые инструменты. Соискатели готовы на снижение уровня оплаты труда для достижения баланса в работе и личной жизни (38% россиян готовы согласиться с понижением зарплаты или её сохранением при предоставлении возможности работать в удаленном формате). 68% российских сотрудников заинтересованы в заботе о ментальном здоровье (77% среди сотрудников в возрасте 18–24 лет) [2].

Методы выстраивания взаимоотношений с сотрудниками в индийских компаниях основаны на применении индивидуальных систем вознаграждения, в которых размер вознаграждения соответствует вкладу каждого сотрудника (60% участников опроса), особое внимание организации в Индии фиксируют на развитии системы обратной связи по результатам работы (70% опрошенных). Нематериальные методы мотивации основаны на поддержке здоровья персонала (53%), компенсации транспортных расходов сотрудникам (60%). Согласно прогнозам экспертов, Индия может стать второй по величине экономикой в мире к 2075 г., а ВВП

страны к этому году вырастет до 52,5 трлн долл., на это повлияет соотношение между населением трудоспособного возраста и количеством детей и пожилых людей, прогресс страны в области технологий и инноваций, рост капиталовложений.

Средний возраст населения Индии составляет около 29 лет (в Китае и США — около 38 лет), при этом старение населения вызывает нехватку работников в различных отраслях экономики. По данным Организации Объединенных Наций, в ближайшие несколько десятилетий ожидается рост населения Индии, в то время как население Китая сокращается. По оценкам консалтинговой компании *McKinsey & Company*, Индии, чтобы реализовать свой потенциал развития, необходимо создать ежегодно до 2030 г. около 9 млн рабочих мест в несельскохозяйственном секторе экономики [10].

В настоящее время большое внимание уделяется изучению вопросов активного долголетия во всех сферах общественной жизни. Инструментами измерения выступают индексы.

Глобальный пенсионный индекс (*GRI*) — это многомерный индекс, разработанный *Natixis Investment Managers* и *CoreData Research* для изучения факторов, влияющих на пенсионное обеспечение и представления сравнительного инструмента для передовой практики в пенсионной политике. Ежегодный расчет индекса *GRI* позволяет распознать текущие тенденции развития разных секторов экономики и определить переменные, которыми можно управлять для обеспечения устойчивого развития пенсионной политики. Индекс рассчитывается на основе четырех ключевых субиндексов, каждый из которых включает ряд показателей. Анализ значений Глобального пенсионного индекса приведен в табл. 4.

Методология расчета построена таким образом, что каждый субиндекс формируется из набора показателей, которые

нормализуются и взвешиваются. Итоговый балл показателя *GRI* рассчитывается как средневзвешенное значение всех четырех категорий. Веса могут варьироваться, но обычно приоритет отдается показателям «Финансовая безопасность на пенсии» и «Здоровье». Пошаговая схема расчета индекса *GRI* приведена в табл. 5.

Рассмотрим порядок расчета на примере. Страна получила следующие значения: финансовая безопасность на пенсии — 70%, здоровье — 85%, материальное благосостояние — 60%, качество жизни — 75%. Итоговый балл всех субиндексов составляет:  $(0,4 \times 70) + (0,25 \times 85) + (0,15 \times 60) + (0,2 \times 75) = 28 + 21,25 + 9 + 15 = 73,25$ . Весовые значения субиндексов могут пересматриваться от года к году, данные корректируются с учетом макроэкономических изменений (уровень инфляции, ВВП, демографии).

Ключевыми элементами формирования социального механизма человекоцентричного управления могут выступать:

#### Участие специалистов в управлении

- самоуправляемые команды — сотрудники участвуют в принятии решений через *agile*-подходы;
- краудсорсинговые органы управления — советы сотрудников, профсоюзы, комитеты по этике, влияющие на политику компании, регулярные опросы.

#### Гибкость и баланс работы и личной жизни

- гибкий график работы (*remote work, hybrid work, compressed workweek*);
- предоставление дополнительных дней отпуска (компания *Netflix* предоставляет неограниченный отпуск).

#### Развитие и Lifelong learning

- персональные планы развития (*Individual Development Plans*);
- корпоративные университеты, наставничество. Компания *Google* позволяет сотрудникам тратить 20% рабочего времени на личные проекты.

Таблица 4

Ключевые показатели индекса *GRI*<sup>1</sup>

| Субиндекс                                                           | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Показатель                                                                                                                                                                                                                                                   | Источник данных                                                             | Вес в <i>GRI</i> |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Финансовая безопасность на пенсии ( <i>Finances in Retirement</i> ) | Оценивает устойчивость пенсионных систем и экономические условия: <ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень пенсионных сбережений населения;</li> <li>• размер государственного долга и показатель налоговой нагрузки;</li> <li>• уровень доступности пенсионных программ и страхования;</li> <li>• размер инфляции и процентных ставок;</li> <li>• уровень доходов пожилых людей</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень занятости среди пожилых, пенсионные накопления, налоговая нагрузка;</li> <li>• уровень пенсионных сбережений;</li> <li>• ВВП на душу населения, уровень бедности, государственный долг, инфляцию</li> </ul> | Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Всемирный банк | 40%              |
| Здоровье ( <i>Health</i> )                                          | Анализирует доступность и качество медицинской помощи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ожидаемая продолжительность здоровой жизни;</li> <li>• доступ к услугам медицины для пожилых;</li> <li>• количество врачей и больничных коек на душу населения</li> </ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ожидаемая продолжительность жизни;</li> <li>• количество врачей и больничных коек на 1000 человек;</li> <li>• расходы на здравоохранение (% от ВВП)</li> </ul>                                                      | Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ)                                 | 25%              |
| Материальное благосостояние ( <i>Material Wellbeing</i> )           | Измеряет уровень жизни и экономическое равенство: <ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень доходов и занятости среди пожилых;</li> <li>• распределение богатства в обществе;</li> <li>• уровень бедности среди пенсионеров</li> </ul>                                                                                                                                                       | Уровень бедности среди пожилых                                                                                                                                                                                                                               | Национальная статистика                                                     | 15%              |
| Качество жизни ( <i>Quality of Life</i> )                           | Оценивает социальные и экологические условия: <ul style="list-style-type: none"> <li>• безопасность, уровень преступности;</li> <li>• доступ к образованию, культуре, досугу;</li> <li>• социальные связи и удовлетворенность жизнью;</li> <li>• чистота окружающей среды и климат</li> </ul>                                                                                                       | Индекс счастья                                                                                                                                                                                                                                               | Социологические опросы Gallup, Legatum Institute                            | 20%              |

<sup>1</sup> Составлена автором.

Порядок расчета индекса GRI<sup>1</sup>

| Этап                           | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                      | Формула                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сбор и нормализация данных     | Каждый показатель (например, «пенсионные сбережения», «ожидаемая продолжительность жизни») приводится к единой шкале (от 0–100%) через нормализацию                                                                                                                           | Метод <i>min-max</i> :<br><br>Нормализованное значение =<br>$= \frac{\text{Фактическое значение} - \text{Минимум}}{\text{Максимум} - \text{Минимум}} \times 100\%$ |
| Взвешивание внутри субиндексов | Каждый субиндекс состоит из нескольких показателей, которым присваиваются весовые коэффициенты. Например, показатель «Финансовая безопасность на пенсии» составляет 40% в GRI (уровень пенсионных сбережений — 25% от субиндекса, государственный долг — 20%, инфляция — 15%) | Итоговый балл субиндекса = $\sum$ (нормализованный показатель $\times$ его вес)                                                                                    |
| Объединение субиндексов        | Итоговый процент индекса GRI рассчитывается как средневзвешенное значение четырех субиндексов. Вес индексов приведен в табл. 1 «Ключевые показатели индекса GRI»                                                                                                              | $GRI = (0,4 \times \text{Финансы}) + (0,25 \times \text{Здоровье}) + (0,15 \times \text{Материальное благосостояние}) + (0,2 \times \text{Качество жизни})$        |

<sup>1</sup> Составлена автором.

### Финансовая и социальная безопасность

- прозрачная система оплаты труда;
- пенсионные программы и льготы с софинансированием от организации. Поддержка в кризисных ситуациях.
- **Корпоративная культура конгруэнтности и инклюзивности**
- открытая система коммуникации (*no-door policy*, *Ask-MeAnything* — сессии с руководством);
- признание заслуг (нематериальная мотивация). *Diversity & Inclusion* — программы.

### Экологическая и социальная ответственность

- *green HR* — поощрение экологического поведения (бонусы за отказ от машин, *zero-waste* офисы);
- корпоративное волонтерство (оплачиваемые дни для социальных проектов).

Мотивация персонала в современном управлении строится на принципах человекоцентрированного подхода, где приоритетом становится благополучие, вовлечённость, поддержка и развитие сотрудников, что является фундаментом для устойчивости, инновационности и долгосрочного успеха организации в условиях постоянных изменений.

Анализ человекоцентричного подхода позволяет сделать вывод о том, что под человекоцентричностью понимается деятельность, ориентированная на соблюдение интересов человека как личности, человекоцентричное управление следует охарактеризовать как механизм воздействия на персонал с учетом интересов, культуры, системы ценностей сотрудников компании при этом человекоцентричным управлением мотивации является деятельность организации, основной задачей которой является распознать и активизировать к эффективному труду сотрудников компании для выполнения запланированных целей и миссии с использованием особых способов, методов, инструментов, культурной идентичности. Анализ аналитического отчета Человекоцентричное управление — это социальный механизм, который позволяет через корпоративные практики изменить общество. Внедряя такие подходы, организации могут напрямую влиять на позиции страны в международных рейтингах (*GRI*, *Happiness* и др.).

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абрахам М. Мотивация и личность [Текст] / М. Абрахам. — 3-е изд. СПб.: Питер, 2019.
2. Возрастные специалисты «в тени»: исследование Strategy Partners и АКРА о трудоустройстве и поддержке людей старшего возраста // Официальный сайт Strategy Partners. URL: <https://strategy.ru/news/vozzrastnye-spetsialisty-v-teni-issledovanie-strategy-partners-i-akra-o-trudoustroystve-i-podderzhke-lyudey-starshego-vozzrasta-294> (дата обращения: 01.02.2025)
3. Всемирная организация здравоохранения. International Medical Cluster.
4. Гаспарович Е.О. Формирование корпоративной культуры как фактора мотивации персонала [Текст] / Е.О. Гаспарович, Н.Р. Русланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 2. — С. 96–100.
5. Горшков М.К. На переломе веков: социодинамика российской культуры [Текст]: монография / М.К. Горшков, С.Н. Комиссаров, О.И. Карпунин. — М.: ФНИСЦ РАН, 2022. — 703 с.
6. Журавлева А.А. Корпоративная культура в IT-компаниях как метод удержания персонала [Текст] / А.А. Журавлева, А.А. Логинова, А.А. Макеева [и др.] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 1. — С. 80–86.
7. Конт О. Дух позитивной философии (Слово о положительном мышлении) [Текст] / О. Конт. — Ростов н/Д: Феникс, 2003. — С. 54–84.
8. Орлов А.Б. Человекоцентрированный подход в психологии, психотерапии, образовании и политике (к 100-летию со дня рождения К. Роджерса) [Текст] / А.Б. Орлов // Ежегодник по консультативной психологии, коучингу и консалтингу. — 2018. — С. 31–54.
9. Мухаев Р.Т. Основы социологии и политологии [Текст]: учебник для учащихся средних профессиональных учебных заведений / Р.Т. Мухаев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 495 с.
10. Отчет по Индексу человекоцентричности компаний 2024 // Официальный сайт «Human-Centricity Index». — URL: <https://research.rosatomimpact.com/#> (дата обращения: 01.02.2025).
11. Семья в системе ценностей россиян // Официальный сайт «ВЦИОМ». — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semja-v-sisteme-cennostei-rossijan> (дата обращения: 01.02.2025).
12. Смирнова Е.Н. Управление человеческим капиталом в интересах инновационного развития атомной отрасли [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.Н. Смирнова. — Воронеж, 2021. — 19 с.

13. Фонд международного медицинского кластера. Рекомендации по созданию человекоцентричной медицинской организации, 2022.
14. Хэмел Г. Гуманократия. Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как и люди внутри нее [Текст] / Г. Хэмел, М. Занини; пер. с англ. Э. Кондуковой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 336 с.
15. Что скрывается за понятием человекоцентричность? [Электронный ресурс] // Официальный сайт «Корпоративная академия Росатом». URL: <https://rosatom-academy.ru/media/ekspertnoe-mnenie/chto-skryvaetsia-za-poniatiem-chelovekotsentrichnost> (дата обращения: 01.02.2025).
16. American Journal of Community Psychology, 23(5), 581–599. 10.1007/bf02506983
17. Hobfoll S.E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. American psychologist, 44(3), 513. 10.1037/0003-066X.44.3.513
18. Human Centered Management and Crisis // Taylor&Francis Group. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781003330011/human-centered-management-crisis-maria-teresa-lepeley-peter-essens-nicholas-beutell-linda-ronnie-anielson-barbosa-da-silva> (accessed: 19.06.2025)
19. Lepeley M.T. (2017). Human centered management: Five pillars of organization quality and global sustainability. Routledge.
20. Seibert S.E., Wang G., Courtright S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 96(5), 981–1003. 10.1037/a0022676
21. Spreitzer G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. The Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465. 10.5465/256865
22. Zimmerman M.A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations.
- nel retention // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2025, no. 1, pp. 80–86.
7. Kont O. The spirit of positive philosophy. (A word about positive thinking). Rostov n/D: Phoenix, 2003, pp. 54–84.
8. Orlov A.B. A human-centered approach in psychology, psychotherapy, education and politics (to mark the 100th anniversary of the birth of K. Rogers) // Yearbook on Counseling Psychology, Coaching and Consulting, 2018, pp. 31–54.
9. Fundamentals of sociology and political science: a textbook for students of secondary vocational educational institutions / R.T. Mukhaev. M.: UNITY-DANA, 2012. 495 p.
10. Report on the results of the 2024 competition // International website “Human-centricity Index”. URL: <https://research.rosatomimpact.com/#> (accessed: 02/01/2025).
11. Together in systemic Russia // Official website of “VIEM”. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semja-v-sisteme-cennosti-rossijan> (accessed: 02/01/2025).
12. Smirnova E.N. Human capital management in the interests of innovative development of the nuclear industry: abstract of the dissertation of the Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. Voronezh, 2021. 19 p.
13. International Medical Cluster Foundation. Recommendations for creating of a human-centered medical organization, 2022.
14. Hamel G. Humanocracy. How to make a company as flexible, bold, and creative as the people inside it / Gary Hamel, Michele Zanini; translated from English by E. Kondukova. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2021. 336 p
15. What is hidden behind the concept of humanity? // Official website of the Rosatom Corporate Academy. URL: <https://rosatom-academy.ru/media/ekspertnoe-mnenie/chto-skryvaetsia-za-poniatiem-chelovekotsentrichnost> (accessed: 02/01/2025).
16. American Journal of Social Psychology, 23(5), 581–599. 10.1007/BF02506983
17. Hobfall S.E. (1989). Resource conservation: A new attempt at conceptualizing stress. American psychologist, 44(3), 513. 10.1037/0003-066X.44.3.513
18. Human-centered management and Crisis situations // Taylor&Francis Group URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781003330011/human-centered-management-crisis-maria-teresa-lepeley-peter-essens-nicholas-beutell-linda-ronnie-anielson-barbosa-da-silva> (accessed: 06/19/2025).
19. Lepeley M.T. (2017). Human-centered management: the five pillars of organizational quality and global sustainability. Routledge.
20. Seibert S.E., Van G., Kortright S.H. (2011). Prerequisites and consequences of empowering psychologists and teams in organizations: a meta-analytical review. Journal of Applied Psychology, 96(5), 981–1003. 10.1037/a0022676
21. Spreizer G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: aspects, measurement and validation. Academy of Management Magazine”, 38(5), 1442–1465. 10.5465/256865
22. Zimmerman M.A. (1995). Psychological empowerment: problems and illustrations.

## REFERENCES

1. Abraham M. Motivation and personality. 3rd ed. Peter Publishing House, 2019.
2. Growing investments “In Technology”: a study by Strategy Partners and ACRA on the employment and support of a leading strategic partner // Strategy Partners International Website. URL: <https://strategy.ru/news/vozrastnye-spetsialisty-v-tenis-issledovanie-strategy-partners-i-akra-o-trudoustroystve-i-podderzhke-lyudey-starshego-vozrasta-294> (accessed: 02/01/2025).
3. World Health Organization International Medical Cluster.
4. Gasparovich E.O., Ruslanova N.R. Formation of corporate culture as a factor of personnel motivation // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2025, no. 2, pp. 96–100.
5. Gorshkov M.K. At the turn of the century: sociodynamics of Russian culture: monograph / M.K. Gorshkov, S.N. Komisarov, O.I. Karpukhin. M.: FNIST RAS, 2022. 703 p.
6. Zhuravleva A.A., Loginova A.A., Makeeva A.A., Mitrofanova A.E. Corporate culture in IT companies as a method of person-