



Е. В. Лылова

Кандидат экономических наук,

lylova-ev@rudn.ru

Кафедра менеджмента,

Российский университет дружбы народов (RUDN University),

Москва, Российская Федерация

Концепция гуманизации управленческой деятельности

Аннотация: В статье автор рассматривают понятие гуманизации в контексте управления бизнес-структурами. В статье сделан акцент на вкладе ученых-классиков управления в развитие концепции гуманизации, а также приведены точки зрения различных современных авторов на раскрытие понятия гуманизации. Сделан вывод о том, что гуманизация лежит в основе процесса трансформации бюрократической организации в человекоцентрическую организацию.

Ключевые слова: Гуманизация, гуманократия, холакратия, человекоцентрическая организация, человекоориентированная организация, новая парадигма управления.

E. V. Lylova

Cand. Sci. (Econ.),

lylova-ev@rudn.ru

Department of Management,

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University),

Moscow, Russian Federation

The concept of humanising management

Annotation: In the article, the author considers the concept of humanization in the context of managing business structures. The article focuses on the contribution of classical management scientists to the development of the concept of humanization, and also presents the points of view of various modern authors on the disclosure of the concept of humanization. It is concluded that humanization is the basis of the process of transformation of a bureaucratic organization into a human-centered organization.

Keywords: humanization, humanocracy, holacracy, human-centered organization, human-oriented organization, a new management paradigm.

Гуманизация становится одной из самых значимых тенденций развития современных организаций. В самом общем виде гуманизацию

можно определить как процесс, который делает какое-либо явление более человечным, другими словами, синонимом гуманизации выступает очеловечивание. В Кэмбриджском словаре гуманизация определена как процесс, который направлен на уменьшение неприятного воздействия и создание чего-либо более подходящего для людей.¹

Другой взгляд на гуманизацию бизнеса представлен группой учёных и практиков, которые рассматривают, гуманизацию с философско-антропологических позиций, но через призму организационных процессов — какие ограничения и пределы существуют для гуманизации в организации и справедливо ли использовать этот термин в контексте бизнеса. Так, Суарес-Мюллер акцентирует внимание на том, что в основе гуманизации лежат такие ценности, как свобода, ненасилие, справедливость, ответственность и открытость.² Гуманизация бизнеса происходит тогда, когда организации расширяют возможности людей развивать эти ценности, углубляя понимание справедливости, в том числе и в организационном аспекте. Безусловно, и гуманизация, и справедливость в организационном контексте носит диалектический характер.

Кроме того, Суарес-Мюллер указывает на то, что «гуманизация может быть интерпретирована как исторический процесс, происходящий на разных уровнях общества», определяя современный подход через раскрытие понятия гуманизации как «деятельности субъектов, способствующих созданию более гуманного мира, где «мир» имеет более широкий смысл, чем «общество», и в этом широком смысле это означает, что человечество не может быть единственным объектом и конечным пунктом гуманизации, потому что другие живые существа и природные системы также могут занимать место объекта».³ Безусловно, и сам Суарес-Мюллер указывает на то, что гуманизация в широком смысле слова не может быть отделена от образа идеального общества, поэтому «гуманизация должна быть дополнена философским обоснованием социальных и нормативных идеалов того, что такое человечество», которое в свою очередь зависит от нашего восприятия человечества и той парадигмы управления, которая существует в настоящий момент времени.

¹ <https://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/humanizing>.

² Suarez-Muller F. The process of humanization. In «Organisations and Humanisation: Perspectives on organising humanisation and humanising organisations», Van de Klundert M., van Boeschoten, R. (Eds.). 2016. Routledge. PP. 1–10. DOI: 10.4324/9781315599076.

³ Там же.

Международная организация по стандартизации сделала первые шаги в этом направлении — подготовила стандарт ISO 27500:2017, в котором прописаны основные принципы человекоориентированной организации. К ним относятся ⁴:

- извлечь выгоду из индивидуальных различий как организационной силы;
- сделать эргономичность и доступность стратегическими целями;
- использовать системный подход;
- обеспечение здоровья, безопасности и благополучия — приоритеты бизнеса;
- ценить сотрудников и создавать конструктивную рабочую среду;
- быть открытым и заслуживающим доверия;
- действовать социально ответственно.

Однако, стоит помнить, что идеал тем и прекрасен, что недостижим, и насаждение гуманных ценностей может носить репрессивный характер. Кроме того, не все организации готовы к внедрению гуманистических принципов, поскольку сами сотрудники должны быть привержены определенным ценностям и культуре, чтобы не проявлять деструктивных черт.⁵

Существует другая точка зрения на гуманизацию организаций, которая заключается «в реструктуризации самой организации с целью создания более гуманной рабочей среды и более уважительного отношения к природе (поскольку не все правообладатели являются людьми).⁶ Часто принципы гуманизации упускаются в тех организациях, которые ориентированы только на экономическую эффективность и/или придерживаются только принципов научного менеджмента.⁷ В частности, такой ракурс на построение взаимоотношений «организация—

⁴ ISO 27500:2016. The human-centred organization — Rationale and general principles.

⁵ Гарина А.Д., Федяшов А.А. Гуманизация управленческой деятельности. Научный вестник МГТУ ГА. 2014. № 203. С. 131.

⁶ Kaulingfreks R. Let's dance: on humanizing and organisations. In «Organisations and Humanisation: Perspectives on organising humanisation and humanising organisations», Van de Klundert M., van Boeschoten, R. (Eds.). 2016. Routledge. PP. 11–19. DOI: 10.4324/9781315599076.

⁷ Augsten A., Geuy B., Jylkaäs T., Hollowgrass R., Maäkelä Klippi M. Humanizing Organizations — The Pathway to Growth. In A. Meroni, A. M. O. Medina, & B. Villari (Eds.). ServDes. 2018: Service Design Proof of Concept Proceedings of the ServDes. 2018 Conference. 2018. № 150. PP. 1229–1242.

клиент» позволяет преодолеть недостатки клиентоориентированного подхода (в бизнесе) и концепции New Public Management (в государственном управлении), когда клиент рассматривается только с позиции цели, как потребитель определенного товара или услуги, и приоритетом выступает достижение экономической эффективности, в связи с чем теряется социальная миссия организации и государства.

Другая группа учёных считает, что гуманизация продуктов, услуг и процессов в человекоориентированных организациях осуществляется с помощью дизайн мышления и дизайна услуг, определяя такой подход как человекоориентированный дизайн, подразумевая под дизайном в первую очередь структуру (конфигурацию) организации.^{8,9} Однако такой подход не является распространенным, поскольку дизайн мышления и дизайн услуг в первую очередь стали использоваться в связи с необходимостью стимулирования инноваций, а не упрочения идеи гуманизации. Авторы считают, что в основе современных организаций лежат человеческие отношения, влияя на которые можно трансформировать всю организацию в направлении гуманизации. Для этого необходимо осмыслить все отношения, которые складываются у организации с внутренними и внешними стейкхолдерами. Однако, в отличие от Суареса-Мюллера, авторы не указывают на то, что гуманизация также должна быть направлена вовне не только на людей (партнёры, клиенты и другие заинтересованные стороны) и общество в целом, но и на природу. Интересна позиция, в основе которой утверждение о том, что человекоориентированные организации невозможно спроектировать, так как они находятся в непрерывном процессе проектирования, так как дизайн организации воплощается в образе организаций как систем смысла.¹⁰

Эри Хэмел и Микеле Занини противопоставляют гуманистические организационные процессы бюрократическим, гуманократию — бюрократии, утверждая, что бюрократия изжила себя как форма орга-

⁸ Augsten A., Geuy B., Jylkaäs T., Hollowgrass R., Maäkelä Klippi M. Humanizing Organizations — The Pathway to Growth. In A. Meroni, A. M. O. Medina, & B. Villari (Eds.). *ServDes. 2018: Service Design Proof of Concept Proceedings of the ServDes. 2018 Conference. 2018. №150. PP. 1229–1242.*

⁹ Magalhães R. Human-Centred Organization Design. *The Design Journal. 2018. DOI: 10.1080/14606925.2018.1426940.*

¹⁰ Там же.

низации деятельности людей, фактически эксплуатирующая из труд.¹¹ На смену бюрократии должна прийти организация будущего, основанная на знаниях¹², человекоцентрическая организация, в которой «люди используют ее, чтобы сделать лучше жизнь — свою и тех, кому они служат».¹³

Безусловно, идея создания гуманократии имеет под собой существенное основание в виде трудов других учёных, которые внесли значительный вклад в развитие гуманистического направления в менеджменте. Так, Дуглас Макгрегор пишет о том, что человек работает эффективнее и увлеченнее, когда открыт для восприятия целей организации и разделяет ее ценности.¹⁴ Абрахам Маслоу и Фредерик Герцберг настаивают на том, что не только и не столько материальная мотивация лежит в основе трудовой активности человека и его приверженности ценностям организации, но в первую очередь удовлетворение потребностей более высокого уровня — в признании, принадлежности, возможности самореализации и самоактуализации.^{15, 16} Современные подходы к измерению организационной эффективности делают акцент на ее социальной составляющей. Таким образом, формируется новое представление о способе организации деятельности людей — организации гуманизируются.

Процесс гуманизации также можно отследить на практике. Во-первых, ценности организации отражают ее приверженность гуманизации. Так, некоторые организации могут реализовывать различные программы поддержки сотрудников или активно участвовать в благотворительных и волонтерских мероприятиях, но сама деятельность организации не соответствует гуманистическим принципам. Такие компании иногда называются компаниями противоречивой отрасли. Так, к примеру, компания, про-

¹¹ Хэмел Г., Занини М. Гуманократия. Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее / Пер. с англ. Э. Кондуковой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

¹² Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект. Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №2. С. 58–72.

¹³ Хэмел Г., Занини М. Гуманократия. Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее / Пер. с англ. Э. Кондуковой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. С. 44.

¹⁴ McGregor D. The Human Side of Enterprise. — NY.: McGraw-Hill, 2006.

¹⁵ Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Издательство «Питер», 2014.

¹⁶ Herzberg F. One More Time, How Do You Motivate Employees? Harvard Business review. 2003.

изводящая алкогольную продукцию, выступает спонсором спортивных мероприятий, или компания-ресторан быстрого питания организует благотворительные акции. Именно поэтому приверженность компании этическим ценностям выступает ключевым признаком человекоцентрической организации. С ценностями организации тесно связаны ее миссия, видение и сильные стороны. Во-вторых, признаком гуманизации организации выступает корпоративная социальная ответственность, которая распространяется, как на сотрудников организации (дополнительное медицинское страхование, создание комфортных условий труда и рабочего графика, развитая организационная культура и т.д.), так и на внешнюю среду — потребителей, партнеров, поставщиков, общество, природу. В-третьих, культура организации определяют качество ее коммуникаций, взаимодействий с внешней средой, определяя характер КСО — как вынужденной меры (так называемая «добровольно-принудительная благотворительность») или как обычной рабочей практики.

Сто лет назад сложно было себе представить организацию, занимающуюся корпоративной социальной ответственностью в широком смысле слова. Зачастую крупные компании поступались или отношением к природе, загрязняя ее, или к человеку, эксплуатируя его труд и не создавая необходимых условий для раскрытия его потенциала (несмотря на нормирование труда и установление минимального уровня заработной платы). Организации были увлечены повышением продуктивности работников и экономической эффективностью организации буквально любой ценой. Некоторые организации до сих пор в своей деятельности руководствуются негуманными принципами ведения бизнеса, например, производя некачественный товар из сомнительного сырья; не задумываясь о последствиях своей производственной деятельности и ее влияния на общество и природу; не вникая в детали утилизации собственной продукции по истечении срока ее эксплуатации и ее упаковки; не представляя своим сотрудникам достойные условия труда и т. д.

Примечательно, что основные принципы построения гуманократии перекликаются с системой онтологических элементов государственного управления, где в теории, как известно, в основе процесса организации государственного управления, опирающегося на его природу, лежит человек (гражданин) и его потребности и только после этого формулируется цель, затем функции, далее — структуры (непосредственно

- справедливость проведения выборов, представительства и участия;
- отзывчивость;
- эффективность и действенность;
- открытость и прозрачность;
- верховенство закона;
- этические ценности;
- компетентность и качество;
- устойчивое развитие и долгосрочная ориентация;
- надежное финансовое управление;
- права человека, культурное разнообразие, социальная сплоченность;
- подотчетность.

Конечно, полностью отойти от бюрократических принципов в крупной организации не представляется возможным и это подтверждается рядом исследований (например, Фредерик Лалу говорит о том, что даже современные организации используют как бюрократические принципы, так и принципы холакратии, с той лишь разницей, что «бирюзовые» организации в гораздо большей степени открыты, гибки, доверительны по отношению к своим сотрудникам, их профессионализму и инициативам).¹⁸ Однако, невозможно отрицать и тот факт, что в современном обществе все больше утверждаются гуманистические принципы, формирующие организации будущего.

¹⁸ Лалу Ф. Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

