

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s2 / 2025, Vol. 17, Iss. s2 <https://esj.today/issue-s2-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/05FAVN225.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Куцевол, Н.Г. Подавление человекоцентричности в системе организационных отношений / Н. Г. Куцевол, Г. М. Ибрагимова, Г. Г. Батыршин // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s2. — URL: <https://esj.today/PDF/05FAVN225.pdf>.

**For citation:**

Kutsevol N.G., Nurtdinov A.R., Batyrshin G.G. Suppression of human-centrality in the system of organizational relations. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s2): 05FAVN225. Available at: <https://esj.today/PDF/05FAVN225.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338

**Куцевол Надежда Геннадьевна**

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань, Россия

Доцент кафедры «Конфликтологии»

Кандидат экономических наук

E-mail: nadezhda\_k@inbox.ru

**Ибрагимова Гулия Магдутовна**

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань, Россия

Институт управления, экономики и финансов

Доцент кафедры «Менеджмента в социальной сфере»

Кандидат экономических наук

E-mail: guliyk@yandex.ru

**Батыршин Григорий Гамирович**

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань, Россия

Соискатель

E-mail: ggbatyrsin@mail.ru

## **Подавление человекоцентричности в системе организационных отношений**

**Аннотация.** В условиях глобализации, цифровизации и стремительного развития искусственного интеллекта человекоцентричность, как подход, ориентированный на личность, оказывается под угрозой. Обезличивание сотрудников, усиление конформизма и ориентация на краткосрочные экономические выгоды приводят к подавлению гуманистических принципов в организационных отношениях. Современные тенденции развития технологий, цифровизации и глобализации приводят к обезличиванию человека, что становится вызовом для гуманистических ценностей в обществе и организациях. В условиях усиливающейся инфантильности и зависимости от внешних стандартов, человекоцентричность как подход, ориентированный на личность, приобретает особую значимость. Организации, сталкиваясь с выбором между развитием личности сотрудников и сохранением иерархической стабильности, оказываются перед необходимостью переосмыслиения своих ценностей и стратегий. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска путей гармоничного сочетания человекоцентричности и организационной эффективности в условиях современных вызовов. Представленная статья посвящена понятию «человекоцентричности» в системе управления и организационных отношений. Результатом синергии исследований в области управления и психологии личности стал интерес к тому, каким образом можно повысить

эффективность организации за счет внутреннего потенциала сотрудников и клиентов. Тем не менее, в самой организации достаточно большое количество факторов, подавляющих возможности реализации принципов «человекоцентричности». Каждая из групп факторов рассматривается по уровням организации, сопоставляется с общими тенденциями инфантилизации общества. Более того, доказано, что ориентация на принцип «человекоцентричности» потребует от организации отказа от краткосрочной эффективности в пользу долгосрочности эффекта, что в условиях нестабильности отраслей экономики не всегда целесообразно.

**Ключевые слова:** менеджмент; управление персоналом; человекоцентричность; организационные отношения; система управления; организационная инфантильность; организационные параметры

## Введение

Анализируя проблемы современного управления, стоит затронуть систему организационных отношений, эволюционирующую под влиянием культур и традиций, скоротечности изменений, вызовов времени и много другого. Имея доступ к совокупности знаний о ключевых принципах эффективности, можно удивиться крайней степени бесчеловечности систем управления в стремлении к результату. Логика достижения эффективности оказывается нарушенной, а в долгосрочном плане — разрушительной для многих организаций.

Все мы, прежде всего, люди. Да, в жизни мы становимся носителями социальных, профессиональных и организационных ролей. Но «человек» — это тот, кто должен оставаться в нас всегда. Возможности баланса «человеческого» и «ролевого» наталкивают нас на рассмотрение причин подавления человекоцентричности в системе организационных отношений.

Часто душевным сопротивлением мы отражаем отношение к происходящему вокруг нас, противоречащему собственному представлению о том, что должно быть, если сохранять смыслы «человекоцентричности» в организации. Происходит противостояниеalogичности, организационной глупости и бреду, которые уже заняли место формально разработанных теорий, например, в социологии организаций. Появляется страх того, что неспособность к разумному существованию и доминанта некомпетенций достигла масштаба, сопоставимого с необходимостью рассматривать понятие «организационной глупости» на научном уровне. И каждый из нас вполне мог бы добавить теорию эмпирическим анализом личного опыта.

Целью данного исследования является анализ и обоснование значимости принципа человекоцентричности в системе организационных отношений, а также разработка подходов к его реализации на различных уровнях организации для достижения гармоничного развития и повышения эффективности.

Объект исследования — система организационных отношений, включающая взаимодействие между сотрудниками, руководителями и клиентами.

Предмет исследования — принцип человекоцентричности и его влияние на организационную культуру, структуру, лидерство и взаимодействие в организациях.

## 1. Материалы и методы

При написании автором использовались следующие методы: анализ, сравнение, обобщение научных исследований и статей, визуализация данных, синтез.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Провести анализ концепции человекоцентричности в контексте современных организационных отношений, выявив ключевые факторы, способствующие её реализации.
2. Исследовать влияние человекоцентричности на эффективность организации;.
3. Изучить роль лидерства и организационной культуры в формировании и поддержании принципа человекоцентричности.
4. Разработать рекомендации по внедрению принципа человекоцентричности на различных уровнях организации (организация в целом, подразделения, должности).

В основу исследования легли научные труды авторов: Н.Г. Куцевол, Г.Г. Батыршин [1], Э.А. Туганова, Г.М. Ибрагимова [2], В.В. Колпачников [3], М.В. Зайцева, И.И. Якимчик, Э.А. Сафошкина, И.Д. Юрканова [4], И.И. Хасанова [5], Ю.В. Синягин [6], А.В. Бабанов [7], Н.Ю. Ерофеева [8], В.А. Штроо, В.В. Колпачников [9], В.А. Штроо [10], В.В. Колпачников, А.Н. Тишова [11] и т. д.

## **2. Результаты и обсуждения**

Рассматривая категорию человекоцентричности, мы оцениваем насколько она вообще может быть вписана в организационное пространство, насколько не будет разрушена, раздавлена экономическими и конъюнктурными смыслами, смыслами борьбы за власть и преобладанием конформистских течений. Возникает вопрос, почему вообще сегодня настолько очевиден интерес к гуманистическому подходу в менеджменте, требующему рассмотрение понятия «человекоцентричности». В этом прослеживается усталость от современных тенденций обезличивания человека.

Неукротимое развитие технологий, с которым мы столкнулись в современном мире, наводит на мысль, что человечество стремительно от чего-то бежит, пытается ускользнуть, заглушить что-то в себе. Стремление к изменениям ради изменений, погружение в современные технологии, нелекарственная зависимость от гаджетов, а теперь и неукротимое развитие искусственного интеллекта преследует одну единственную цель — побег от себя. Главное, не разбираться в себе, не осваивать глубины своей психики, принимать решения не самостоятельно, а использовать предложенные стандарты. По сути, оставаться ребёнком во взрослом теле. По словам профессора А. Асмолова: «И в наши дни человечество вот-вот обретет нового поводыря — Искусственный Интеллект в самых разных его обличиях. Поставленный Кантом диагноз несовершеннолетия и человеку, и человечеству, представляет собой точнейшую характеристику инфантилизма современного общества» [12].

Дабы не смотреть в глубь себя, не рефлексировать, не осознавать истинные, глубинные потребности мы охотно соглашаемся с тем, что предлагает нам цифровая цивилизация. Манящий гедонизм, стремление к счастью уводит нас в виртуальную реальность, создавая иллюзию решения проблем. Отсутствие рефлексии на собственные поступки гарантирует нам достижение мнимого благополучия. Результат этого более чем трагичен: всеобщая инфантилизация и видимое желание как можно дольше оставаться «взрослыми детьми». Ответственность, как кажется, стала непомерным испытанием для современного человека.

Переходя в плоскость организации, нетрудно осознать чем оборачивается потеря способности нести ответственность за поступки и решения. Кроме того, мы оказываемся в

системе дополнительного противоречия: кто нам необходим — «личности» или «исполнители»? И от ответа на этот вопрос зависит в полной мере будущее организации.

Личность — это больше чем характер с собственной рефлексией на события в организации. Личность — это уже «свобода для» согласно терминологии Э. Фромма, «творческая, личностная свобода, которая направлена на осознание собственных безграничных возможностей для достижения целей, раскрытия личностного потенциала.»<sup>1</sup> «Свобода для» Фромма — это и есть ориентация на человекоцентричность в организации. Только в этом случае возможно ее поступательное развитие, некая гармония, которая адекватным образом будет соответствовать внешним вызовам. Выбор же в пользу «исполнителей» заведомо лишает организацию энергии творчества, ориентирует ее на внутреннюю жизнь, конъюнктурные установки, сохраняет центры власти, что и является самоцелью. Это сопоставление со щенком, бегающим за собственным хвостом, где устойчивость в движении не обеспечивает развития.

Можно привести иную аналогию — всем известной игрушки, волчка. Игрушка движется пока есть завод. То есть формируется губительная зависимость от фигуры «значимого другого» в терминологии психологии [13]. Ориентация на послания «значимого другого» беспрепятственно проникают в подсознании и становятся руководством к действию. Формируется негативная зависимость между уровнями управления, которая усиливает тенденции некомпетентности и безответственности в организации. Сила организационного творчества, сопоставимого с проявлениями самостоятельности угасает. Усиление организационной инфантильности сопровождается всеобщей инфантильностью современного человека. Мало для кого очевидны в этот момент угрозы разрушения организации. Они отсрочены во времени, неявны по ситуации, но это не значит, что они отсутствуют.

Более удручающим выступает осознанное желание усилить внутреннюю инфантильность, уже используя проектные параметры организации. На вопрос, например, почему может быть выгодно организациям набирать в работники инфантильных, незрелых личностей, ответ прост — ими проще управлять. Они не создают рисков для авторитета, внутренней стабильности, которая давно и далеко ушла от своего истинного предназначения, нет угрозы изменения иерархии, а значит угрозы потери власти. С целостным, развитым до уровня личности сотрудником всегда сложнее. Но в этом и состоит выбор для организации: между поступательным развитием «во вне» или разрушительным существованием для себя.

Определяя человекоцентричность, мы поддерживаем формулу А. Асмолова, профессора МГУ: «Человек человеку — человек» с разделением тех «уникальных изменений осей координат, в которых происходят человеческие отношения». <sup>2</sup> Именно эти оси изменения отношения к человеку позволяют выйти на уровень личности, а не говорить о борьбе характеров в организации. «Личность — это инструмент по различению добра и зла. Но если погрузить это общее определение в реальность, то личность — инструмент, который позволяет ориентироваться в пространстве нравственных ценностей.»<sup>3</sup> И вот в этом случае потребность в реализации человекоцентричности в обществе в целом, и в организации в частности, имеет неоспоримое значение.

<sup>1</sup> Фромм, Э. Бегство от свободы: учеб. пособие / Э. Фромм; Э. Фромм; пер. с англ. Г.Ф. Швейнико. — 3-е изд. — Москва: Флинта [и др.], 2006. — (Библиотека зарубежной психологии). — ISBN 5-89349-861-5. — EDN QXPMVH.

<sup>2</sup> Вести образования. Антропология диалога культур — от значений к личностным смыслам. Режим доступа — [https://vogazeta.ru/articles/2024/10/23/psychology/25440-antropologiya\\_dialoga\\_kultur\\_ot\\_znacheniy\\_k\\_lichnostnym\\_smyslom](https://vogazeta.ru/articles/2024/10/23/psychology/25440-antropologiya_dialoga_kultur_ot_znacheniy_k_lichnostnym_smyslom) (дата обращения: 15.03.2025).

<sup>3</sup> Психологическая газета. Б.С. Братусь: «Личность — это инструмент по различению добра и зла» — Режим доступа — <https://psy.su/feed/11193/> (дата обращения: 15.03.2025).

В интерпретации Александра Асмолова в реализации принципа человекоцентричности не обойтись без: «...перехода от культуры унификации и деперсонализации к культуре достоинства и персонификации: понимаем ли мы человека как «рабсилу», которую надо нанять для решения тех или иных прагматических задач, или же как неповторимую личность со своим мировоззрением и ценностными установками; перехода от воздействия и манипуляции к содействию, то есть переход от «авторитета власти» к системе, в которой действует власть авторитета; перехода во взаимоотношениях с другим человеком от восприятия его как системы функциональных ролей к человеку как носителю уникальных смыслов?»

Реализовать данные переходы в системе организационных отношений становится сложным, но необходимым. В этом случае стоит обратиться к анализу трех уровней организации, принятому в теории организационного развития и управления изменениями: уровень организации в целом, уровень подразделения, уровень должности. У каждого из этих уровней субъективный потенциал реализации принципа человекоцентричности в зависимости от перечня проектных параметров.

На уровне организации значительное влияние играют параметры стратегии, проектирования структуры и организационной культуры, информационные потоки и их искажение. Если мы говорим о зависимостях организации в целом, то это, прежде всего, внешняя среда, а результатом эффективности становится организационная эффективность. Рассматривая эти параметры во взаимодействии между собой, человекоцентричность повышает эффективность проектных параметров на уровне организации. Выстроив структуру с позиций персонификации усилий (например, пересмотра механизмов координации работы, уровня вертикальной и горизонтальной специализации, изменения степени децентрализации системы) мы усиливаем самоценность человека и реализацию его практического потенциала. Станет очевидным преимущество тех или иных качеств, увлечений, способностей человека помимо его прямых обязанностей, что в, свою очередь, может открыть новые перспективы развития для организации.

Кроме того, следуя формуле P2P (person to person) мы можем выстроить систему равных коммуникаций и равноправных взаимоотношений в организации, где принцип «лицом к лицу» станет основополагающей идеологией организации. Объектом изменений в этом случае становятся локальные информационные системы, принципы взаимодействий и коммуникационные модели, системы принятия решений и многое другое.

Вышесказанное обязательно отразиться на не совсем очевидном параметре организации как организационная культура или символический фрейм организации. Сопоставление организационной культуры с символическим фреймом в работе Ли Дж. Болмэна и Терренса Е. Дила вполне разумно, действительно «...важно не то, что происходит, а что это значит» [14]. Одни и те же параметры в организации, выстроенные по аналогичному сценарию, могут иметь совершенно разное значение. На поверхности отражающие лучшие традиции и практики управления, они часто несут разные смыслы. Такие виды организационных культур как клановая, рыночная, адхократическая и бюрократическая уместны в одних организациях и противоречат эффективности. Важно не их наличие, а уместность обстоятельствам, виду деятельности и требованиям агентам внешней среды. Нет необходимости увлекаться бюрократией, если организации просты в видах деятельности, компетентность сотрудников выдержана как критерий найма и последующей работы. Клановость, наоборот, излишне может быть настроена на параметры человекоцентричности, где и сама эта категория может быть истолкована неверно. Наиболее доступно это показал Ицхак Адизес, описывая «горячего сторонника» как стиль неправильного управления: «У горячего сторонника нет определенной цели. Можно сказать, что его цель — это то, что оптимально в данный момент для консенсуса между его сотрудниками. Понятно, что такая позиция не способствует достижению корпоративных целей» [15].

Методики диагностики организационной культуры, например ОСАІ, предлагают нам разобраться в методах корректировки организационной культуры, максимального его соответствия как виду деятельности организации, так и требованиям организационной среды. Более того, дополненная методиками МСАІ, мы добиваемся максимального соответствия культуры и суммы навыков управленцев, корректируя их поведение в пользу реализации принципа «человек человеку — человек».

Стоит сопоставить навыки формирования символического фрейма можно с возрастными навыками организации. Тенденции формирования культуры долгосрочны, и изменить их в один момент не получится. Поэтому ориентация на человекоцентричность должна быть определена долгосрочными потребностями организации, потенциалом роста ее эффективности. Долгосрочность таких потребностей очевидна для организаций сферы услуг, где человекоцентричность жесткое требование клиентов. Клиенты сферы услуг становятся непосредственными участками процесса производства услуг и игнорировать эти требования организация просто не может. Здесь не идет речь о клиентаориентированности, хороший сервис — недостаточное условие. Переход к культуре «достоинства и персонификации», к «содействию» и «человеку как носителю смыслов» буквально заложены в процесса производства некоторых их услуг, например, образования, медицины, социальных и государственных услуг и т. п. Столкнувшись с ситуацией игнорирования не только клиентских интересов, но и их самих как личности, ущерб для организации удваивается.

Если говорить о рабочих группах (подразделениях), такие параметры как структура заданий, состав группы, механизмы функционирования группы и групповые ценности могут во многом сдерживать потенциал людей. Люди вынужденно могут придерживаться поведения инфантильного невзрослого человека, потому что им подобрана такая роль. Такие роли в наименьшей степени угрожают позиции руководителя, точно также как дети не могут претендовать на роль родителей в семье. Групповые ценности же будут выстроены на почитании авторитета формальной власти как материнского или отцовского авторитета без права голоса даже в условиях того, что все давно уже не дети.

Должность же в совокупности своих параметров (навыков и умений, независимости и значимости работы, масштабности задач, автономности при их выполнении) нередко может подавить в нас то самое лучшее, что можно сопоставить с принципом человекоцентричности. Должность может повлиять не самым лучшим образом на человека: повлиять на проявление критерия личности, способствовать искажению при выборе между добром и злом, заставить прибегнуть к нелицеприятному поведению, вплоть до того, что мы окажемся весьма далеки от формулы «человек человеку — человек». Если при этом не исключать закона Питера, что каждый в своей организации рано или поздно достигает уровня некомпетентности в стремлении к карьерному росту, то в определенный момент в организации уровень профессиональных, а, следовательно, и социальных компетенций резко упадет, что не позволит нам даже рассуждать о реализации принципов человекоцентричности.

В этой связи, наиболее опасным параметром для реализации принципа человекоцентричности становится позиция лидера. От ориентации лидерских качеств зависит в принципе реализация смыслов в организации. Если взять за основу теорию Ицхака Адизеса, в которой выделяют четыре критические позиции лидера (Р — ориентация на результат, Е — ориентация на стратегию, А — ориентация на систему, I — ориентация на отношения), то, как ни парадоксально, наиболее разрушительных результатов в реализации принципа человекоцентричности достигает тот, кто ориентируется на отношения. Отношения ради отношений не могут привести ни к чему, кроме их разрушения. Как уже было сказано выше, «Он не лидер. Он один из тех, кто спрашивает: «Куда бы вы хотели пойти? Позвольте, я отведу вас туда. ..Беспокоится не столько о будущем, сколько о своей собственной политической

репутации... Его девиз «Согласны ли мы? ... Он может привести вас к краю пропасти счастливыми и довольными.» Человекоцентричность перебивается ориентированностью на собственную репутацию, такому лидеру априори не нужны личности, ему нужны характеры, желательно похожие на него самого. Если другие типы лидеров ориентированы кто на результат, кто на стратегию, кто на систему, то именно это и оставляет им шансы в реализации принципа человекоцентричности. В случае I — ориентации на отношения, шанса уже не остается.

Переход к человекоцентричности может сдерживаться консервативностью организаций, нежеланием адаптировать организационные системы в силу потенциальных угроз нарушения стабильности и устоявшейся иерархии. Возникает так называемое сопротивление двух сил в организации. Первая группа сил обеспечивает поддержку статуса-кво в организации, вторая группа сил пытается объяснить, вскрыть потенциал персонала и иначе посмотреть, например, на клиентов с позиции принципа человекоцентричности. Это принесет долгосрочные, более устойчивые выгоды. Речь в определенной степени идет не только о персонале организации, а о тех, кто приходит в организацию в качестве клиентов.

## Выводы

Наиболее сложным становится реализовать подход человекоцентричности в отношении клиентов, потому что для этого стоит отказаться от потенциальных выгод организации в краткосрочном периоде. Например, если мы берем банковскую услугу в виде выдачи ипотеки клиенту, то подход с точки зрения человекоцентричности будет заключаться во внимании к вопросу почему у клиента возникла необходимость приобретения жилой площади и как удовлетворить потребность клиента максимально выгодным способом для него, а не для финансовой организации. Как можно догадаться, такое размытие над проблемами клиентов может сопровождаться потерей выгод для организации, эффективность которой оценивается по сумме от процентов за выданные кредиты. Финансовая организация не может, и не будет предлагать программы финансового лизинга, льготное кредитование быстро себя исчерпает, потому что это просто не выгодно для нее.

Выстраивая отношения с клиентами при реализации принципа человекоцентричности, необходимо делать акцент на понятии социальной эффективности организации и социальных ценностей для человека, которая часто вступает в противоречие с понятиями экономической и политической эффективности. Наиболее очевидно расхождение в деятельности социально-значимых организаций, которые, по сути, призваны к реализации социальных ценностей и принципа гуманизма в жизни человека. Это организации культуры, здравоохранения, образования, непосредственно услуги населению в сфере ЖКХ и все то, что ориентировано на человека, но приобрести все это он самостоятельно не может. Именно здесь мы сталкиваемся с наибольшим сопротивлением при реализации принципов человекоцентричности как по отношению к клиенту, так и по отношению к персоналу.

Если в других секторах экономики факторы человекоцентричности можно связать хотя бы с долгосрочными параметрами эффективности, то понятие долгосрочности в социально-значимом секторе находится в прямой зависимости от политики государства. То есть, можно подчеркнуть важность фигуры «значимого взрослого», с кем ассоциируется политика развития тех или иных отраслей, а не реальные потребности развития этих отраслей. Реформы как таковые никогда не станут реформами, по сути, потому что с позиции стратегического управления здесь уже заложена системная ошибка. Мы совершенно справедливы склонны к мнению, что он нас мало, что зависит, то есть инфантилизм практически встроен в систему

предоставления социально-значимых услуг. А отсутствие конструктивной критики по восходящей, в отношении значимого взрослого, введет его в иллюзию благополучия дел.

В идеале, для реализации принципа человекоцентричности в отношении клиента мы должны достаточно искренне предупредить о потенциальных потребительских рисках, которые ждут клиента. Абитуриента — о бесполезности выбиравшего образование, жителя многоэтажного дома — что капитальный ремонт призрачен и недолговечен, пассажира автобуса — что его придется ждать долго и можно не дождаться, клиента по программе ипотеки — что переплата за приобретаемое жилье не стоит его самого и т. п. Но мы никогда не сделаем этого, потому что потери для нас здесь и сейчас очевидны, и мы не желаем их допустить. А значит проще допустить ту самую инфантильность и безответственность, которая так гармонично встраивается в современное общество.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Куцевол, Н.Г. Структурные противоречия организаций сферы услуг / Н.Г. Куцевол, Г.Г. Батыршин // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. — 2022. — № 1. — С. 190–199. — DOI 10.37691/2619-2311-5351-0-1-190-199. — EDN QFCTVW.
2. Туганова, Э.А. Инновации как конкурентное преимущество в развитии региона (на примере Республики Татарстан) / Э.А. Туганова, Г.М. Ибрагимова, Н.Г. Куцевол // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 3-1(80). — С. 314–318. — EDN YKSRIR.
3. Колпачников, В.В. Человекоцентрированный подход: современное состояние и перспективы / В.В. Колпачников // Московский психотерапевтический журнал. — 2009. — № 1(60). — С. 141–171. — EDN KJUHHL.
4. Теоретические основы управления персоналом в органах публичного управления / М.В. Зайцева, И.И. Якимчик, Э.А. Сафошкина, И.Д. Юрканова // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 5(55). — С. 508–511. — EDN PTUJAJ.
5. Хасанова, И.И. К проблеме психологического содействия профессиональному выбору: человекоцентрированный подход / И.И. Хасанова // Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы: сборник статей по материалам всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 23–27 ноября 2015 года. — Красноярск: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-инновационный центр», 2016. — С. 8–12. — EDN VIWBQL.
6. Синягин, Ю.В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем / Ю.В. Синягин // Образование личности. — 2016. — № 4. — С. 61–65. — EDN XEQLPF.
7. Бабанов, А.В. Феномен доверия к себе в человекоцентрированном подходе К. Роджерса / А.В. Бабанов // Горизонты гуманитарного знания. — 2023. — № 3. — С. 32–65. — DOI 10.17805/ggz.2023.3.3. — EDN GKLSAW.
8. Ерофеева, Н.Ю. От человекоцентрированного подхода к человекоцентрированной организации: вызов времени или осознанная необходимость / Н.Ю. Ерофеева // Вестник педагогического опыта. — 2023. — № 4(58). — С. 6–9. — EDN AFJWBB.

9. Штроо, В.А. Человеко-центрированный подход в работе с организациями / В.А. Штроо, В.В. Колпачников // Организационная психология. — 2014. — Т. 4, № 2. — С. 79–87. — EDN TPVYIH.
10. Штроо, В.А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях / В.А. Штроо // Организационная психология. — 2016. — Т. 6, № 3. — С. 91–104. — EDN XIKUPX.
11. Колпачников, В.В. Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? / В.В. Колпачников, А.Н. Тишова // Организационная психология. — 2016. — Т. 6, № 3. — С. 38–49. — EDN XIKUOT.
12. Асмолов, А.Г. Библия от Искусственного Интеллекта: нужны ли нам новые Поводыри? / А.Г. Асмолов // Образовательная политика. — 2024. — № 1(97). — С. 6–7. — EDN RRJYZD.
13. Старовойтов, В.В. Психоанализ в портретах / В.В. Старовойтов; Рос. акад. наук, Ин-т философии. — Москва: Институт философии Российской академии наук, 2018. — 226 с. — EDN YYABCН.1
14. Bolman, L.G. [BOOK REVIEW] Reframing organizations, artistry, choice, and leadership / L.G. Bolman, T.E. Deal // Administration in Social Work. — 1999. — Т. 23, № 2. — С. 101–102. — EDN GRGTIN.
15. Адизес, И.К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует / И.К. Адизес; Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. [Т. Гутман]. — 5-е изд. — Москва: Альпина Паблишерз, 2012. — 262 с. — EDN QYEJXX.

**Kutsevol Nadezhda Gennadievna**  
Kazan (Volga region) Federal University, Kazan, Russia  
E-mail: nadezhda\_k@inbox.ru

**Nurtdinov Albert Ravilevich**  
Kazan (Volga region) Federal University, Kazan, Russia  
Institute of Management, Economics and Finance  
E-mail: nur\_albert@list.ru

**Batyryshin Grigory Gamirovich**  
Kazan (Volga region) Federal University, Kazan, Russia  
E-mail: ggbatyryshin@mail.ru

## **Suppression of human-centricity in the system of organizational relations**

**Abstract.** In the context of globalization, digitalization and the rapid development of artificial intelligence, human-centricity, as a personality-oriented approach, is under threat. Depersonalization of employees, increased conformity and focus on short-term economic benefits lead to the suppression of humanistic principles in organizational relations. Modern trends in technology development, digitalization and globalization lead to depersonalization of a person, which is becoming a challenge to humanistic values in society and organizations. In the context of increasing infantilism and dependence on external standards, human-centricity as a personality-oriented approach is becoming particularly important. Organizations, faced with a choice between developing the personality of employees and maintaining hierarchical stability, are faced with the need to rethink their values and strategies. The relevance of the research is determined by the need to find ways to harmoniously combine human-centricity and organizational effectiveness in the context of modern challenges. The presented article is devoted to the concept of «human-centricity» in the management system and organizational relations. The result of the synergy of research in the field of management and personality psychology has become an interest in how to improve the effectiveness of the organization through the internal potential of employees and customers. Nevertheless, there are quite a large number of factors in the organization itself that suppress the possibility of implementing the principles of «human-centricity». Each of the groups of factors is considered by levels of organization, compared with the general trends of infantilization of society. Moreover, it has been proven that focusing on the principle of «human-centricity» will require the organization to abandon short-term effectiveness in favor of long-term effect, which is not always advisable in conditions of instability of economic sectors.

**Keywords:** management; personnel management; human-centricity; organizational relations; management system; organizational infantilism; organizational parameters