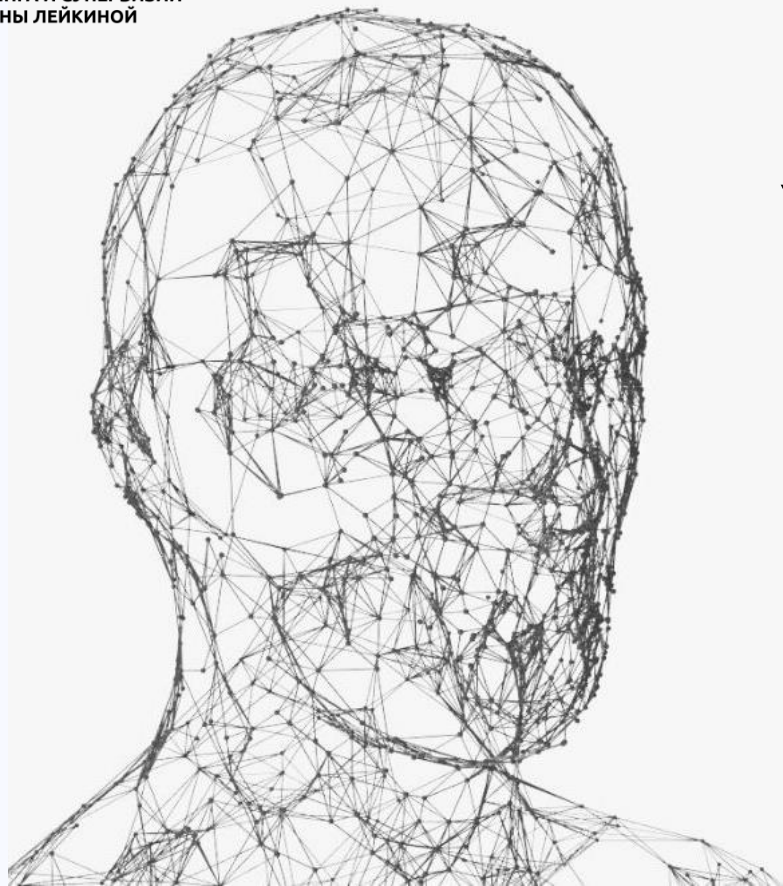




ЦЕНТР ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО
КОУЧИНГА И СУПЕРВИЗИИ
ЯНЫ ЛЕЙКИНОЙ



ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ КАК ТРЕНД КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Лейкина Яна – бизнес-ментор, эксперт по
корпоративной культуре, коуч, медиаспикер,
канд. фил. наук

25.10.2024

Основные понятия

Человекоцентричность (англ. human-centricity) – понятие, означающее, что в центре процесса или организации находится человек со своими ценностями, потребностями и приоритетами.

Понятие «человекоцентричность» пришло из области управления:

- ☐ Продуктоцентричность
- ☐ Клиентоцентричность
- ☐ Человекоцентричность

Клиентоцентричность – это модель построения бизнеса с идеально выстроенным процессом, основанная на закрытии базовых потребностей клиентов.

Человекоцентричность – это модель построения бизнеса, основанная на реализации эмоций и чувств клиентов, где процесс важен, но в приоритете восприятие человека.

Декларация человекоцентричности, 2017

1. ЦЕЛЬ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

Цель Человекоцентричности — создание корпоративной среды, в которой пользовательский опыт (CX) разрабатывается как главный драйвер лидерства.



2. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ ИРРАЦИОНАЛЬНА

Человекоцентричность обращается не только к рациональным факторам поведения, но и к иррациональным: эмоции, влияние контекста, ошибки мышления и восприятия.

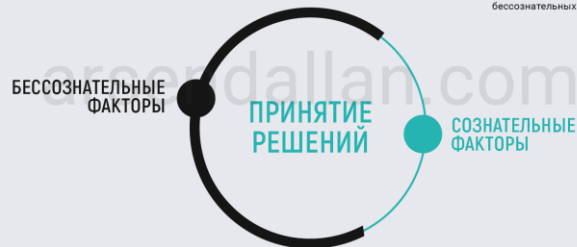


3. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

НАУЧНА

Человекоцентричность — опирается на научную базу поведенческой экономики.

Поведенческая экономика (behavioral economics, BE) изучает процесс принятия решений в условиях неопределенности и влияние на него сознательных и, самое важное, бессознательных факторов.



4. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

ПРИБЫЛЬНА

Человекоцентричность — это не значит "надевать" сервис человеческим лицом и потакать клиентам. Человекоцентричность — это не про качество сервиса, это про прибыльность бизнеса.



Декларация человекоцентричности

5. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

КРОССФУНКЦИОНАЛЬНА

Человекоцентричность — это кроссфункциональная работа большинства служб компании. Внедряя **Человекоцентриность**, трансформации подвергается вся компания.

Человекоцентричность в компании не ограничивается отношениями «компания — клиент» и распространяется на отношения с сотрудниками и партнерами.



6. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

КОНЦЕПТУАЛЬНА

Человекоцентричность — это не инструмент, а подход.



7. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

НЕОБЯЗАТЕЛЬНА

ЭВОЛЮЦИЯ
НЕ ЯВЛЯЕТСЯ
ОБЯЗАТЕЛЬСТВОМ

Услуга «Человек» — это не инструмент, а подход. Внедряя **Человекоцентриность**, трансформации подвергается вся компания.

Тенденции

Мир перестает быть устойчивым. В условиях неопределенности переосмысливается смысл и место работы в жизни каждого человека. Для сотрудников работа – это не только сугубо экономический обмен знаний и умений человека на деньги, это **якорь для того, чтобы справиться с новыми вызовами времени.**

С одной стороны, создание условий для профессионального и личного развития каждого сотрудника, эффективной работы команд, а также формирования пользы для общества и территорий присутствия бизнес-активов организаций являются важным ответом компаний на поддержание доверительных отношений с сотрудниками.

С другой стороны, такой подход выгоден самим работодателям. Инвестиции в развитие сотрудников сильно коррелируют с уровнем их лояльности, развитие образовательной среды в компании повышает продуктивность сотрудников, а создание систем нефинансовой мотивации возвращается повышением прибыли компаний.

Современный виток в развитии подходов к корпоративному управлению должен **фокусироваться на человекоцентричных отношениях с сотрудниками и всеми сопричастными к деятельности компании.**

Повышение лояльности

Коэффициент корреляции между инвестициями в развитие сотрудников и их лояльностью — 43%.

43%

Рост продуктивности

В компаниях с развитой образовательной средой продуктивность возрастает на 30%.

30%

Увеличение прибыли

Инвестиции в программы нефинансовой мотивации способны втрое увеличить прибыль организации.

x3

Гибкость изменений

Развитая система HR-аналитики позволяет в семь раз эффективнее адаптироваться к изменениям.

x7

Человекоцентричность – это свойство компаний и организаций, при которой их деятельность ориентирована на соблюдение интересов человека – как личности, как части рабочей команды и как члена общества.

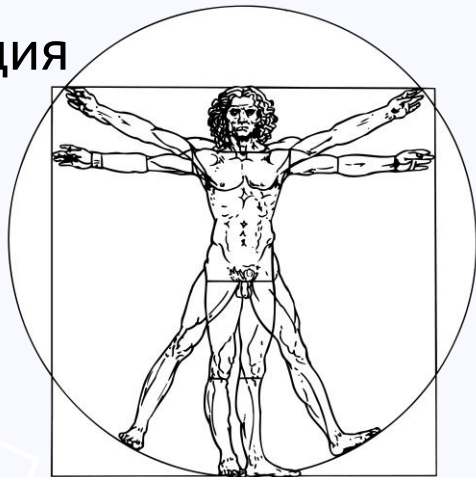
Человекоцентричная компания:

- ❑ для отдельного сотрудника создает условия для карьерного роста, обучения и личного благополучия;
- ❑ для сообщества сотрудников создает корпоративную ценность через развитие человеческого капитала компании;
- ❑ для социума в целом создает позитивное влияние на социальный климат, экономическое благосостояние региона, качество жизни сообщества региона.

Стратегия Сбербанка: на пути к человекоцентричности



Мотивация



Потенциал

Культурный
код
компании

Наше будущее – переход от финансовой в человекоцентричную организацию. В каждом клиенте Сбера нужно прежде всего видеть человека во всем его многообразии потребностей, его забот, пожеланий и необходимости решения тех или иных жизненных ситуаций.

Герман Греф

«Бизнес нового времени будет относиться к человеку как к самому себе, стремиться помогать клиенту быть гибким и адаптивным в нестабильном мире, соответствовать ожиданиям клиентов и превосходить их».

Александр Ведяхин

Что делать?

Путь к человекоцентричности – это путь **инвестиций в отношения между людьми**

Учиться говорить на едином языке
смыслов и ценностей

Развивать себя, развивать отношения с
другими

Применять принципы ЧЦ во всем
многообразии практик, оценивая их
через оптику человека



Миссия Сбербанка:

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

Обеспечить результат	Успокоить	Предвосхищать	Понимать	Обеспечить комфорт
Удовлетворять потребности	Расширять возможности	Сделать счастливыми	Быть рядом	Помогать
Добиться эффектов	Мечтать	Предвидеть	Дарить эмоции	Давать уверенность
Советовать	Доверять	Решать проблемы	Удовлетворять	Делать жизнь лучше
Выслушать	Обезопасить	Оберегать	Осуществлять мечты	Гарантировать
Радовать	Вдохновлять	Советовать	Защищать	Заботиться
Чувствовать	Содействовать	Развивать	Поддерживать	Созидать

Как развивать потенциал?

Возможности субъекта в **со-действии** со Значимыми Другими открывать **перспективы саморазвития и самореализации** в усложняющемся мире

ЦЕЛЕВЫЕ ОРИЕНТИРЫ	МЕХАНИЗМ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ
Создать возможности для удовлетворения психологических потребностей здесь и сейчас	Создание и поддержка мотивирующей, развивающей среды
Сформировать установки, отношение к себе, миру и способам действия: ☐ Устойчивость ☐ Энергию мотивации ☐ Ресурсы трансформации	Личностное и профессиональное развитие + интеграция в деятельность
Научить стратегиям, алгоритмам и навыкам	Обучение на курсах

Как усиливать мотивацию?

Мотивация – самая актуальная тема в сфере психологии образования с 1988 г.

ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ	ФОКУСЫ ЧЦ
Автономия Ощущение свободы, выбор того, что ты делаешь, смысла	Ценность выбора Признание права на индивидуальный выбор и ответственность за принятые решения
Компетентность Ощущение собственной компетентности, умелости, самоуважение	Важность дела Признание важности любой продуктивной и наполненной смыслом деятельности на благо людей, сообществ и страны в целом
Связанность Надежная, доброжелательная атмосфера, безусловное принятие, связь с другими	Значимость другого Доброжелательное принятие разнообразия людей и уважения каждого

Вопросы исследования

ФОКУСЫ ЧЦ	ОПРОС ВОВЛЕЧЕННОСТИ	ВЛИЯНИЕ (72–89)
Ценность выбора (автономия)	Я могу свободно высказывать свои мысли идеи относительно работы коллегам и руководству У меня есть возможность самому решать, как выполнять свою работу	Атмосфера в команде – открытость, доверие, ясность ролей и целей, помощь, признание Понятные цели и приоритеты, условия для работы позволяют быть продуктивными
Важность дела (компетентность)	При выполнении рабочих задач мне всегда хватает знаний, опыта, компетенций На работе у меня есть возможности показать, на что я действительно способен как профессионал	Карьера и развитие – знание, какие навыки развивать, поддержка карьеры от руководителя, понимание дальнейших карьерных шагов, возможность развиваться в Сбере
Значимость другого (связанность)	У меня искренние и теплые отношения с людьми, с которыми я работаю	Атмосфера в команде – команда единомышленников, признание от коллег, доверие внутри команды, ясность целей и ролей, открытость

Росатом: создание человекоцентричного рынка труда



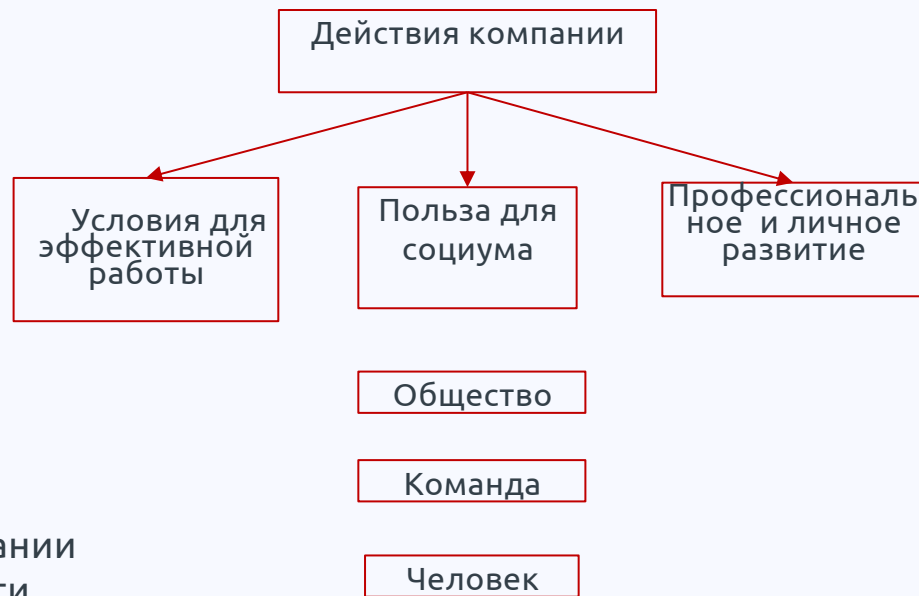
Цель: стать лучшими в раскрытии кадрового потенциала каждого сотрудника

Путь к человекоцентричности

Человекоцентричность в понимании Росатома – это свойство компаний и организаций, при которой их деятельность ориентирована на соблюдение интересов человека:

- ☐ как личности
- ☐ как части рабочей команды
- ☐ как члена общества

Росатом и ряд других компаний заявили о создании международного альянса человекоцентричности



Абсолют Банк и его «культура самораскрытия»



Цель: сделать так, чтобы в новом непредсказуемом мире рождались креативные решения, и помогать сотрудникам максимально реализовывать свой потенциал.

Путь к человекоцентричности

Проект по трансформации корпоративной культуры.

Суть проекта в том, чтобы сотрудники могли реализовать себя за рамками должностных обязанностей

Помимо основных KPI, каждый сотрудник определяет себе проект, который он хотел бы реализовывать. Это может быть как крупный амбиционный проект, так и небольшие социальные инициативы

Чтобы подобный подход работал, для компании очень важно, чтобы сотрудники разделяли ценности и видение компании. Те, кому эти ценности не откликаются, – не могут, в дальнейшем, попасть в компанию

За время реализации проекта

- ❑ С 50% до 70% выросла вовлеченность
- ❑ На 49% выросла производительность на одного сотрудника
- ❑ 8 из 10 приходящих в Банк, считают при устройстве на работу в Абсолют Банк решающим фактором соответствие корпоративной культуре

Газпром нефть: «энергия в людях»



Цель: стать компанией приоритетного выбора для людей, изучая человеческие потребности и исследуя запросы кандидатов и сотрудников.

Путь к человекоцентричности

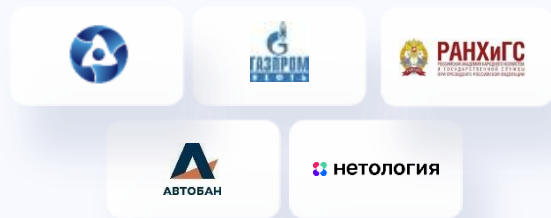
Ключевые элементы человекоцентричного HR Газпром нефти:

1. Опыт сотрудника в центре формирования модели, процессов и сервисов HR
2. Цифровая инфраструктура HR цикла
3. Программа «Качество жизни»:
 - ☐ Физическая среда
 - ☐ Физическое и ментальное здоровье
 - ☐ Социализация
 - ☐ Финансовая грамотность

Для нас человекоцентричность является одной из базовых ценностей, частью философии компании

Александр Дюков,
Генеральный директор
«Газпром нефть»

Международный Альянс Человекоцентричных организаций

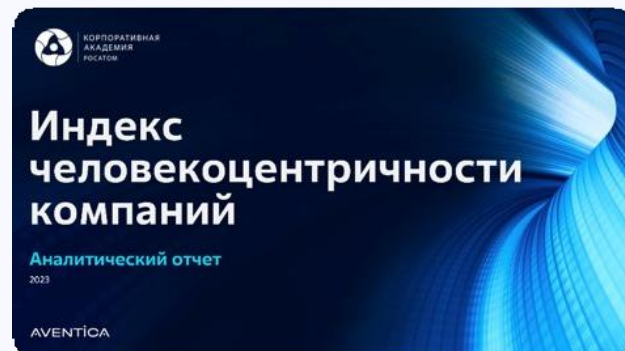


Цель: запуск международной площадки для кооперации со всеми заинтересованными в качественном изменении рынка труда, выработке системных мер в области заботы о сотрудниках, изменении культуры отношений между работодателями и сотрудниками через информирование, экспертные дискуссии и обмен лучшими практиками.

Принципы Альянса

- ❑ Создавать условия для карьерного роста, обучения и личного благополучия сотрудников
- ❑ Продвигать ценности, способствующего развитию человеческого капитала компании в целом
- ❑ Способствовать позитивному влиянию на социальный климат, экономику региона и качество жизни общества

На базе этих принципов был создан индекс для оценки уровня человекоцентричности



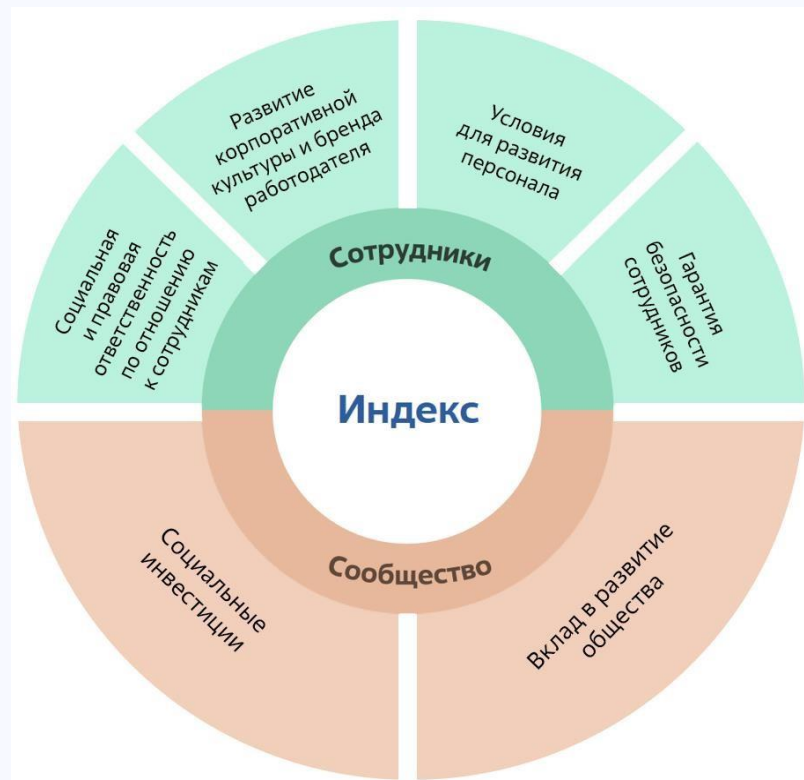
Структура Индекса

Основу индекса человекоцентричности компаний составляют два субиндекса: **субиндекс внутренней корпоративной ответственности** (далее – Субиндекс «Сотрудники») и **субиндекс внешней корпоративной ответственности** (далее – Субиндекс «Сообщество»).

Значения субиндексов и итогового индекса могут находиться в интервале от 0 до 100 баллов, где 0 – полное отсутствие человекоцентричности, 100 – максимально возможный результат. Итоговый индекс рассчитывается как среднее арифметическое субиндексов «Сотрудники» и «Сообщество».

Субиндекс «Сотрудники» рассчитывается на основе переменных, отражающих деловую практику компании по отношению к собственному персоналу, социальную и правовую ответственность по отношению к сотрудникам и гарантии безопасности персонала, условия для развития сотрудников и корпоративную культуру компании.

Субиндекс «Сообщество» измеряет качество социальной политики, проводимой компанией для местного сообщества на территории присутствия и общества в целом.





1

Критерии оценки результатов труда созданы, следующий шаг — прозрачная система карьерных треков

Важным элементом человекоцентричных отношений в компании являются прозрачные системы оценки эффективности работы и возможного роста сотрудников.

Результаты опроса показали, что:

 **81%** опрошенных HR и руководителей компаний уверены в том, что в организациях внедрены прозрачные критерии оценки результатов работы для каждой должности или групп должностей;

 **Еще 88%** респондентов уверены, что их компания обеспечивает справедливое индивидуальное поощрение и признание заслуг сотрудников в зависимости от результатов их труда.

При этом :

 **33%** респондентов полностью согласны с утверждением, что в компании внедрена прозрачная для сотрудников система карьерных треков для типовых должностей;

 **39%** — согласны с этим утверждением лишь частично;

 **27%** — считают систему карьерных треков в той или иной степени непрозрачной.

Еще один показатель, который говорит о том, что система есть, но работает не всегда и, возможно, не для всех — наличие систематически обновляемого кадрового резерва.

 **52%** опрошенных согласны, что регулярно происходят назначения на должности сотрудников, состоящих в кадровом резерве;

42% — с этим утверждением не согласились.



2

Радикальная гибкость пока скорее в планах

Эксперты компании [Gartner](#) считают, что компании, которые способны предоставить сотруднику не просто гибридный график работ (где и когда работать), а условия радикальной гибкости (в каких командах, над какими проектами, как долго), зафиксируют повышение продуктивности сотрудников **на 40%**. Проведенное нами исследование свидетельствует о том, что до радикальной гибкости компаниям-участницам инициативы еще достаточно далеко. Так, о том, что в компании осуществляется поддержка сотрудников, использующих дистанционный формат работы (например, предоставляется рабочее оборудование, происходит софинансирование оплаты связи) сообщил 71% опрошенных, из них **44%** были полностью согласны с данным утверждением, а **27%** — только частично.

При этом только трети сотрудников (35%) из числа тех, чей труд не был связан с физическим присутствием на рабочем месте, была предоставлена возможность использовать гибкие форматы работы: дистанционной работы, неполного рабочего дня и пр.



в сфере IT и сервисов аналогичный показатель составляет — **43%**;



в сфере торговли — **38%**;



в промышленности — **23%**.



3

Инструменты HR аналитики пока не настроены на долгосрочное прогнозирование потребностей в кадрах

74% участников опроса согласились с тем, что в компании происходит систематическая оценка разрыва между имеющимися и требуемыми навыками сотрудников. Примерно столько же опрошенных подтвердили, что при выявлении дефицита навыков у сотрудников их компания может скорректировать подход к найму новых сотрудников (72%).

При этом только **21%** опрошенных оказались полностью согласны с тем, что в компании существует прогнозирование потребностей в сотрудниках с определенными навыками на срок три и более лет. Почти треть опрошенных согласилась с этим частично (**35%**), а 43% высказали свое несогласие.

4

В компаниях развит системный сбор обратной связи от сотрудников, что позволяет им быть услышанными, а компаниям видеть зоны роста



81% опрошенных согласились с тем, что в компании реализуется система систематической обязательной обратной связи по результатам работы от подчиненных, руководителей и / или коллег.



75% респондентов считают отлаженным механизм подачи и учета предложений сотрудников по повышению эффективности рабочих процессов.



68% респондентов согласны с тем, что в компании существует эффективный подход к измерению и мониторингу уровня удовлетворенности сотрудников.



5

Новое поколение работников-зумеров может провести тест-драйв системам развития и обучения, созданным в компаниях для миллениалов

Многочисленные исследования показывают, что поколение зумеров выходит на рынок труда, имея отличные от других возрастных групп приоритеты в формировании своего карьерного пути. Во-первых, им свойственна профессиональная мобильность и готовность кардинально менять профессии и сферы деятельности. Это ответ не только рынку, но и собственным установкам получать от работы удовольствие, быть уверенными в своих способностях адаптироваться к любой ситуации.

При этом по данным проведенного исследования, **74%** респондентов согласились с тем, что в компании существует процесс / система для внутреннего рекрутмента.

Во-вторых, поколение зумеров достаточно рано выходит на рынок труда, желая достроить необходимые в карьере компетенции в реальных рабочих задачах. Однако для работодателя это означает повышенную ответственность за развитие сотрудников возрастной категории и необходимость внедрения индивидуальных систем развития. По данным исследования:



68% опрошенных согласились (из них **26%** полностью) с тем, что в компании разрабатываются индивидуальные программы карьерного развития;



66% респондентов согласились с тем, что существующие программы обучения и переобучения сотрудников направлены на устранение индивидуального разрыва в навыках сотрудника вместо стандартной программы для всех сотрудников.



6

Компании ориентируются на выстраивание долгосрочных отношений с сотрудниками и поддерживают их разными способами

Исследование показало, что средний срок работы в компаниях составляет 4,3 года. Среднее количество карьерных переходов, как горизонтальных, так и вертикальных, за все время работы в компании равно 1,7 раз².

Эти данные в целом соответствуют субъективным оценкам респондентов: **72%** согласились с тем, что существующая система карьерного развития позволяет перемещаться по карьерной лестнице не менее одного раза в два-три года.

Кроме того, большая часть опрошенных согласны, что в компаниях реализуются различные инструменты адаптации новых сотрудников, такие как тренинги для новых сотрудников, программа buddy, сбор обратной связи — **79%**.

А также систематически проводят мероприятия, позволяющие укрепить межличностные отношения в коллективе (например, спортивные, культурные, образовательные и пр. корпоративные мероприятия, направленные на развитие командного духа). С этим утверждением согласны **76%** опрошенных.



7

Преимущества DE&I подхода (Diversity, Equity & Inclusion: разнообразие, равенство и инклюзивность) компаниям еще предстоит оценить

Политика DE&I-изменений позволяет создать справедливую и безопасную среду для сотрудников. Кадровое разнообразие вносит элемент творчества в принятие бизнес-решений, позволяет рассмотреть проблемы разных групп населения и учесть их при планировании стратегии.

2
3

 **57%** опрошенных согласились с утверждением, что компания фактически реализует инициативы по обеспечению инклюзивности (по полу, возрасту, национальности и пр.), из них только **25%** респондентов оказались полностью согласны с этим утверждением. Важный индикатор соблюдения гендерного баланса в компаниях — средняя доля женщин среди руководителей высшего звена.

По данным исследования, он составляет **29%**.

8

Большинство компаний не придерживаются развитой системы защиты прав сотрудников



71% компаний используют только те практики защиты прав сотрудников, которые напрямую предусмотрены законодательством.



Среди дополнительных практик наиболее распространенной является коллективный трудовой договор — **24%**.



Только 9% респондентов отметили, что в компаниях существуют специально созданные структуры, комитеты по работе с жалобами на нарушение прав сотрудников.



11

В фокусе человекоцентричных организаций — социальная ответственность перед сотрудниками и территориями присутствия активов компании

31% компаний публикует в открытом доступе информацию о реализации социальных инициатив от имени компании.



Чаще о такой практике заявляют представители сферы торговли — **38%**;



Аналогичный показатель для сферы промышленности составляет **27%**;



Для сферы IT и сервисов — **29%**.

В среднем доля социальных инвестиций от выручки составляет **1,3%**, при этом в сфере промышленности относительно высока доля компаний, выделяющих на социальные инвестиции более **5%** выручки.

2

4

12

Компании инициируют социально значимые проекты, в которых участвуют не только сотрудники, но и жители городов присутствия

В среднем по выборке доля сотрудников, которая участвует в волонтерстве и социально значимых проектах, составляет 8%. Среди сотрудников сферы торговли аналогичный показатель составляет 16%. Это означает, что каждый 6–7 сотрудник сферы торговли участвует в волонтерстве и других социально значимых проектах. В среднем количество вовлеченных людей оценивается в 3 500 человек.



Наиболее высокие оценки по уровню вовлечения жителей регионов присутствия в социально значимые проекты дали представители сферы торговли — 10 200 человек. Они же указали на проекты с числом участников от 100 000 человек и более.



Напротив, относительно низко оценили уровень вовлечения жителей регионов присутствия в социально значимые проекты представители сферы IT и сервисов. 65% респондентов из этой отрасли сказали, что возможность вовлечения людей в проекты неприменима к ним.

Стандарт



Разработан стандарт ISO 27500:2017,
в котором отражены ключевые
принципы
человекоцентричной компании:

Человекоцентричность означает, что
организации оказывают влияние не
только на своих клиентов (потребителей
их продукции и услуг), но и на своих
сотрудников, их семьи и общество в
целом

- ❑ Использовать индивидуальные различия сотрудников как организационную силу.
- ❑ Применять общесистемный подход к работе, в частности понимать организационную структуру компании, взаимодействие ее компонентов и результаты.
- ❑ Гарантировать, что здоровье, безопасность и благополучие являются приоритетами организации.
- ❑ Сделать стратегическими целями эргономичность продуктов и решений, а также их доступность.
- ❑ Ценить сотрудников и формировать осмысленную рабочую среду, в частности развивать корпоративную культуру и поощрять стремление к совершенствованию.
- ❑ Быть открытыми и заслуживающими доверия, в том числе внедрять социальные политики, которые могут быть выполнены на всех уровнях организации.
- ❑ Быть социально ответственными по отношению к сотрудникам, сообществам, окружающей среде.

Примеры человекоцентричности на государственном уровне



Министерство
экономического развития
Российской Федерации

В декабре 2021 года был запущен национальный проект «Государство для людей». В основе проекта лежит идея о том, что взаимодействие государства с людьми, то есть решение определенных проблем в определенных жизненных ситуациях, должно происходить просто и быстро.



Национальная
Социальная
Инициатива

В июле 2020 года по итогам заседания Наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив Президент России поручил реализовать проект «Национальная социальная инициатива» на всей территории страны.

НСИ - это система непрерывных улучшений качества услуг и сервисов в социальной сфере, основанная на принципах человекоцентричности, направленная на повышение качества жизни людей.



Президент Казахстана заявил о важности человекоцентричной стратегии развития экономики, в основе которой стоит благополучие граждан и их интересы. Определены первичные направления развития:

- Ужесточение наказания за любые формы насилия
- Укрепление службы психологической помощи, в особенности, несовершеннолетних
- Трансформация системы образования под нужды рынка и работодателей
- Развитие мер социальной поддержки и введение системы стартового капитала

Резюме

Человекоцентричность становится ключевым понятием в современных корпоративных практиках. Она акцентирует внимание на уважении, поддержке и развитии сотрудников, рассматривая их как главный актив организации.

- ❑ Формирование корпоративной культуры: Создайте и внедрите ценности, акцентирующие внимание на уважении и поддержке сотрудников. Это включает создание среды, в которой каждый чувствует себя ценным и важным.
- ❑ Индивидуальный подход: Используйте различия сотрудников как организационную силу, применяя системный подход, который учитывает потребности и желания каждого члена команды.
- ❑ Обратная связь и диалог: Установите постоянные каналы для обратной связи, чтобы сотрудники могли делиться своими мнениями и предложениями, создавая атмосферу доверия и вовлеченности.
- ❑ Обучение и развитие: Инвестируйте в программы, которые помогут сотрудникам развивать свои навыки и карьеру, включая менторство и профессиональные тренинги.
- ❑ Забота о благополучии: Обеспечьте приоритетное внимание вопросам здоровья и благополучия сотрудников, создавая комфортные условия труда и поддерживая баланс между работой и личной жизнью.
- ❑ Измерение успеха: Разработайте метрики для оценки уровня человекоцентричности, такие как опросы удовлетворенности сотрудников и анализ текучести кадров.
- ❑ Обучение руководителей: Обучайте менеджеров принципам человекоцентричности, чтобы они могли эффективно управлять командами и поддерживать корпоративную культуру.