



ЛАБОРАТОРИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ И ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «ВЫСШАЯ
ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

ДАЙДЖЕСТ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

Февраль 2025

Новые исследования из сферы науки

Человекоцентричность в отечественном и зарубежном научном дискурсе

Статья **Соловьева В.А., Стрюка Г.Г. и Самольянова О.А.** посвящена изучению понятия «человекоцентричность» в российском и зарубежном научном дискурсе. Основное внимание уделяется выявлению принципов, целей и моделей применения человекоцентричного подхода в различных организациях (государственных и негосударственных), а также разработке инструментов для оценки уровня его внедрения.

Ключевые аспекты:

- Человекоцентричность способствует построению справедливого общества, где каждый человек уважается и ощущает свою ценность.
- Рассматриваются различия в понимании человекоцентричности в западной и российской традициях. Западный подход ориентирован на индивидуализм и технологические достижения, а российский – на духовно-нравственные ценности и коллективизм.
- Особое внимание уделяется роли технологий и искусственного интеллекта в развитии человекоцентричности, их влиянию на трудовую среду и взаимодействие с человеком.
- Разработаны восемь ключевых принципов человекоцентричной организации, такие как создание комфортной рабочей атмосферы, приоритет благополучия сотрудников и клиентов, а также честная культура общения и другие.
- В статье приведены практические модели и инструментарий для внедрения человекоцентричного подхода, включая методы управления, адаптацию к цифровой трансформации, а также лидерство.

Новые исследования из сферы науки

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ В ОСНОВЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И ОБЩЕСТВА И ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРИЯ НАСЕЛЕНИЯ К ВЛАСТИ

Статья Гнедковой М. А. «Общественный контроль как фактор формирования доверия населения к власти» посвящена развитию общественного контроля в России за последние 10 лет, начиная с принятия Федерального закона № 212-ФЗ "Об основах общественного контроля в Российской Федерации" в 2014 году.

Автор отмечает **проблемы и барьеры, с которыми сталкивается общественный контроль**, такие как недостаточная информированность граждан о механизмах контроля, ограниченные ресурсы и сложности во взаимодействии с органами власти. Важной темой является влияние цифровых технологий на развитие общественного контроля. Развитие цифровых платформ и сервисов позволяет гражданам активнее участвовать в управлении и принимать участие в оценке государственных решений.

Статья **подчеркивает перспективы дальнейшего развития системы общественного контроля**, такие как обучение участников, использование цифровых технологий и увеличение прозрачности государственных органов.

Комментарий – Ирина Максименко, эксперт ЧИЛ

В статье автором обозначается проблематика, связанная с формированием доверия населения к власти через формы общественного контроля. Такое взаимодействие человека и государства обеспечивает прозрачность и подотчетность государственных институтов за счёт открытой деятельности госслужб, когда граждане могут увидеть реальные действия и результаты, и даже влиять на них. Важно отметить, что **участие граждан в процессах контроля усиливает их чувство сопричастности и вовлеченности**. Это создает более активное гражданское общество, где люди готовы содействовать изменениям и улучшениям, а не просто критиковать существующую систему.

Однако здесь же автором обозначаются и актуальные проблемы в развитии общественного контроля. Зачастую, люди не знают, как могут повлиять на общественные процессы. Предположу, что здесь ещё сильны стереотипы о высокой бюрократизации госорганов и отсутствия человекоцентричности в вопросах принятия решений, когда общественные советы становятся формальными структурами, не влияющими на результат, с одной стороны, с другой - низкая гражданская ответственность и не желание принимать участие в изменениях. Но очевиден и тот факт, что взаимодействие общества и государства в современных условиях информатизации трансформируется в лучшую сторону. Поэтому данная тема актуальна и требует дальнейших экспертных дискуссий.

Источник: <https://vehajournal.ru/>

ИИ ориентированный на человека

Вопрос использования искусственного интеллекта для создания клиентоцентричных сервисов постоянно поднимается на наших обученных и стратегических сессиях. Сегодня хотим познакомить вас с таким понятием, как «**ИИ, ориентированный на человека**».

Искусственный интеллект, ориентированный на человека (Human-centered AI, HCAI), — это подход к разработке и внедрению искусственного интеллекта, который ставит благополучие, потребности и ценности человека во главу угла. Вместо того чтобы фокусироваться исключительно на технологических достижениях, HCAI стремится создать ИИ-системы, которые дополняют и расширяют человеческие возможности, уважая при этом человеческую автономию и достоинство.

Ключевые принципы HCAI:

- **Благополучие человека:** HCAI-системы должны быть разработаны таким образом, чтобы приносить пользу людям и обществу в целом, улучшая качество жизни, здоровье, образование и другие важные аспекты.
- **Человеческая автономия и контроль:** Люди должны сохранять контроль над ИИ-системами и иметь возможность понимать, как они работают и влияют на их жизнь. HCAI стремится к созданию прозрачных и объяснимых ИИ-систем, позволяющих людям принимать информированные решения.
- **Справедливость и инклюзивность:** HCAI-системы должны быть разработаны таким образом, чтобы быть справедливыми и доступными для всех, независимо от расы, пола, возраста, социального статуса и других факторов. Они должны избегать дискриминации и способствовать равенству возможностей.
- **Конфиденциальность и безопасность:** HCAI-системы должны уважать право на конфиденциальность и обеспечивать безопасность данных. Они должны быть защищены от злоупотреблений и несанкционированного доступа.
- **Надежность и устойчивость:** HCAI-системы должны быть надежными и устойчивыми к ошибкам, сбоям и злонамеренным атакам. Они должны быть разработаны с учетом потенциальных рисков и иметь механизмы для их смягчения.
- **Ответственность и прозрачность:** Разработчики и операторы HCAI-систем должны нести ответственность за свои действия и быть прозрачными в отношении того, как эти системы работают и какие данные они используют.

На фоне развития HCAI нельзя не отметить **успех DeepSeek** — новой нейросети, которая всего за **24 часа завоевала доверие миллионов**. В чем ее секрет?

Фокус на человекоцентричность: Как и ChatGPT, DeepSeek использует принципы HCAI, предлагая пользователям **не только скорость, но и этичность**. Модель откажется выполнять запросы, нарушающие человеческое достоинство или права. ИИ учится **понимать контент и эмоции**, чтобы общение стало естественнее, а также оказывает **персонализированную помощь** в образовании, творчестве, карьере и повседневных задачах.

Источник: https://t.me/leaderlab_hse/194

Тренды в найме в 2025 году

Командой лаборатории был проведен анализ, в результате которого, благодаря информации из различных информационных источников и бизнес-организаций были выделены **ключевые тренды в найме на предстоящий год**.

1

Навыки важнее диплома – так звучит первый тренд, названный специалистами hh.ru



Работодатели все чаще смотрят на реальный опыт соискателей, оценивая кандидатов по конкретным кейсам, тестовым заданиям, профессиональным достижениям — а не по формальному образованию.

Кроме того, на рынке ценят кандидатов с развитыми софт-скиллами.

2

Следующим трендом, названным VCV.ru, является **интеграция искусственного интеллекта**

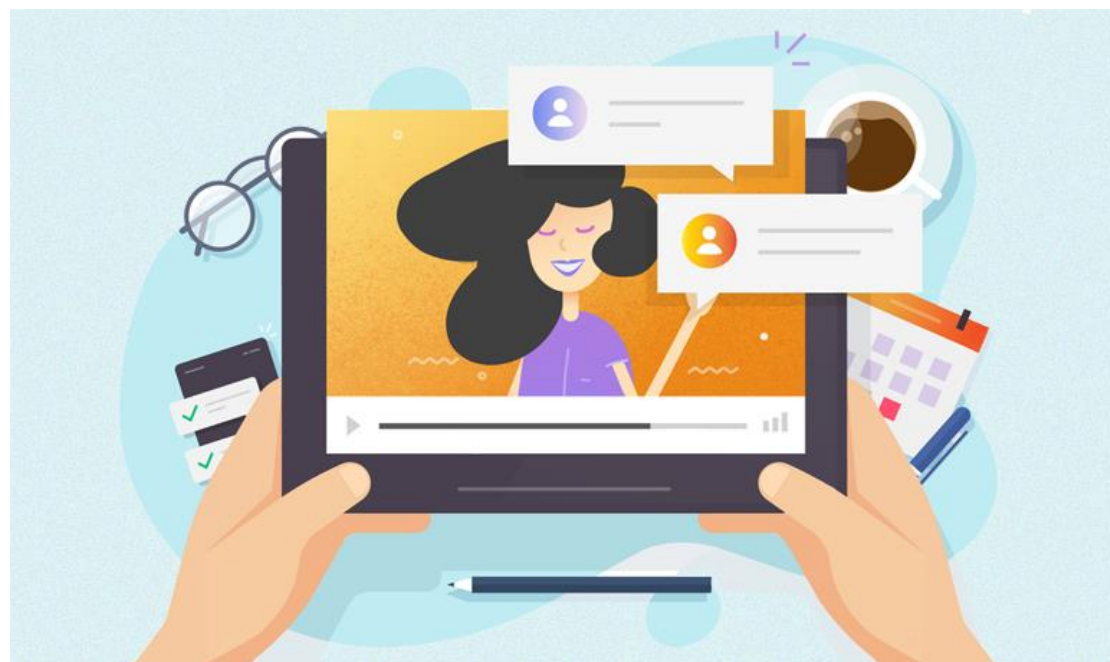


Одним из самых значимых изменений в рекрутинге является переход от простого использования искусственного интеллекта (AI) к его полноценной адаптации в рабочие процессы. В связи с этим необходимы планы по переобучению персонала и переработке должностей с акцентом на технологии.

Тренды в найме в 2025 году

3

Еще одним трендом, упомянутым РБК, является **хантинг молодой аудитории через таргетинг, основанный на социальных сетях**



Миллениалы и зумеры проводят большую часть времени в социальных сетях. Грамотный таргетинг становится критичным для массового найма. Качественный SEO, правильно настроенный таргет и регулярный контент от действующих сотрудников — гарантия привлечения талантливых кадров. А если выпускать материалы качественно и стабильно, то можно даже выстроить брендовое СМИ.

4

Инвестиции в благополучие сотрудников – тренд, названный Forbes

Работодатели понимают важность комфорта сотрудника, поэтому предоставляют различные способы его повышения – от возможности удаленной работы, до различных видов страхования и так далее.



5

Еще один тренд от hh.ru – **активное развитие компетенций сотрудников**

Компании заинтересованы в том, чтобы не терять своих сотрудников, поэтому готовы вкладываться в их развитие. Это выражается, во-первых, в карьерной поддержке действующих специалистов, а во-вторых — в поиске молодых талантов.

Источники: <https://companies.rbc.ru/news/VCTmDI2noi/6-neochevidnyih-trendov-massovogo-najma-v-2025-godu/>, <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2025/01/08/workplace-trends-for-2025-attracting-workers-employee-well-being-and-more/>, https://i3vestno.ru/opinion/2025/01/16/_lyudey_na_rynke_truda_ne_stanet_bolshe_chno_zhdet_naym_v_2025_godu_

В Москве прошла конференция руководителей муниципальных представительных органов

В столице обсудили перспективы взаимодействия и направления развития представительных органов местного самоуправления. Этой теме была посвящена конференция, организованная Всероссийской ассоциацией развития местного самоуправления в рамках проекта «Муниципальный диалог». Мероприятие, собравшее председателей городских дум и советов депутатов из десятков региональных столиц, состоялось на базе национального центра «Россия».



Участников встречи ждала насыщенная программа. На пленарном заседании говорили о встраивании органов МСУ в единую систему публичной власти, качественной обратной связи от муниципалитетов при реализации национальных проектов, принципе человекоцентричности в разработке муниципальных правовых актов и других актуальных вопросах. В ходе круглого стола на конкретных примерах разобрали принципы работы муниципальных дум – своим опытом с коллегами поделились руководители представительных органов Рязани, Перми, Ульяновска, Ярославля, Тюмени и других городов. В рамках стратегической сессии и мастер-класса узнали о новых горизонтах в формировании профессионального сообщества и эффективной коммуникации в цифровой среде.

В работе конференции приняли участие сопредседатели ВАРМСУ **Ирина Гусева**, член Совета при Президенте РФ по развитию местного самоуправления, **Андрей Шевченко**, председатель Комитета Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике, местному самоуправлению и делам Севера, и **Галина Данильченко**, глава администрации города Мелитополя, а также заместитель начальника Управления Президента РФ по внутренней политике **Евгений Грачев**, заместитель председателя Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению **Роман Любарский**, заместитель Министра строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ **Алексей Ересько**.

Источник: <https://www.dumast.ru/news/16294/>

Наблюдательный совет АСИ утвердил новую стратегию развития Агентства до 2030 года

На заседании Наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив (АСИ) члены совета и его председатель – Президент России Владимир Путин – рассмотрели и утвердили Стратегию Агентства до 2030 года. Она была разработана с учетом положений Указа «О национальных целях развития», глобальных трендов и вызовов нового времени.

Агентство работает по 5 направлениям и реализует 5 стратегических инициатив:

Национальные технологическая, предпринимательская, кадровая, экологическая и социальная инициативы. Каждая работает на достижение национальных целей и новых вызовов.

Генеральный директор АСИ подробно остановилась на Национальной социальной инициативе, она выполняет 3 ключевые задачи: поддержка семьи, рождаемости, многодетности; благополучие и укрепление здоровья граждан; повышение качества жизни людей с инвалидностью. В этой части Агентство будет работать по 6 пунктам:

- 1 актуализировать с регионами программы по семейной и демографической политике
- 2 продвигать и тиражировать программы по поддержке многодетных сотрудников в корпоративном секторе
- 3 продолжать развитие запущенного совместно с правительством пилотного проекта «Новая система оценки качества социальных услуг через Единый портал государственных услуг»
- 4 систематизировать проекты и практики по продвижению здорового образа жизни
- 5 развивать новые технологии в социальной сфере и в здравоохранении
- 6 создавать достойную среду для людей с инвалидностью в негосударственном секторе. Важно, чтобы в это включились не только крупные корпорации, но и небольшие предприятия.



Светлана Чупшева озвучила цели Агентства до 2030 года:

- повышение позиций России в международных рейтингах и индексах по качеству жизни и деловому климату
- повышение удовлетворенности граждан качество жизни в регионах, трудоустройство инвалидов
- поддержка российских брендов
- вывод технологических компаний на IPO
- привлечение частных инвестиций в нацпроекты
- социальные экологические решения АСИ.

Человекоцентричная медицина. Каких изменений добиваются авторы «протокола этичного сообщения диагноза»

В Воронежской области **медицинских работников обучают навыкам этичного сообщения диагноза с неблагоприятным прогнозом**. Проект в регионе начался по инициативе детского омбудсмена и сначала затрагивал лишь тему детского здоровья.

Теперь он расширяется: присоединяются подразделения государственной службы, некоммерческие организации, работающие в разных сферах, врачи. Зачем это нужно и как «протокол этичного сообщения диагноза» может улучшить качество медицинской помощи, разобрался корреспондент АСИ.



«От того, как сообщить семье диагноз, зависит все, в том числе то, как сложится дальнейшая жизнь вашего пациента и его родственников. Сложные диагнозы и генетические аномалии очень сильно меняют жизнь людей: родители в этот момент не знают, куда бежать и что с этим делать. А врач может стать верным плечом, на которое можно опереться», — объясняет значимость проекта **кардиолог Елена Коросан**.

По мнению **Натальи Пульвер**, протокол этичного сообщения диагноза — ответ на изменения в системе здравоохранения, которые уже происходят. Оказание помощи становится человекоцентричным, и поэтому программа протокола масштабируется и на новые аудитории, и на диагнозы.



О пользе обучения для врачей говорит и **Ангелина Севергина**, под эгидой которой программа по этичному сообщению диагноза внедряется в регионе. «Протокол сообщения диагноза решает не только очевидную задачу: облегчить семье принятие заболевания, поддержать ее и со стороны медицинского учреждения, и со стороны психологической помощи и дальнейшей маршрутизации. Еще это очень важно и для врачей. Ведь для них это тоже непростой разговор, определенный психологический вызов. Я надеюсь, что так мы поможем и семьям, и медикам сохранить себя, свои устойчивость и ресурс», — уполномоченный по правам ребенка в Воронежской области.

Комментарий – Полина Твилле, к.м.н., сотрудник ЧИЛ

Любые коммуникации при оказании медицинской помощи **являются важным фактором человекоцентричности** по отношению к пациентам и их родным. Умение правильно и этично сообщать пациентам и их близким сложные диагнозы не только снижает уровень стресса, но и помогает врачам управлять негативными эмоциями, возникающими в таких ситуациях. Прекрасно, что существуют программы подготовки по сообщению неблагоприятных диагнозов, так как этот навык необходим каждому медицинскому работнику. Даже самое профессиональное лечение может потерять значение для эмоционального состояния пациента и его восприятия медицинской помощи из-за одного неверно выбранного слова или неосмотрительной фразы. Убеждена, что такие программы полезны как для улучшения качества медицинской помощи, так и для морального состояния медицинских работников и, безусловно, являются человекоцентричными.

Новости Лаборатории ЧИЛ в Феврале

Обсуждаем возможности взаимодействия организаций здравоохранения с научным сообществом

Заместитель заведующего Лабораторией человекоцентричности и лидерских практик **Геннадий Стрюк** принял участие в **круглом столе "Инициативы медицинского сообщества"**.

Эксперты в области здравоохранения и науки обсудили актуальные вопросы взаимодействия медицинского сообщества с органами власти и образовательными организациями.



В прошлом году мы совместно с НАУЗ и **РМАНПО** начали реализацию **трех партнерских проектов**, направленных на исследование и внедрение человекоцентричных практик в систему здравоохранения. Один из проектов ставит своей целью создание эффективной системы, использующей современные цифровые инструменты и ИИ для оптимизации процессов управления.

Наши научные команды заложили прочную теоретическую основу для проектов, а уже в декабре 2024 года мы приступили к их апробации. Первые три **фокус-группы с экспертами** успешно проведены, а также организованы **опросы в медицинских организациях** Московской и Калужской областей и других регионов.

"Благодаря разработкам Лаборатории ЧИЛ мы обладаем сильной **методологической базой** в области человекоцентричного подхода к управлению. А наши партнеры привлекают к исследованиям высококвалифицированных **экспертов из больше чем 400 клиник и медицинских организаций — членов НАУЗ**. Это мощная сеть единомышленников, которая укрепляет наши возможности и расширяет горизонты сотрудничества" — комментирует Геннадий Стрюк.

Мероприятия по клиенто- /человекоцентричности в феврале 2025 г.

6–8 февраля: [IV Международный архитектурный форум «Казаныш. Единство разнообразия»](#) в Казани. Одной из тем форума станет развитие городского туризма, включая вопросы человекоцентричности в архитектуре.

18–21 февраля в Санкт-Петербурге пройдет курс повышения квалификации [«Клиентоцентричность в системе государственного и муниципального управления»](#)

27–28 февраля: [VIII Форум «HR-КОНТЕНТ 2025» в Москве](#). Мероприятие посвящено вопросам клиентоориентированности, трендам рынка труда и подходам к управлению персоналом.



ЛАБОРАТОРИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ И ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «ВЫСШАЯ
ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»