



ЛАБОРАТОРИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ И ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

ДАЙДЖЕСТ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

Март 2025

Новые исследования из сферы науки

Формирование экосистем финансовой организации на основе потребностей клиентов

Статья «Формирование экосистем финансовой организации на основе потребностей клиентов» Козловой Н.П. направлена на исследование роли клиентских потребностей в создании экосистем финансовых организаций. Автор рассматривает, как компании могут адаптироваться к **современной динамике рынка** и предлагать **комплексные решения** вместо традиционных финансовых услуг.

Одной из ключевых идей является **определение экосистемы в финансовой сфере как совокупности взаимосвязанных продуктов и услуг, объединенных на одной платформе**. Такой подход позволяет разрушать традиционные барьеры и стимулировать инновации, создавая удобные и интегрированные сервисы для клиентов.

Автор подчеркивает, что изучение потребностей клиентов — главный фактор успешного формирования экосистемы. В статье приведены данные полевого исследования, которые показывают, что современные пользователи ожидают персонализированные решения, охватывающие не только финансовые, но и смежные сферы, такие как страхование, инвестиции, лайфстайл-сервисы и другие. Для этого финансовые организации должны активно собирать и анализировать данные, чтобы предлагать удобные и интуитивно понятные услуги.

Факторы, влияющие на удовлетворенность клиентов:

Автор выделяет несколько **ключевых факторов**, которые определяют успех экосистемы: **Простота взаимодействия** – минимизация барьеров и интеграция разных сервисов в единую платформу. **Доступность и удобство** – многоканальные платформы (онлайн, мобильные приложения, офлайн-поддержка).

Доверие к бренду – клиенты ценят надежность и безопасность.

Персонализация – использование больших данных и ИИ для индивидуальных предложений.

Комментарий – главный эксперт ЧИЛ Олег Самольянов

Для большинства современных компаний клиентоцентричность становится уже **не инновацией, а условием выживания на высоконкурентном рынке**. При этом конкуренция проникла и в сам домен фокуса на клиенте - компании конкурируют за звание наиболее клиентоцентричной. Очевидно, что вряд ли кто-то может позволить себе отказаться от развития в этом направлении. Но эта гонка может стать бесконечной, изматывающей для организаций и не особо заметной для клиентов, после того, как базовый набор стандартов клиентоцентричности станет нормой.

Решение может лежать в смещении фокуса с клиента на человека, с "все, что пожелаете за ваши деньги" на искренний интерес к человеку и диалогу с ним. И в пространство этого интереса должны обязательно попасть не только потребители товаров и услуг, а также сотрудники самой организации и все, кто сталкивается с результатами деятельности организации в той или иной форме - партнеры, контрагенты, люди, живущие рядом. **Человекоцентричная организация - это качественно новый вид, способный трансформировать не только рыночные отношения, но и общество в целом.**

Человекоцентричность: приоритетный тренд рынка труда 2025

В 2025 году российский рынок труда будет характеризоваться акцентом на персонализированном подходе к сотрудникам, который часто называют "человекоцентричностью". По мнению экспертов, такой вектор развития позволит замедлить стремительный рост заработных плат, поскольку основное внимание будет уделяться компенсации инфляционных процессов.

Директор подразделения онлайн-рекрутинга "hh.ru" в Сибири, Екатерина Дегтярева, отметила, что результаты опроса работодателей свидетельствуют о том, что **в будущем повышение окладов в большей степени направят на сохранение покупательной способности сотрудников, а не на усиление конкуренции за рабочие ресурсы.** В этом контексте нематериальные стимулы и программы поддержки персонала получают новые возможности для развития, поскольку спрос на квалифицированных специалистов остаётся высоким.

Эксперт также подчеркнула, что **нехватка работников особенно заметна в сегменте массового линейного персонала.** При этом для определённых категорий специалистов высокие зарплаты уже не играют решающую роль. Соискатели стали придавать значение атмосфере в коллективе, отношению руководства, возможностям карьерного и профессионального роста, а также дополнительным социальным льготам. Так, наличие корпоративной пенсии или путёвки в санаторий может оказаться критически важным для работников старшего возраста, а предоставление услуг корпоративного детского сада — для молодых специалистов.

По прогнозам, **процессы подбора и управления кадрами в следующем году претерпят значительное влияние цифровизации.** Привлечение искусственного интеллекта для автоматизации найма, акцент на удержание уже сформированных команд, развитие бренда работодателя и повышение квалификации сотрудников станут приоритетными направлениями. Вместе с тем, на рынок труда будут оказывать влияние и негативные факторы. Дегтярева указала на неблагоприятную демографическую динамику: уход старшего поколения с рынка и рекордно низкий уровень безработицы, при этом спрос на новые кадры оценивается примерно в 3,5 миллиона человек. Дополнительные трудности создают ограничения для трудоустройства мигрантов и рост мобильности сотрудников.

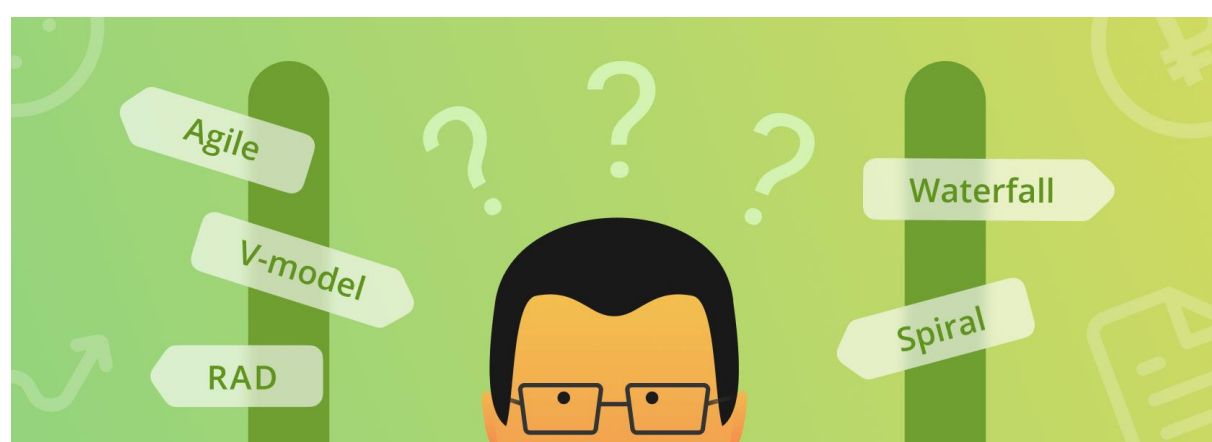
Опрос, проведённый платформой, выявил, что около 21 % компаний планируют сократить штат в 2025 году, в то время как 55 % участников исследования прогнозируют увеличение числа сотрудников. Особенно оптимистичные ожидания высказали представители малого и среднего бизнеса, а также специалисты из IT-сферы и производственных отраслей.

Тренды в управлении проектами 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 управлении проектами на предстоящий год.**

1

Отказ от строгого следования одной методологии



Успех определяется результатами, а не методологической чистотой. Все больше руководителей проектов это понимают и будут более свободно относиться к выбору подхода.

2

Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (МО)

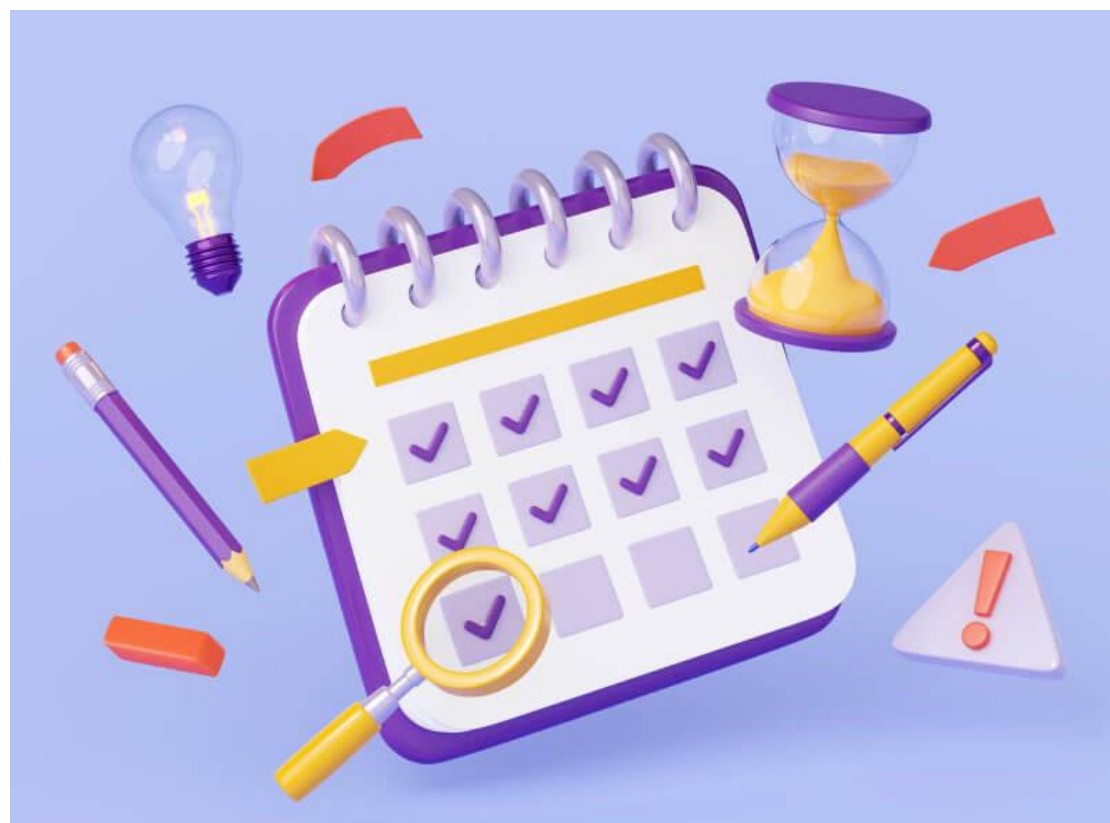


ИИ и МО активно внедряются в управление портфелем проектов, предоставляя возможности предсказательной аналитики и снижения рисков. Алгоритмы ИИ анализируют большие объемы данных, прогнозируют результаты проектов и помогают в принятии обоснованных решений.

Тренды в управлении проектами в 2025 году

3

Усложнение планирования



Рост сложности проектов приводит к усложнению планирования: больше аспектов необходимо учитывать (например, тема ESG), больше уровней планирования, обязательное планирование выгод, смесь традиционного и Agile планирования.

4

Эмоциональный интеллект станет гораздо более важным.



Поскольку компании инвестируют в новые технологии, потребность в сотрудниках с отличными навыками межличностного общения и эмоциональным интеллектом возрастает. Специалисты проектов, стремящиеся подготовиться к этому будущему, могут рассмотреть возможность оттачивания востребованных межличностных и социальных навыков, необходимых для обеспечения положительных результатов проекта в технологически продвинутой удаленной и гибридной рабочей среде.

«Люди работают лучше, когда они доверяют руководству и гордятся компанией»

Важность развития и укрепления бренда работодателя сегодня уже очевидна для большинства компаний. Это влияет на привлечение талантов, удержание и повышение лояльности сотрудников, помогает оптимизировать затраты на подбор персонала, укреплять репутацию на рынке, поддерживать стратегию бизнеса и управлять рисками. Однако остаются вопросы, как создать сильный HR-бренд и какие роли и должности в компании должны за это отвечать. Об этом — в интервью с Татьяной Кожевниковой, научным руководителем новой программы ДПО «Развитие HR-бренда: комплексный подход».



Для того чтобы превратить хаотичные коммуникации в хорошо структурированные, надо ответить на три вопроса: «что?», «как?», «зачем?».

«Что» — это контент коммуникаций. Создавать его могут сами специалисты по внутрикому, внешние подрядчики или сотрудники и руководство компании (так называемый USG-контент, сгенерированный пользователями).

«Как» — это каналы и инструменты коммуникации. Инструментов настолько много, что их можно объединить в шесть больших категорий:

- корпоративные и внешние медиа;
- корпоративные артефакты;
- корпоративные мероприятия;
- процессы получения обратной связи и двухстороннего обмена информацией;
- инструменты адаптации и корпоративной идентификации;
- кадровые и административные политики и процедуры.

«Зачем» — это влияние коммуникаций на бизнес, людей и общество. Сейчас уже никто не требует доказать прямой эффект внутрикома на производительность труда или на текущую прибыль. В рамках концепции человеческой устойчивости (human sustainability) речь идет о том, что люди работают лучше, когда они доверяют руководству, гордятся компанией и имеют возможность получать ответы на вопросы и участвовать в принятии решений. Поэтому эффективность внутрикома измеряется повышением уровня доверия сотрудников к решениям руководства, ростом информированности, повышением индекса счастья или благополучия, а также улучшением опыта клиентов компании и качества ее продуктов.

Качества лидера: как сделать путь к успеху менее тернистым

Чтобы стать лидером, важно понимать свои опоры, важно, чтобы были закрыты базовые потребности — в безопасности, в принятии, то есть чтобы с детства формировались ощущение принятия от родителей и вера, что мир хорош для вас и вы для мира тоже хороши, чтобы не было тревожности и недоверия, чтобы родители объясняли, насколько важно быть человечным, принимать других людей разными, учили брать ответственности за себя и свои поступки, рассказывает Мария Шкаленко.

«Еще одно важное качество лидера — стрессоустойчивость, когда вы понимаете, что жизнь не состоит только из счастья и каких-то приятных, прекрасных эмоций, что в жизни бывают и сложные ситуации, но вы можете с ними справляться и вы понимаете, что они временные и что это тоже своего рода часть вашего пути. В таком случае, столкнувшись с трудностями, вы не уходите в катастрофизацию или негативизм, а думаете о том, какой опыт вы можете вынести», — поясняет эксперт.

Следующее качество — это способность налаживать отношения с другими людьми, способность быть с ними вместе во взаимодействии, не перетягивать одеяло на себя, не считать вы лучше других. Наконец, это согласованность со своими ценностями — то есть когда вы понимаете, что вам важно, действуете в согласии со своими ценностями и показываете на своем примере, почему это важно и ценно для вас, рассуждает она.



Комментарий – эксперт ЧИЛ Ирина Максименко

В современном высококонкурентном мире вопросы обретения лидерских позиций в личной и профессиональной жизни стали не только частью понимания успеха как такового, но и персональной философией людей. С одной стороны, это является неким мотивирующим инструментом для достижения целей, саморазвития и реализации собственных потребностей во власти и доминировании. С другой, играя на данном запросе аудитории, мы столкнулись со множеством лжеобразовательных программ на тему лидерства, основанных только на том, что без данного качества успеха в жизни не добиться. И здесь главным становится вопрос, который обозначает автор статьи, Мария Шкаленко, для чего вам необходимо быть лидером? Какова ваша цель? Зачастую, оказывается, что не каждый человек в принципе стремится к лидерству, кто-то наоборот - хороший исполнитель и эффективно работает в команде. Но навязываемый медиа и обществом стереотип "успешного успеха", зачастую, вынуждает людей становиться не теми, кем они являются. Безусловно, тема лидерства требует дополнительных и глубоких исследований, думаю, что затронутая в статье проблематика, актуальна и своевременна.

Курская область станет пилотной при реализации проектов Минцифры

Курская область **станет пилотным регионом при реализации новых проектов Минцифры России**, сообщил врио губернатора Александр Хинштейн по итогам встречи с министром цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Максудом Шадаевым.

"С учетом нашей многолетней совместной работы с Минцифры (пять лет я возглавлял ИТ-комитет Госдумы) договорились, что Курская область станет пилотным регионом по основным цифровым проектам, реализуемым ведомством. Их почти два десятка, и каждый из них способен не только оптимизировать и систематизировать работу власти, но и облегчить жизнь людей", - написал глава региона в своем телеграм-канале.

В частности, речь идет о сервисах в сфере социальной защиты.

"Они позволят получать человеку все сведения, а также причитающиеся выплаты **не в заявительном порядке, а по принципу человекоцентричности**", - уточнил Хинштейн.



Александр Хинштейн,
губернатор Курской области*

Сервис ЧС, который будет реализован совместно с МЧС России, **предусматривает управление последствиями ЧС в едином цифровом контуре** - формирование реестра пострадавших, цифровых сервисов для учета, приема и выдачи гуманитарной помощи, навигацию добровольцев.

"Особенно важно, что эта система позволит предоставлять выплаты пострадавшим при ЧС в проактивном режиме, не дожидаясь обращения самого гражданина. Курская область станет первым регионом, где такой реестр может заработать", - подчеркнул врио губернатора.

Платформа управления ЖКХ и коммунальной инфраструктурой - это создание единой диспетчерской службы, где будут аккумулироваться данные обо всех объектах коммунальной инфраструктуры, инвестиционных и производственных программ, территориальные схемы ресурсоснабжения, данные о поставщиках ресурсов для граждан, пояснил Хинштейн.

Источник: <https://www3.interfax-russia.ru/center/news/kurskaya-oblast-stanet-pilotnoy-pri-realizacii-proektov-mincifry-hinshteyn>

Новости Лаборатории ЧИЛ

Умный банк будущего: как ИИ усиливает человекоцентричность

Благодаря развитию цифровых технологий банковская сфера переживает период трансформации. Одним из ключевых изменений стал переход к человекоцентричной модели, в которой приоритет отдается интересам и потребностям клиента. Эту тему обсудили на **вебинаре Лаборатории ЧИЛ и Банка России**. Мероприятие собрало **свыше 1500** представителей банковских и финансовых организаций со всей России.



ЛАБОРАТОРИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ И ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК

БАНК РОССИИ

Вебинар
29.01.2025


Основные темы и участники вебинара

Модератором мероприятия выступил заместитель заведующего Лабораторией ЧИЛ НИУ ВШЭ **Геннадий Стрюк**.

На вебинаре выступили с докладами (в порядке очередности докладов):

- **Олег Самольянов**, главный эксперт Лаборатории ЧИЛ НИУ ВШЭ
- **Евгений Стырин**, заведующий Международной лабораторией ЦТГУ НИУ ВШЭ
- **Анна Санина**, ведущий научный сотрудник Международной лаборатории ЦТГУ НИУ ВШЭ

Вебинар стал логическим **продолжением конференции "Фокус на клиента"**. Эксперты обсудили, каким должен быть умный банк будущего.

 Главным событием вебинара стала презентация результатов исследования, проведенного в прошлом году Лабораторией ЧИЛ и **Международной лабораторией цифровой трансформации в государственном управлении** под эгидой Банка России. В его основу легла разработанная Лабораторией ЧИЛ модель, состоящая из восьми ключевых аспектов, позволяющих измерить уровень человекоцентричности в организации.

Мероприятия по клиенто- /человекоцентричности в марте 2025 г.

Дата	Название мероприятия
04.03	Всероссийская (национальная) с международным участием научно-практическая конференция «Современные вызовы экономики и систем управления в условиях социально-экономической нестабильности»
06.03	XI Всероссийская научно-практическая конференция (с международным участием) «Современные проблемы социально-экономического развития: статика и динамика исторических процессов»
26-30.03	XII Международная научно-практическая конференция «ЭКОНОМИКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА: ИННОВАЦИИ, ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ В СФЕРЕ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА»
27-28.03	Международная научно-практическая конференция по коммуникации и цифровым медиа
20-21.03	VI Международная научно-практическая конференция «Личность в системах управления»
27-28.03	XV международная Грушинская социологическая конференция
11-12.03	I Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современные медиа: смысловые стратегии и подготовка кадров»
12-14.03	Международная конференция «Медиа в современном мире. Молодые исследователи»
27-29.03	IX международный Молодежный конвент УГИ УрФУ
12.03	Международная научно-практическая конференция «ЕВРАЗИЙСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ»



ЛАБОРАТОРИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ И ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»