



ЛАБОРАТОРИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ И ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

HR-ДАЙДЖЕСТ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

Июль 2025

ОБ HR-ДАЙДЖЕСТЕ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

В современном мире ключевым фактором успешного развития организаций становится не только технологический прогресс, но и внимание к человеческому капиталу. **Человекоцентричность — это не просто модное слово**, а стратегический подход, который позволяет компаниям создавать гармоничную рабочую среду, способствующую развитию сотрудников и повышению их вовлеченности.

Команда **Лаборатории человекоцентричности и лидерских практик НИУ ВШЭ** ежемесячно собирает все значимые новости и события в области человекоцентричности в России. В удобных и красочных буклетах рассказываем о новых исследованиях из сферы науки, кейсах внедрения человекоцентричности в бизнесе и государственном секторе, проектах и достижениях Лаборатории.

Что вас ждет в HR-дайджесте человекоцентричности?

- **Кейсы внедрения человекоцентричности в бизнесе и государственном секторе**
Расскажем, как ведущие организации применяют человекоцентричные подходы для решения актуальных задач, и как человекоцентричность может стать стратегическим преимуществом. В дайджесте вы найдете практические рекомендации и инструменты для внедрения человекоцентричного подхода в вашей компании.
- **Новые научные исследования в сфере человекоцентричности**
Вы узнаете о ключевых выводах отечественных и зарубежных исследований, которые помогут создать среду, способствующую вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.
- **Проекты и достижения Лаборатории ЧИЛ**
Мы поделимся успехами наших инициатив и результатами исследований, которые призваны помочь компаниям адаптироваться к новым реалиям рынка труда.

Если вы HR-специалист и стремитесь укрепить корпоративную культуру, повысить вовлечённость сотрудников и выстроить более человекоцентричную организационную среду, — этот дайджест для вас.

Подробнее о нас: <https://leaderlab.hse.ru/> https://t.me/leaderlab_hse

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ В МАРКЕТИНГЕ: КАК ПЕРЕНЕСТИ ЭТОТ ПОДХОД В HR?



СберМаркетинг [рассказал](#) о преимуществах человекоцентричного подхода в управлении. **Компании, которые видят в сотрудниках не ресурс, а личностей, добиваются более высоких результатов.**

Исследования Gartner показывают, что человекоцентричные компании в 3,8 раза чаще достигают высоких показателей эффективности. Ключевые метрики — уровень вовлеченности, качество обратной связи и eNPS (индекс лояльности сотрудников). В России, по данным Высшей школы бизнеса, человекоцентричность уже входит в число самых актуальных HR-трендов на 2025 год.



СОВЕТ ДЛЯ HR

- Внедряйте регулярные пульс-опросы для измерения удовлетворенности.
- Развивайте культуру наставничества и горизонтального роста.
- Используйте данные для персонализированных карьерных треков.



МЕГАФОН: КАК КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ СТАНОВИТСЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫМ



МегаФон внедрил AI-ассистента «Ежедневный герой» и персонализированные «Годовые карты развития» для сотрудников.

Персонализация обучения и использование AI повышают вовлеченность и скорость адаптации новых сотрудников. «Чтобы оставаться конкурентоспособным, необходимо постоянно повышать квалификацию и осваивать новые компетенции. Мы все постепенно становимся мультикомпетентными, и это ценится», – Глава дирекции МегаФона по развитию и обучению персонала Ирина Соколова



СОВЕТ ДЛЯ HR

- Внедряйте AI-инструменты для поддержки сотрудников.
- Создавайте индивидуальные треки развития на основе данных.
- Поощряйте внутренних экспертов (например, через программы блогерства).

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ В МЕРЧ-ИНДУСТРИИ: УРОКИ ДЛЯ HR



HR-эксперты отмечают, что мерч с учетом ценностей сотрудников (например, экологичные материалы или кастомизация) повышает лояльность и вовлеченность.

Oasis выделил **человекоцентричность** как **ключевой тренд в мерч-индустрии**. Бренды используют персонализированные продукты для укрепления эмоциональной связи с сотрудниками и клиентами.

5

ЧЕЛОВЕКО- ЦЕНТРИЧНОСТЬ

Основной акцент – на людях.

Открытые коммуникации и честность с людьми – новый тренд на заботу о клиенте.

Теперь в фокусе внимания поддержка эмоциональной связи и комфорт потребителей. Новая искренность: чистота, простота, открытость и прозрачность коммуникации. Бренды используют мерч как «физическое воплощение» эмоциональной связи.

СОВЕТ ДЛЯ HR

- Создавайте мерч-программы, отражающие ценности компании.
- Вовлекайте сотрудников в процесс дизайна (например, через голосования).
- Используйте мерч как часть onboarding-процесса для новых сотрудников.



ESG И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ: ОПЫТ ТМК



**Трубная
Металлургическая
Компания**

Трубная металлургическая компания (ТМК) [опубликовала](#) отчет об устойчивом развитии, где **человекоцентричность** названа **ключевым приоритетом**.

Компании, инвестирующие в безопасность и развитие сотрудников, демонстрируют более высокую продуктивность и низкую текучесть.

«Сотрудники наших производственных площадок получают четкое понимание общих ценностей и направлений развития, читая о реализованных проектах в серьезном отчете. Это укрепляет командный дух и гордость за компанию», – Владимир Оборский, Заместитель генерального директора ТМК



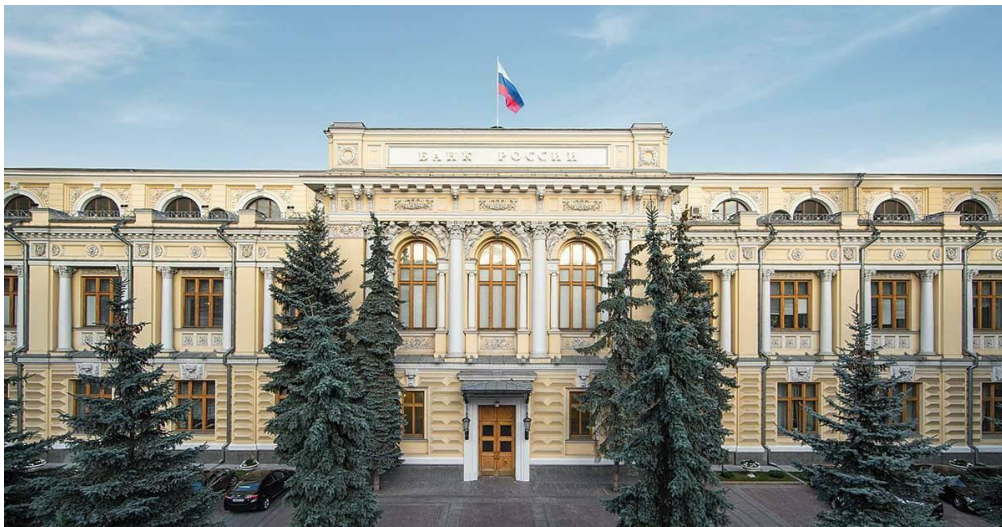
СОВЕТ ДЛЯ HR

- Разрабатывайте программы развития, ориентированные на запросы сотрудников.
- Вовлекайте персонал в ESG-инициативы (например, волонтерские проекты).
- Измеряйте влияние HR-практик на бизнес-результаты.

БАНК РОССИИ ПРЕДСТАВИЛ КОДЕКС ЭТИКИ ДЛЯ ИИ: КАК ЭТО ПОВЛИЯЕТ НА HR?



Банк России



Исследователи отмечают, что внедрение этических ИИ-решений повышает доверие сотрудников к технологиям и снижает сопротивление инновациям. Например, голосовые роботы, обученные с учетом этических норм, могут улучшить клиентский сервис без ущерба для человеческого фактора.



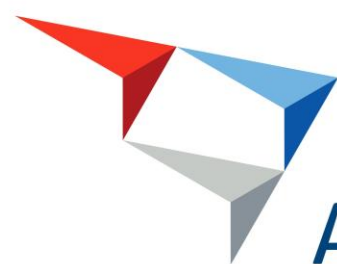
Банк России разработал **Кодекс этики для искусственного интеллекта**, основанный на пяти принципах: **человекоцентричность**, справедливость, прозрачность, безопасность и ответственное управление рисками. Документ направлен на регулирование использования ИИ в финансовом секторе, включая взаимодействие с клиентами и сотрудниками.



СОВЕТ ДЛЯ HR

- Обучайте сотрудников работе с ИИ, делая акцент на его вспомогательной роли.
- Внедряйте системы обратной связи для оценки восприятия ИИ-инструментов.
- Разрабатывайте внутренние этические стандарты, чтобы обеспечить прозрачность и справедливость.

АСИ СОЗДАСТ АТЛАС ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ



АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

Эксперты подчеркивают, что человекоцентричность в HR — это не только забота о сотрудниках, но и создание среды, где их ценности совпадают с ценностями организации. Например, проекты вроде VR-тренингов для людей с ограниченными возможностями демонстрируют, как технологии могут усиливать инклюзивность.

Агентство стратегических инициатив (АСИ) разрабатывает атлас человекоцентричности, который поможет организациям социальной сферы улучшить качество услуг. Проект включает лучшие практики из медицины, образования и социальной защиты.



СОВЕТ ДЛЯ HR

- Адаптируйте лучшие практики из социальной сферы для корпоративных программ.
- Внедряйте инклюзивные инструменты, такие как VR-обучение или гибкие графики.
- Проводите регулярные опросы сотрудников, чтобы оценивать их удовлетворенность и вовлеченность.

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ В HR-ПРАКТИКЕ — МЕЖДУ ПОТЕНЦИАЛОМ И РЕДУКЦИЕЙ

Автор [новой статьи](#) (Д.Е. Николаев) противопоставляет человекоцентричность — как признание свободы, ответственности и смыслотворчества человека — социоцентризму, где личность подчинена коллективным нормам.

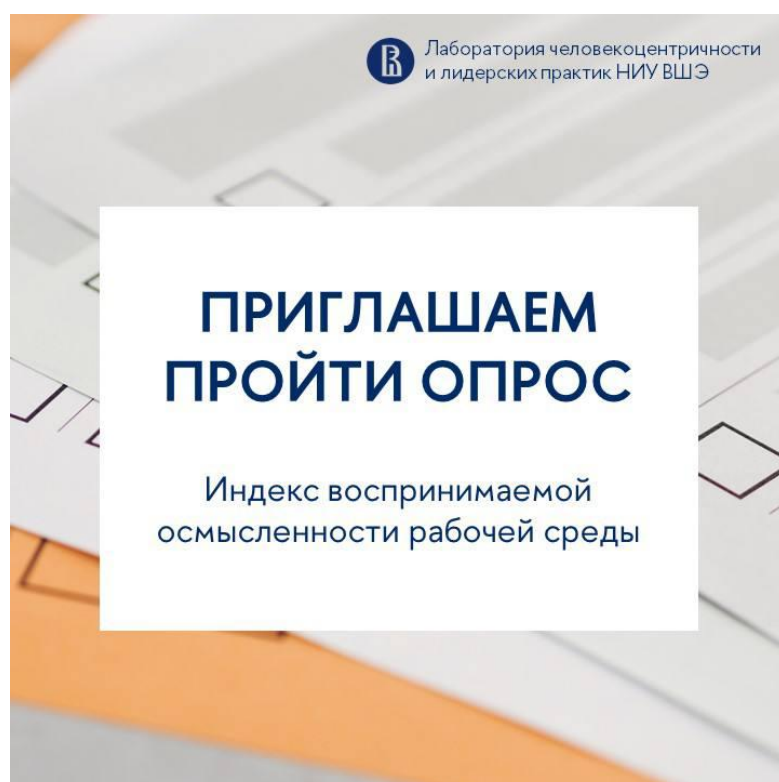
- Потенциал сотрудника — не набор навыков, а траектория его эволюции через выбор и самоопределение (идеи Мамардашвили, Франкла).
- Попытки измерить человекоцентричность через KPI (например, «увеличить вовлеченность на 10%») превращают ее в инструмент контроля, уничтожая суть.
- Здоровая культура не «лепит» сотрудников под шаблон, а поддерживает их уникальные траектории.
- Многие компании называют «человекоцентричными» программы wellness или гибкий график, но это лишь элементы. Суть — в признании сотрудника субъектом, а не ресурсом.

Советы для HR-специалистов:

- Пересмотрите системы оценки: вместо «проверки компетенций» — диалог о ценностях и смыслах.
- Создавайте среду, где ошибки — часть пути, а не повод для санкций.
- Ищите не «идеального кандидата», а того, чья траектория совместима с культурой компании.
- Избегайте «KPI человекоцентричности». Лучше отслеживать косвенные индикаторы: уровень доверия, количество инициатив «снизу».

Человекоцентричность — не тренд, а смена парадигмы. Для HR это вызов: отказаться от иллюзии контроля и научиться работать с неопределенностью, где сотрудник — не объект управления, а соавтор корпоративной эволюции. Как отмечает Николаев, «человек — не ресурс, а возможность».

ЛАБОРАТОРИИ НУЖНЫ ГЕРОИ: СТАНЬТЕ ЧАСТЬЮ ИЗМЕНЕНИЙ



Мы верим: бессмысленная работа — это не про человекоцентричность. Поэтому создаём шкалу, которая поможет измерить, насколько осмысленно устроена рабочая среда в командах и организациях. Нужна ваша помощь! Пройдите короткий опрос (всего 5 минут) — это важно для валидации нашей модели:

👉 [Пройти опрос](#)

Лаборатория ЧИЛ подготовила видеоподкаст, где эксперты Высшей школы экономики поделились опытом и взглядами на современные тенденции ДПО.

[Смотрите](#) подкаст и вдохновляйтесь идеями, которые меняют образование и бизнес.



27 июня состоялся научный семинар Лаборатории ЧИЛ, посвященный развитию человекоцентричного подхода в организациях. Участники обсудили широкий круг тем: от эффективности и технологий до корпоративной культуры и лидерства.



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