



ЛАБОРАТОРИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ И ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

# HR-ДАЙДЖЕСТ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

Сентябрь 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 вовлеченность сотрудников и выстроить более человекоцентричную организационную среду, — этот дайджест для вас.

Подробнее о нас: <https://leaderlab.hse.ru/> [https://t.me/leaderlab\\_hse](https://t.me/leaderlab_hse)

*Над дайджестом работали: заместитель заведующего Лабораторией ЧИЛ Геннадий Стрюк, PR-менеджер Лаборатории ЧИЛ Милена Гнедкова, научный сотрудник Лаборатории ЧИЛ Елена Малахова.*

## Культура счастья — особый подход к работе с персоналом



Основатель проекта «Культура счастья», ведущий российский эксперт в сфере ментального и социального здоровья **Андрей Вебер** [рассказал](#) о трех ключах к созданию комфортной рабочей среды и практиках человекоцентричности для малого бизнеса.

Счастливые сотрудники – это стратегический ресурс, напрямую влияющий на производительность, инновационность и прибыль компаний. Согласно данным исследований вовлечённые сотрудники работают на 21% продуктивнее, а компании с высоким индексом счастья растут на 37% быстрее конкурентов. Поддержка ментального здоровья способна снизить текучесть кадров до 60%.



### СОВЕТ ДЛЯ HR

- **Доверие:** Обеспечьте прозрачность процессов и честную коммуникацию.
- **Уважение:** Признавайте личные границы, ценности и индивидуальный вклад каждого.
- **Гибкость:** Адаптируйте график и формат работы под реальные потребности людей, а не под абстрактные регламенты.



## Когда каждый в команде ценен: новый подход к управлению персоналом



Современный бизнес всё активнее отходит от традиционных авторитарных методов управления в сторону человекоцентричного подхода, который ставит сотрудника в центр всех бизнес-процессов.

Эксперты подчеркивают, что ключевыми элементами такого подхода являются: открытый диалог, гибкость рабочего графика, прозрачная система карьерного роста, учет индивидуальных качеств сотрудников и создание условий, в которых каждый чувствует свою ценность. Компании, такие как ГК «Бештау» и ВРО, демонстрируют успехи благодаря системам наставничества, поддержке профессионального развития и вниманию к эмоциональному климату в коллективе.



### СОВЕТ ДЛЯ HR

- Создавайте прозрачные карьерные траектории — сотрудники должны видеть возможности роста внутри компании. Внедряйте системы наставничества и поддерживайте инициативы по обучению и развитию.
- Формируйте культуру признания — регулярно отмечайте достижения сотрудников, используя персональную обратную связь и корпоративные мероприятия.



## Талантоцентричность: как малым командам строить работу



В современных условиях управления малыми командами наряду с человекоцентричностью выделяют талантоцентричность — подход, который делает акцент на раскрытии и усилении уникальных способностей каждого сотрудника.

Талантоцентричность предполагает:

- Выявление сильных сторон сотрудников через регулярные обсуждения и беседы.
- Гибкое проектирование ролей с учётом талантов.
- Создание индивидуальных траекторий развития.
- Формирование культуры признания.



### СОВЕТ ДЛЯ HR

- Сохраняйте базовые требования к должности, но позволяйте сотрудникам развиваться в направлениях, соответствующих их талантам. Часто люди сами не осознают свои сильные стороны.
- Задача HR и руководителей — замечать, в каких задачах сотрудник проявляет наибольшую энергию и эффективность, и помогать им применять эти навыки в новых проектах.

### КОММЕНТАРИЙ НАУЧНОГО СОТРУДНИКА ЛАБОРАТОРИИ ЧИЛ ЕЛЕНЫ МАЛАХОВОЙ

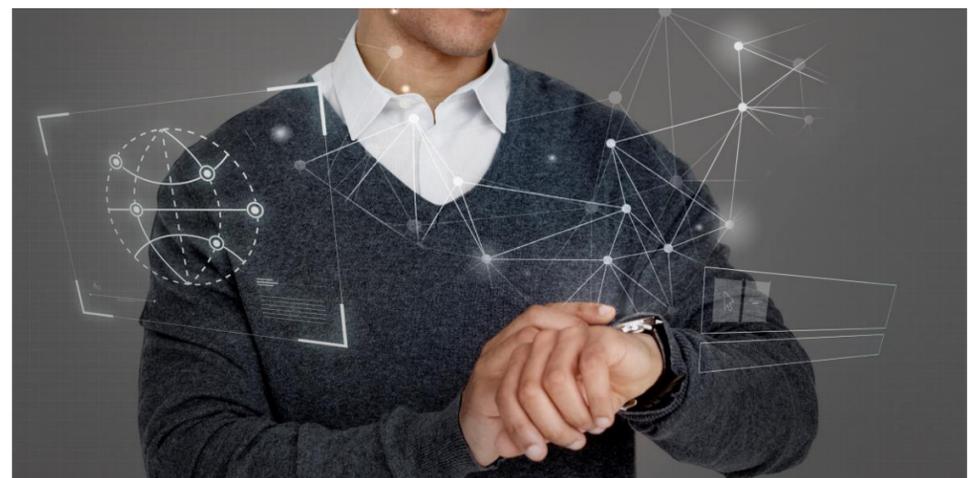
- Человекоцентричность – достаточно широкое понятие. Оно включает в себя не только заботу о достойных условиях труда для сотрудников. Модель человекоцентричной организации, созданная Лабораторией ЧИЛ, включает в себя 8 параметров, среди которых – возможности для роста и раскрытия потенциала сотрудников. Так что можно сказать, что талантоцентричность не замещает человекоцентричные практики, а является их частью.

## X-центричность: почему не все компании ставят сотрудников в центр стратегии



Согласно [статье](#) Марка Розина, Михаила Балакшина и Анастасии Поповой, успешная модель управления должна строиться на выявлении и усилении собственных «суперсил» компании и устранении стратегических уязвимостей. Эта концепция получила название X-центричной модели управления.

Авторы подчеркивают, что в таких отраслях, таких как нефтедобыча или производство напитков, ключевыми факторами могут быть ресурсы, бренд или технологии, на которые стоит сместить основной фоку внимания.



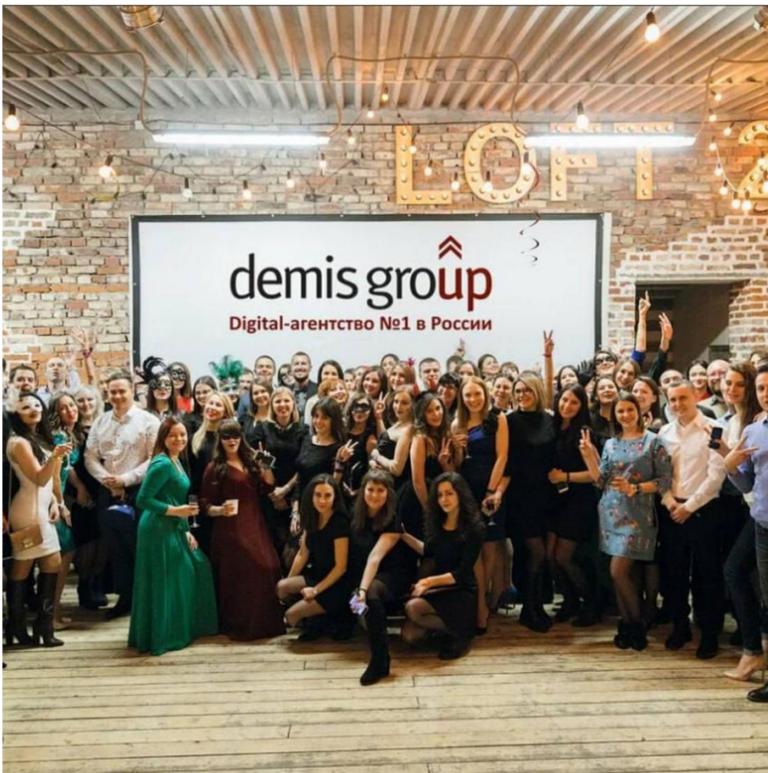
### СОВЕТ ДЛЯ HR

- Усиьте процессы подбора, адаптации, оценки и мотивации ключевых специалистов. Создавайте условия для кросс-функциональной работы и развития продуктового мышления у сотрудников.

### КОММЕНТАРИЙ НАУЧНОГО СОТРУДНИКА ЛАБОРАТОРИИ ЧИЛ ЕЛЕНЫ МАЛАХОВОЙ

- Любая организация – это целостная система. Если у нее есть некая «суперсила», будь то известный бренд, эксклюзивные права на технологию или что-то еще – это вовсе не значит, что все остальное должно выпадать из фокуса внимания. Есть тактический подход, который говорит о том, какие наиболее важные моменты нужно учесть здесь и сейчас. И есть стратегический – который показывает, что нужно сделать, чтобы государственная власть и социум давали возможность бизнесу долгое время существовать и процветать. Человекоцентричность как раз способна дать это стратегическое преимущество.

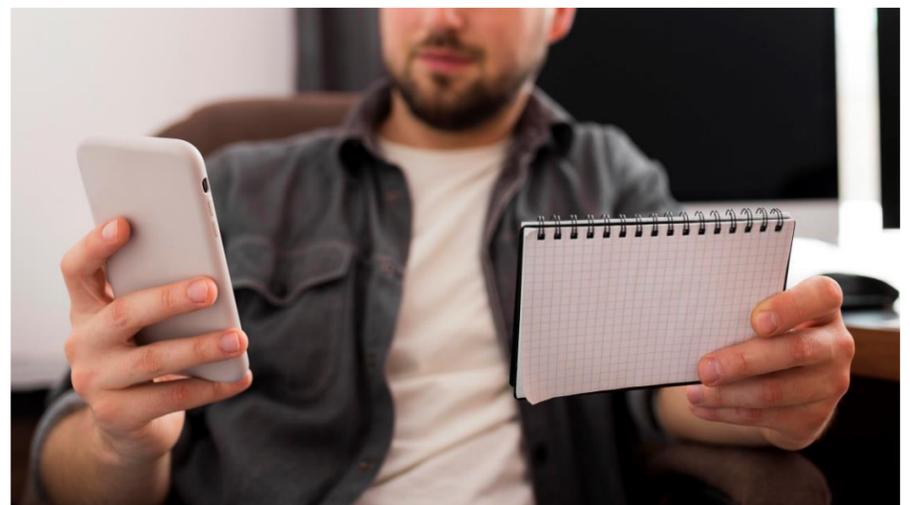
## SMM-тренды 2026 делают ставку на человекоцентричность



Согласно [исследованию](#) Demis Group, ключевым вектором развития цифрового пространства становится человекоцентричность. Эксперты отмечают, что аудитория все больше устает от безликого корпоративного контента и отдает предпочтение брендам, которые демонстрируют искренность, открытость и создают ощущение реального сообщества.

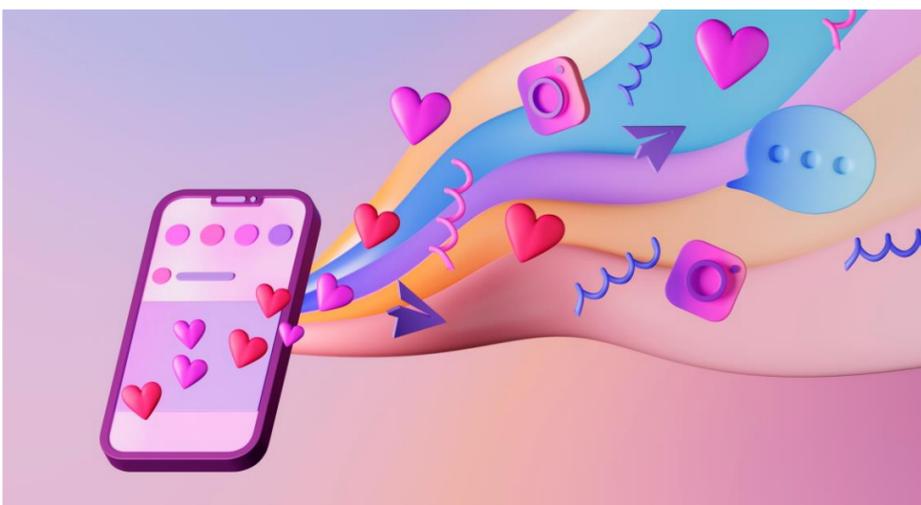
Для построения доверия и лояльности бренды активно используют следующие подходы:

- Публикация историй сотрудников и клиентов, что позволяет показать «человеческое лицо» компании.
- Стимулирование пользовательского контента.
- Создание закрытых сообществ с эксклюзивной ценностью.



### СОВЕТ ДЛЯ HR

- Не просто рассказывайте о вакансиях, а создавайте контент, раскрывающий личности сотрудников, их карьерные пути и реальный опыт работы в компании.
- Поощряйте команду делиться своим рабочим опытом в соцсетях.



## Финансовый сектор переходит к человекоцентричности и созданию «эмоциональных продуктов»



По данным Ассоциации ФинТех, в 2025 году ключевым трендом в финансовой сфере становится «довериецентричность» — трансформация роли банков из простых поставщиков услуг в доверенных партнеров для клиентов. Это естественное развитие идей человекоцентричности, где фокус смещается на построение долгосрочных отношений, основанных на доверии.

Второй значимый тренд — переход от гиперперсонализации к созданию «эмоциональных продуктов», которые точно отвечают на скрытые потребности и настроения клиентов. Реализуется это за счет применения сложных моделей искусственного интеллекта (ИИ) и ансамблей ML, способных анализировать тонкие поведенческие паттерны.



### СОВЕТ ДЛЯ HR

- Развивайте в организации культуру доверия и партнерства.
- Используйте технологии для персонализации HR-услуг и развития сотрудников.

## «Человекоцентричность и идентичность»: переизбранный мэр Нижнего Новгорода Шалабаев назвал принципы работы своей команды



Переизбранный мэр Нижнего Новгорода Юрий Шалабаев [объявил](#) о разработке новой стратегии развития города, основанной на принципах человекоцентричности, идентичности, узнаваемости и открытости.

Он подчеркнул, что все градостроительные решения должны учитывать исторический и культурный код города, а также ориентироваться на потребности людей. Это заявление отражает растущий тренд на внедрение человеко-ориентированного подхода не только в бизнесе, но и в государственном управлении.



### СОВЕТ ДЛЯ HR

- Создавайте рабочие, ориентированные на потребности сотрудников. Учитывайте их мнение при принятии решений, влияющих на рабочую среду.
- Учитывайте культурные и исторические особенности региона или сообщества, в котором работает организация, для укрепления лояльности и чувства принадлежности.



## Человекоцентричность как современный тренд организационного развития



Эксперты Финансового университета при Правительстве Российской Федерации [обсудили](#) соотношение клиенто- и человекоцентричных подходов и их роль в развитии государственных организаций.

Как отмечает доцент Финансового университета при Правительстве РФ К.В. Харченко, принципы клиентоцентричности — такие как глубокое понимание потребностей, ориентация на долгосрочные отношения и обратная связь — теперь расширяются и на внутреннюю среду компании. Это выражается в развитии эмпатии к сотрудникам, улучшении условий труда, создании возможностей для профессиональной и личной самореализации.



### СОВЕТ ДЛЯ HR

- Внедряйте «внутреннюю» аналитику и сегментацию. Используйте методы анализа данных не только для изучения клиентов, но и для глубокого понимания потребностей сотрудников.
- Расширьте концепцию заботы о сотрудниках. Создавайте условия не только для эффективной работы, но и для гармоничной жизни.



## Повышение эффективности работы, умение решать конфликты и личностный рост: что дает внедрение человекоцентричного подхода



В рамках XIV Всероссийской конференции Общества человекоцентрированного подхода в области передовых исследований и практик человекоцентричности АСИ обсудили преимущества и этапы внедрения человекоцентричного подхода.

Эксперты подчеркивают, что успешное внедрение начинается с четкого распределения зон ответственности между сотрудником и организацией, требует разработки стандартов и системы оценки, ориентированной на реальные изменения в жизни людей, а не на формальные показатели. Особое внимание уделяется роли НКО и социального предпринимательства как носителей понимания потребностей человека.



**АГЕНТСТВО  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ИНИЦИАТИВ**



### СОВЕТ ДЛЯ HR

- Развивайте субъектность сотрудников — четко определяйте зоны их ответственности и создавайте условия, в которых они чувствуют себя авторами общих результатов.
- Внедряйте человекоцентричные стандарты и оценку — ориентируйтесь не на сухую статистику, а на качественные изменения в опыте и удовлетворенности сотрудников.

## Врач будущего — это интегратор клинических и управленческих компетенций



Современное здравоохранение требует от врачей не только глубоких профессиональных знаний, но и развитых надпрофессиональных навыков. Как [отмечает](#) эксперт Марина Велданова, конфликт между «жесткими» и «мягкими» навыками становится одной из ключевых проблем в подготовке медицинских кадров.

Исследования подтверждают растущую значимость управленческих компетенций: например, модель ACNE 2025 включает лидерство, эмоциональный интеллект, управление коммуникациями и стратегическое планирование. Российские исследования ЦНИИОИЗ также показывают запрос главных врачей на обучение экономике, праву и психологии, что выходит за рамки традиционного медицинского образования.



ЦНИИОИЗ

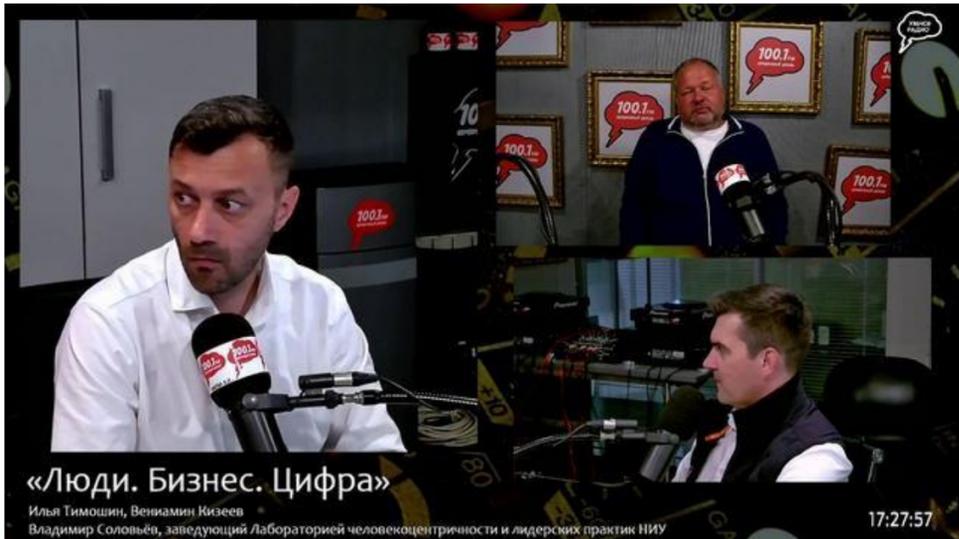
Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения



### СОВЕТ ДЛЯ HR

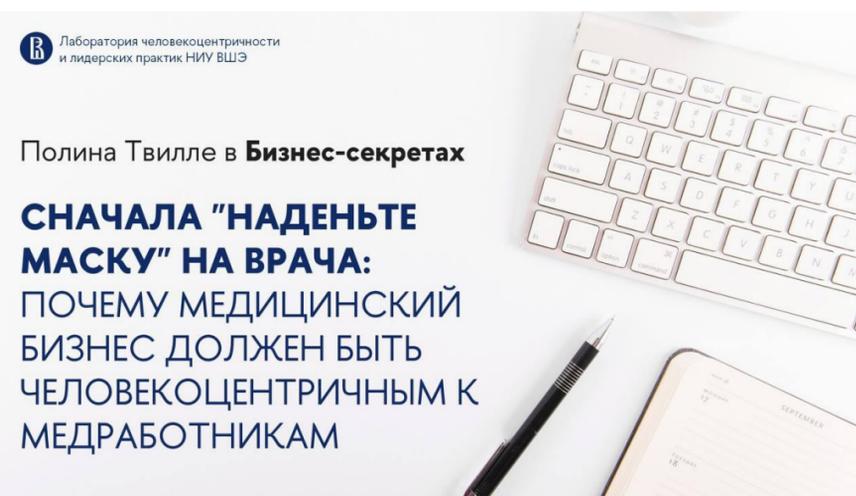
- Внедряйте комплексные модели оценки и развития компетенций.
- Стимулируйте междисциплинарное обучение. Это усилит взаимопонимание и повысит эффективность командной работы в условиях цифровой трансформации.

## Исследуем человекоцентричность вместе с экспертами Лаборатории ЧИЛ НИУ ВШЭ



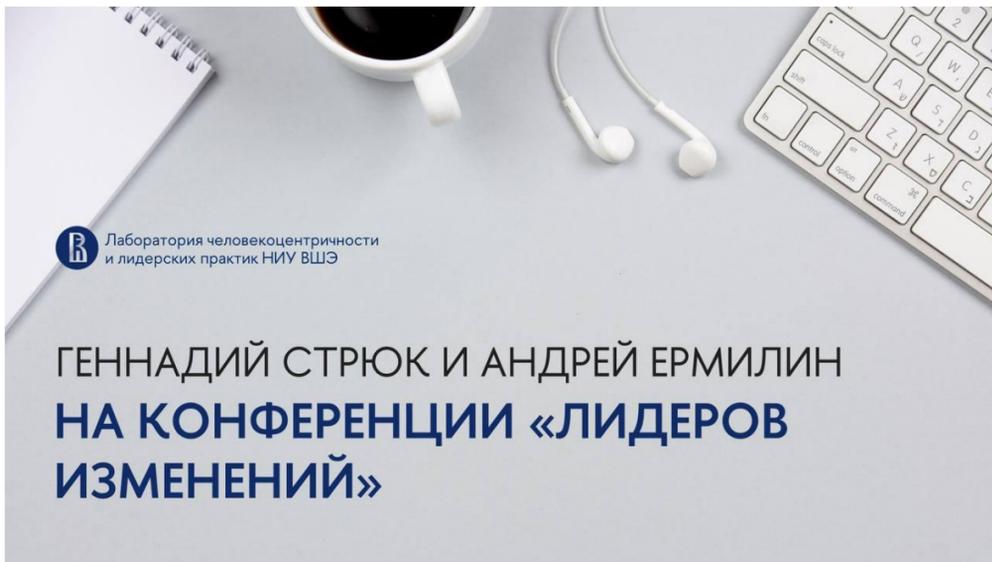
Заведующий Лабораторией ЧИЛ НИУ ВШЭ Владимир Соловьёв в эфире на радио "Серебряный дождь" с Вениамином Кизеевым и Ильей Тимошиным [рассказал](#), почему инвестиции в человеческий капитал особенно важны в современных условиях цифровой трансформации.

На [вебинаре](#) Академии управления WINbd, организованного Вениамином Кизеевым, заведующий Лабораторией ЧИЛ НИУ ВШЭ Владимир Соловьёв раскрыл секреты человекоцентричного лидерства.



Научный сотрудник Лаборатории ЧИЛ Полина Твилле [опубликовала](#) исследование в "Бизнес-секретах". В материале эксперт доказывает, что забота о персонале — это долгосрочная инвестиция в устойчивость и эффективность медицинского бизнеса.

## Исследуем человекоцентричность вместе с экспертами Лаборатории ЧИЛ НИУ ВШЭ



Заместитель заведующего  
Лабораторией ЧИЛ НИУ ВШЭ  
Геннадий Стрюк и главный  
эксперт Лаборатории ЧИЛ  
Андрей Ермилин [выступили](#) на  
конференции "Лидеров  
изменений"

Заместитель заведующего  
Лабораторией  
человекоцентричности и  
лидерских практик НИУ ВШЭ  
Геннадий Стрюк и главный  
эксперт Лаборатории Олег  
Самольянов выступили с  
[презентацией](#) на всероссийском  
форуме "Россия — время команд"  
в Сенеже.



Заведующий Лабораторией ЧИЛ НИУ  
ВШЭ Владимир Соловьев [поделился](#)  
мыслями и идеями о  
человекоцентричности и лидерстве в  
подкасте Российского общества  
"Знание". Запись состоялась на  
крупнейшей отраслевой площадке —  
XXV Международной конференции и  
выставке HREXP0.



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