



ЛАБОРАТОРИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ И ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

HR-ДАЙДЖЕСТ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

Ноябрь 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

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

Главные тенденции в HR в 2026 году

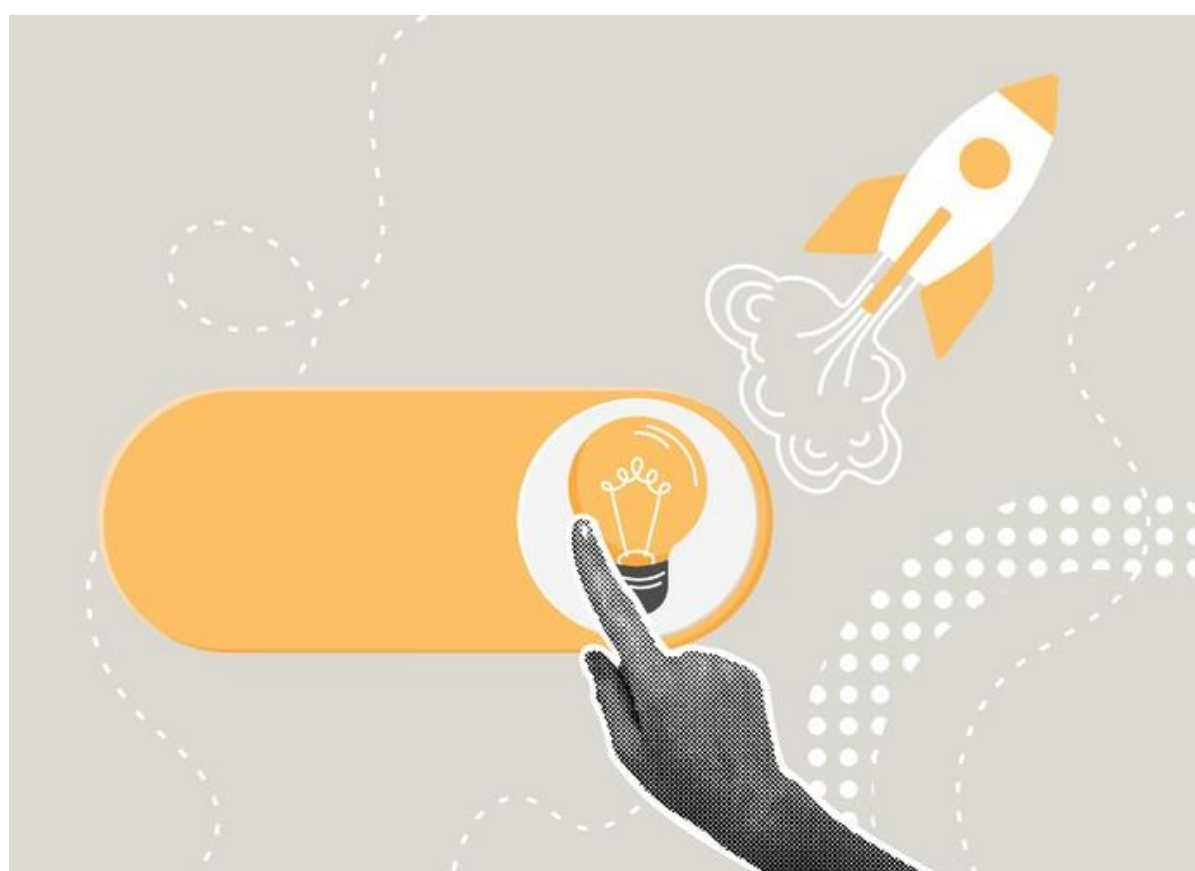
В топ-10 важнейших российских тенденций в управлении персоналом в 2026 году произойдут существенные сдвиги по сравнению с 2025 годом



1. Рост значимости инициатив по повышению производительности труда и операционной эффективности. Почти $\frac{3}{4}$ компаний будут уделять этому все больше внимания. Они станут активно внедрять программы повышения операционной эффективности, включают в набор KPI для руководителей и сотрудников дополнительные показатели, связанные с повышением производительности труда.

2. Развитие бренда работодателя.

Почти три четверти компаний планируют увеличить усилия по развитию бренда работодателя, формулированию уникального ценностного предложения для сотрудников. На ярком HR-бренде можно сэкономить 10–15% фонда оплаты труда, он привлекает и минимум на год-два удерживает ценные кадры.



3. Увеличение усилий по удержанию персонала. 68,7% компаний будут прикладывать больше организационных, технических, финансовых усилий для удержания сотрудников. Работодатели будут удерживать только лучших, тем более что из-за сокращения экономической активности их потребность в персонале снижается или остается неизменной.



Главные тенденции в HR в 2026 году

В топ-10 важнейших российских тенденций в управлении персоналом в 2026 году произойдут существенные сдвиги по сравнению с 2025 годом



4. Внедрение практики наставничества. 64,6% компаний станут активно развивать практику наставничества. Они разработают систему поощрения опытных специалистов и руководителей, чтобы те охотнее брали на себя роли наставников. Наставникам будут выделены отдельные рабочие часы или дни с сохранением заработной платы, чтобы им не пришлось заниматься обучением в свободное от работы время.

5. Усиление человекоцентричности работодателей. Под усилением человекоцентричности подразумевается, что компании будут заниматься формированием позитивного опыта сотрудников и кандидатов на всем пути их взаимодействия с организацией; разрабатывать для работников более удобные правила и процессы.



6. Пересмотр подходов к вовлеченности персонала. Специалисты по HR 62,2% компаний будут разрабатывать и внедрять новые подходы к повышению вовлеченности сотрудников, которая не растет много лет. Речь идет как о новых материальных денежных и неденежных стимулах, так и о более активном участии топ-менеджмента в работе с персоналом и улучшении корпоративной культуры.



Главные тенденции в HR в 2026 году

В топ-10 важнейших российских тенденций в управлении персоналом в 2026 году произойдут существенные сдвиги по сравнению с 2025 годом



7. Цифровизация HR. 56,1% компаний расширят применение информационных технологий в HR, внедрят цифровые платформы и отдельные сервисы для HR-менеджеров и сотрудников. Современные технологии при правильном применении могут решить три задачи: удешевление и ускорение HR-сервиса; повышение его персонализации; совершенствования на основе потока данных.

8. Рост внимания к обучению и развитию персонала. 61,4% компаний либо увеличат расходы на корпоративное обучение, либо расширят количество программ и увеличат число сотрудников, которых направляют на учебу, без роста бюджета.



9. Борьба с дефицитом рабочих и другого линейного персонала. Больше половины опрошенных убеждены, что дефицит рабочих кадров и другого линейного персонала будет нарастать. Их компаниям придется теснее сотрудничать с образовательными учреждениями; разрабатывать систему мотивации и повышения вовлеченности для таких работников.

10. Развитие внутренней мобильности персонала. 52,7% работодателей считают одной из важнейших задач для HR развитие внутренней мобильности персонала. Они намерены увеличить долю назначений на должности внутренних кандидатов и долю переводов сотрудников в другие функциональные отделы внутри компании и на другие позиции.

Мы постепенно будем перемещаться в экономику, в центре которой будет стоять человек



Глава Сбера Герман Греф прогнозирует постепенный переход экономики к человекоцентричности. Он отметил, что развитие технологий и изобилие товаров, услуг и информации приведет к ужесточению конкуренции.

Герман Греф подчеркнул, что развитие технологий и изобилие товаров, услуг и информации приведет к ужесточению конкуренции. "Клиент устал от "внимания", которое на него обращается. Это очень непросто", - добавил он.



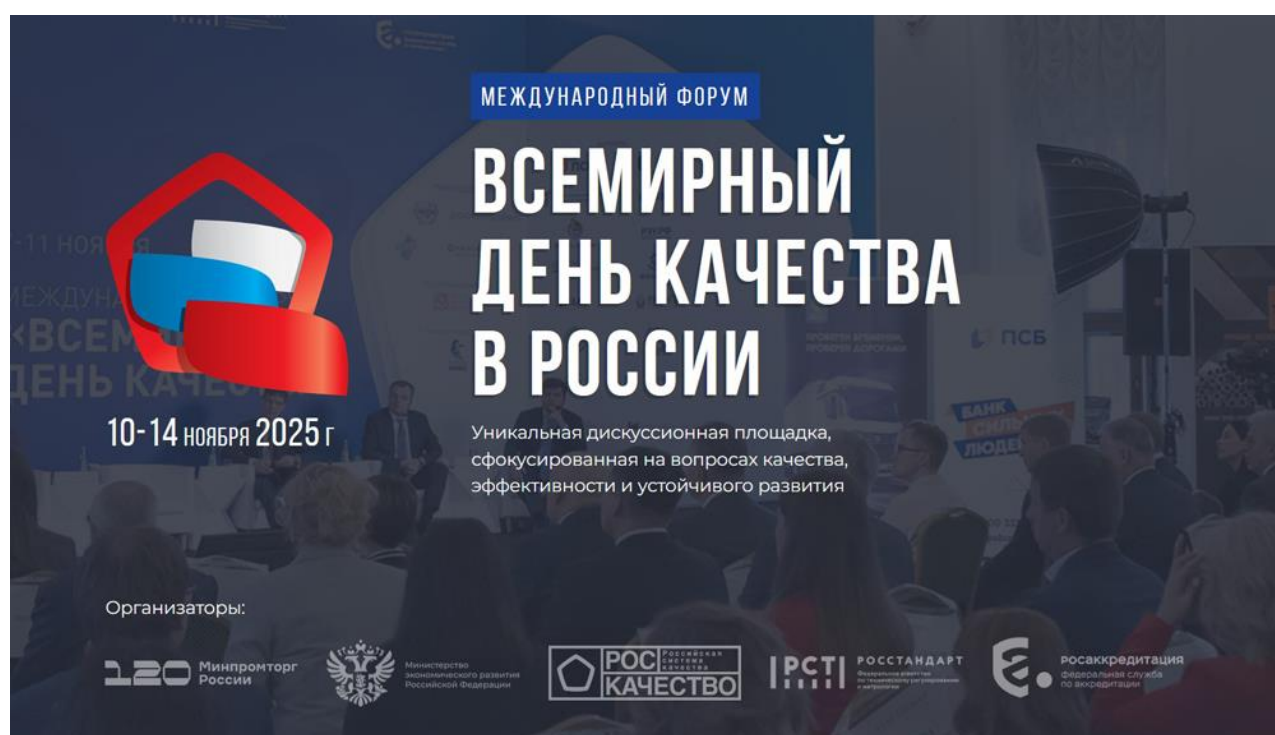
ТАСС

**Греф прогнозирует
постепенный переход
экономики к
человекоцентричности**

СОВЕТ ДЛЯ HR

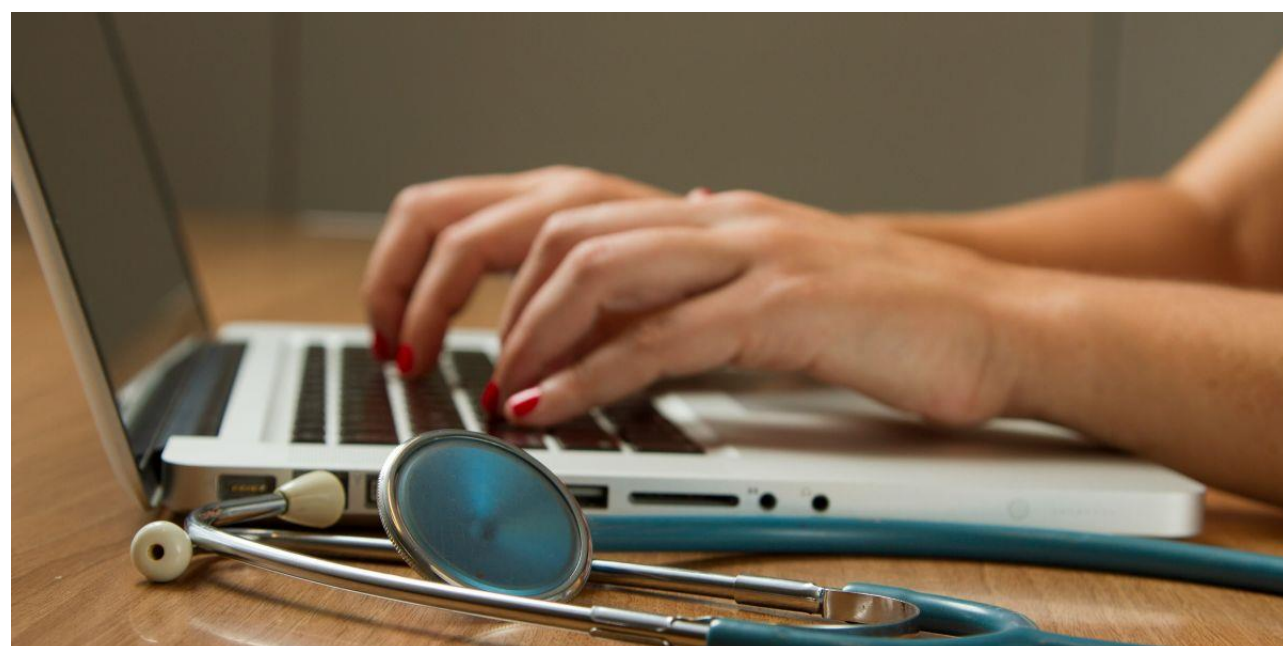
- Трансформация также требует пересмотра системы мотивации. Сложность в этом, что зачастую непросто сочетать бизнес цели и уход от кратковременных стимулов к построению долгосрочных отношений.
- Сначала нужно переварить внутренние процессы. Еще неизвестно, что дольше придется трансформировать, — технологии или корпоративную культуру.

Бережливая мотивация и вовлечение персонала: как построить человекоцентричную медицинскую организацию



Секреты удержания кадров и создания современной корпоративной культуры [раскрыли](#) на Всемирном форуме качества-2025. Кадровый дефицит, выгорание медиков и новые ценности требуют от системы здравоохранения пересмотра самого подхода к управлению персоналом.

Ответом на них становится философия человекоцентричности, которая будет детально разобрана на специальной сессии «Человекоцентричная медицинская организация (ISO 7101:2023): бережливая мотивация и вовлечение персонала».



ISO 7101: 2023

Система управления качеством в здравоохранении



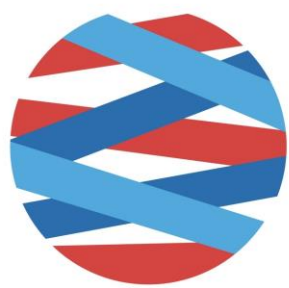
Современное здравоохранение сталкивается не только с высокими ожиданиями пациентов, но и с глубокими внутренними кризисами: последствиями пандемии, изменениями на рынке труда и приходом нового поколения специалистов с иной системой мотивации. Традиционные методы управления уже не способны эффективно удерживать кадры и поддерживать их вовлеченность.

В Финансовом университете обсудили будущее российской экономики



В Москве проходит десятый, юбилейный форум Финансового университета. В этом году его название — «Россия: образ будущего». Какой должна быть российская экономика? Как сделать технологии залогом социального процветания? Ответы на эти и другие вопросы — в выступлениях участников форума.

Станислав Прокофьев, ректор Финансового университета при Правительстве РФ:
— Технологический суверенитет, технологическое лидерство — все это наукоемкие отрасли, и без науки достичь здесь первенства в мировом масштабе абсолютно невозможно. Конечно, подготовка кадров. У нас действительно наблюдается дефицит по самым острым специальностям качественных, хороших кадров. И в этом мы видим свое тоже направление. И, наконец, разработка, прямая разработка инноваций. Здесь научное сообщество играет весомую роль.

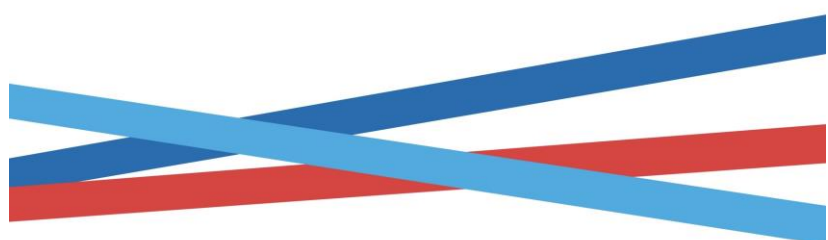


«Россия: образ будущего»

X Международный форум Финансового университета

25-26 НОЯБРЯ 2025 ГОДА

Это создает базу для развития новых технологий и новых сервисов, прежде всего в сфере, которая касается интересов людей. По мнению участников форума, **человекоцентричность — это ключевой тренд развития экономики и социальной сферы.**



Корпоративное образование переориентируется с развития лидерства на повышение эффективности

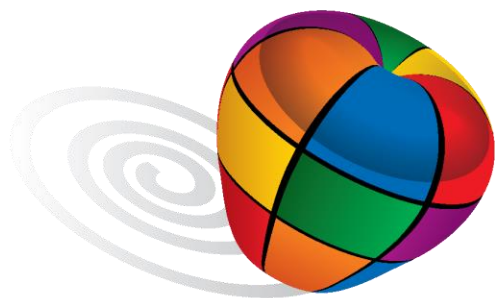


Согласно выводам ежегодного [исследования](#) Школы управления «Сколково», посвященного тенденциям в вопросах обучения и развития руководителей в перспективе одного-двух лет, сегодня перед топ-менеджерами стоит задача «двустороннего лидерства».

С одной стороны, руководитель одновременно должен быть креативным предпринимателем, чтобы создавать новые источники роста для бизнеса. С другой — он обязан быть также эффективным менеджером, чтобы контролировать качество рабочих процессов. Именно эти тренды будут задавать тон в бизнес-образовании в ближайшие годы.



Мы находимся в важной точке "переопределения лидерства", когда у некоторых компаний могут возникнуть новые подходы и управленческие практики. Это определит их лидерство на следующие пять-десять лет и запустит процесс комплексной технологической трансформации, которая будет сопровождаться многократным усложнением цифровой трансформации. Операционная эффективность — ключевая тема последних пяти лет. Но есть два важных вызова — это пересмотр стратегии и бизнес-модели, а также удержание клиентов.



SKOLKOVO
Moscow School of Management

Исследуем человекоцентричность вместе с экспертами Лаборатории ЧИЛ НИУ ВШЭ



Лаборатория ЧИЛ приняла участие в экспертной дискуссии о доступности высокотехнологичной диагностики в Общественной палате РФ. На заседании выступил с докладом заместитель заведующего Лабораторией человекоцентричности и лидерских практик НИУ ВШЭ Геннадий Стрюк.

Эксперты ВШЭ и бизнеса обсудили, как человекоцентричность меняет дополнительное образование. В рамках национального форума ДПО "Человек и компетенции нового времени" Лаборатория ЧИЛ провела экспертный круглый стол "Человекоцентричность как тренд университетского ДПО".



В этом году снова представили Лабораторию ЧИЛ НИУ ВШЭ на Молодежном карьерном форуме "Взлет".

Форум прошел 30 ноября на главной выставочной площадке страны — ВДНХ, при поддержке Департамента территориальных органов исполнительной власти Москвы.





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