

Человекоцентричные технологии: отечественный опыт внедрения (часть 1)

М. В. Ботенёва¹ ✉

¹ Уральский государственный экономический университет
ул. 8 Марта, д. 62, г. Екатеринбург 620144, Российская Федерация

✉ e-mail: boteneva79@mail.ru

Резюме

Актуальность. Условия новой реальности предопределяют решение задачи обновления не только сущности экономических понятий, но и траекторий деятельности менеджмента по сохранению стабильности и безопасности функционирования хозяйствующих субъектов. Утверждение человека как ведущего субъекта экономических интеракций вызывает особый интерес к смене парадигмы процесса управления персоналом.

Цель – проведение анализа отечественного опыта внедрения человекоцентричных технологий для определения вариантов его применения микросубъектами экономики.

Задачи – исследовать опыт компаний, использующих человекоцентричные технологии, для разработки в перспективе авторской технологии обеспечения стабильности и безопасности функционирования МСЭ через реализацию алгоритмов, заложенных ЧЦТ.

Методология. В процессе исследования применен комплексный подход, который позволяет проводить полноценное / многофакторное изучение объекта и является формой проявления системного подхода.

Результаты. Процесс внедрения ЧЦТ в разной степени реализации представлен на примере крупных отечественных предприятий. Рассмотрен опыт ПАО «Сбербанк», ПАО «Газпромнефть», госкорпорации «Росатом». Показано, что каждый субъект находится на разном этапе внедрения ЧЦТ – от подготовительного этапа, связанного с выбором стратегии и обучением вовлеченных в процесс внедрения инноваций сотрудников, до расширения масштаба внедрения технологии по траектории «внутренняя культура организации как базис, позволяющий включить ЧЦТ в процессы интеракций с клиентами / потребителями услуг».

Выводы. Ставка рыночных игроков при внедрении ЧЦТ делается в основном на крупные и финансово обеспеченные организации. В то же время современные авторы доказывают, что драйверами экономики в регионах становятся в большей степени МСЭ. Разработка алгоритма внедрения ЧЦТ в практику МСЭ выполнена автором и будет представлена в последующих публикациях.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; технологии управления человеческими ресурсами; человекоцентричные технологии; микросубъекты экономики; человеческий потенциал.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных автором публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Ботенёва М. В., Человекоцентричные технологии: отечественный опыт внедрения (часть 1) // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 1. С. 282–296. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-1-282-296>

Поступила в редакцию 07.12.2024

Принята к публикации 10.01.2025

Опубликована 28.02.2025

Human-centric technologies: domestic experience of implementation (part 1)

Marina V. Boteneva¹ ✉

¹ Ural State University of Economics
8 March Str. 62, Ekaterinburg 620144, Russian Federation
✉ e-mail: boteneva79@mail.ru

Abstract

Relevance. The conditions of the new reality determine the solution of the task of updating not only the essence of economic concepts, but also the trajectories of management activities to preserve the stability and safety of the functioning of business entities. The establishment of a person as a leading subject of economic interactions is of particular interest in changing the paradigm of the personnel management process.

The purpose is conducting an analysis of domestic experience in the introduction of human-centered technologies to determine the options for its application by micro-entities of the economy.

The objectives are to explore the experience of companies using human-centered technologies in order to develop in the future an author's technology to ensure the stability and safety of ITU operations through the implementation of algorithms embedded in the TST.

Methodology. In the course of the research, an integrated approach has been applied, which allows for a full-fledged / multifactorial study of the object and is a form of manifestation of a systematic approach.

Results. The process of introducing CTT in varying degrees of implementation is presented on the example of large domestic enterprises. The experience of Sberbank PJSC, Gazpromneft PJSC, and Rosatom State Corporation is reviewed. It is shown that each subject is at a different stage of the implementation of TST – from the preparatory stage related to the choice of strategy and training of employees involved in the process of innovation, to the expansion of the scale of technology implementation along the trajectory of "the internal culture of the organization as a basis for including TST in the processes of interactions with customers / consumers of services."

Conclusions. The market players' bet on the introduction of TST is mainly placed on large and financially secure organizations. At the same time, modern authors argue that the ITU is becoming the driver of the economy in the regions to a greater extent. The author has developed an algorithm for introducing CT into ITU practice and will be presented in subsequent publications.

Keywords: human resources; human resource management technologies; human-centric technologies; micro subjects of the economy; human potential.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the author of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Boteneva M.V. Human-centric technologies: domestic experience of implementation (part 1). *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2025;15(1):282–296. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-1-282-296>

Received 07.12.2024

Accepted 10.01.2025

Published 28.02.2025

Введение

Отечественные и зарубежные исследователи (Т. А. Беляева и И. А. Козьева [1], К. Anderson, J. Averbok, K. Bravery, S. Crainer, R. Jesuthasan, S. Naresh, Rohrscheidt von A. Swift M. [2] и др.) доказывают, что изменение технологий управления человеческими ресурсами становится решающим фактором сохранения стабильности функционирования и

обеспечения экономической безопасности субъектов экономики. В то же время в работах, попавших в поле зрения автора, чаще всего описываются практики крупных структур регионального и национального уровней. Особую остроту в условиях новой реальности обретает обсуждение человекоцентричных технологий (ЧЦТ) как наиболее эффективных для современных организаций. Человек – ра-

ботник, потребитель, участник любых интеракций – признается важнейшим игроком на социально-экономическом поле, что требует инновационных походов как теоретического, так и практического плана в деятельности исследователей и менеджмента субъектов экономики. Однако достаточно редко ученые обращаются к алгоритмизации ЧЦТ-инноваций применительно к функционированию МСЭ [3]. Это значит, что еще не в полной мере осознана роль МСЭ как драйверов экономического развития.

Для того чтобы разработать, апробировать и представить процедуру внедрения ЧЦТ именно в этом сегменте рынка, первоначально актуализируется задача анализа эффективности внедрения таких решений крупными игроками. Сказанное предопределило цель исследования и перспективную задачу: разработать авторскую технологию обеспечения стабильности и безопасности функционирования МСЭ через реализацию алгоритмов, заложенных ЧЦТ, и представить ее вниманию коллег как развитие первого блока настоящего материала.

Материалы и методы

Научными парадигмами динамики теории менеджмента в условиях новой реальности относительно диады «администрация – работник» стали концепции, естественным образом развивающие теорию цифровизации (Concept of digitalization in management) (Т. В. Александрова [4], М. П. Галимова [5], Е. Г. Калязина [6], Н. Р. Пашук и В. А. Тубольцева [7]). Соглашаясь с авторами в том, что именно цифровизация повлияла на ускорение процессов принятия решений, на их «точность и качество» [4], учтем, что включение субъектов экономики в инновации идет неравномерно, а освоение новых алгоритмов работы участниками производственной деятельности быстрее реализуются крупными промышленными предприятиями, торговыми сетями и в целом структурами, имеющими капитал

для эффективного инвестирования в инновации. В основе всех трансформаций лежит изменение отношения к человеку – участнику организационной деятельности.

О. В. Мелёхина и И. Б. Адова выявили процесс смены моделей управления человеческими ресурсами организации: «человек-машина (1920–1950-е годы) – человек-личность (1950–1970-е годы) – человек-Вселенная (1970-е годы – наши дни)» [8]. Сегодня находки ученых дополнены понятием «Метавселенная» [9], однако оно пока не сложилось концептуально и однозначно, как и многие другие. Например, «трудовые ресурсы – человеческие ресурсы», «трудовой потенциал – человеческий потенциал» рассматриваются сегодня весьма противоречиво.

Развитие теории человеческих отношений (Theory of human relations) предопределило появление теории агентности (The theory of agency). «Агентность» («agency», что в переводе означает предприимчивость, инициативность, самостоятельность) является одной из центральных для корпоративного сектора, особенно в условиях продолжающегося кризиса и растущей неопределенности» (П. С. Сорокин [10], F. Cavazzoni, A. Fiorini, G. Veronese [11]). Системность организации как структуры, имеющей конкретные цели, сочетается с умением работника активно реагировать на хаотические воздействия внешней среды во благо индивидуальных, организационных и даже национальных целей (теории хаоса, стратегически непредвиденных обстоятельств).

Это делает востребованным разработку новых методик стимулирования агентности, в т. ч. в области корпоративного поведения и корпоративного предпринимательства как «важной формы проактивности, нацеленной на структурное совершенствование компании» [12, с. 218]. Речь идет о необходимости замены традиционной для многих стран системы влияния на активность работников по алгоритмам «сверху».

Следует отметить, что эта теория в современных условиях становится дополнительным направлением теории вовлеченности, так как она фокусируется на проактивном поведении индивидов, а не на старых традициях мотивации человека к труду. Сказанное позволяет уточнить, что в современных условиях стратегия формирования человеческого потенциала организаций строится на личности как субъекте этого потенциала, имеющей не только квалификацию и рабочее место, присвоенные через имеющиеся физические и интеллектуальные данные, образование, здоровье, но и на ее включении в трудовые отношения с работодателем на взаимовыгодных условиях индивидуальных траекторий предоставления личностного человеческого / агентского капитала.

В связи с этим алгоритм стратегии работодателя должен меняться, адаптируясь к сущности системы бизнес-процессов, протекающих в организациях, а также к стратегии управления инновациями. Суть стратегии – в формировании бизнес-процесса установления согласованности взаимодействия работника (стейкхолдера / агента) и работодателя по достижению взаимовыгодных целей. Речь идет о согласовании целей и самооценки работника и целей работодателя. Важнейшая роль здесь отводится гармонизации стратегий сиюминутности и перспективы как организации, так и личности. Для этого и предназначены ЧЦТ. Для реализации этих стратегий необходимо изменение функционала сотрудников и руководителей структур управления персоналом, смены установок руководителей / собственников по отношению к работнику и системе интеракций внутри организаций на социально-экономический формат.

Сказанное предопределило обращение к комплексному подходу, который позволяет проводить полноценное / многофакторное изучение объекта и является формой проявления системного подхода. Классический системный подход наиболее

эффективен при исследовании чисто технологических процессов. Как только возникает необходимость учета участия в них человека, формируется многофакторное поле для анализа.

Для доказательности авторских выводов использованы методы анализа, синтеза и оценки открытых статистических и социально-экономических данных.

Результаты и их обсуждение

Исследователи динамики развития теоретического фундамента и актуальных процессов в управлении бизнесом отмечают, что, если в недалеком прошлом основным ориентиром для руководителей было применение бенчмаркинга, то сегодняшние процессы ускорения при проявлении сбоя в обеспечении производства ресурсами, в изменении бизнес-ландшафта, внешнего институционального давления инициируют изменение стратегий, которые еще «вчера» оказывались наиболее эффективными. Б. Теофилу, М. Кертис, Б. Шах (B.Theofilou, M. Curtis, B. Shah) ориентируют на то, что коренным вызовом для предпринимательских структур стали вызовы, «связанные с человеком. Они требуют ориентированных на человека ответов и бизнес-стратегий, основанных не только на прошлых прецедентах и данных, но и на уверенности, которая исходит от установления человеческих связей» [13]. Речь идет о сдвиге, названном «человеческим», который вызван следующими обстоятельствами:

- высокие темпы разрушений в бизнес-ландшафте;
- высокое влияние новых технологий и революционных бизнес-моделей;
- постоянно меняющиеся ожидания клиентов, делающие востребованными повышения уровня взаимодействия с клиентами, обеспечения большей прозрачности из-за снижения клиентского доверия.

Исследователи делают вывод о том, что «эти фундаментальные сдвиги в бизнесе по своей сути ориентированы на че-

ловека. А разрушение, ориентированное на человека, требует и реагирования, ориентированного на человека» [13].

Как видим по современным научным дискуссиям, со временем меняется и механизм формирования ценностей взаимодействия человека с работой, но не ожидания от нее. Более того, «сотрудники всех поколений больше не готовы жертвовать сегодняшним днем ради “светлого” будущего» [14].

Согласимся с Г. Хэмелом и М. Занини [15] в том, что организации, ориентированные на человека, поощряют и дают сотрудникам возможность решать проблемы самостоятельно вместо того, чтобы заставлять их работать через своих руководителей и менеджеров. Сотрудники в организациях, ориентированных на человека, берут на себя задачи, которые обычно не являются частью их работы, составляют планы и выполняют их, даже используют средства компании по мере необходимости.

Нельзя забывать о том, что трансформации, ориентированные на человека, происходят в совместных действиях всех субъектов организационного процесса.

Социально-экономические проблемы последних лет связаны с волатильностью доходов организаций, перманентным дефицитом бюджета и необходимостью сокращения затрат. В результате на практике применяются, как правило, две тактики:

- 1) генерация дополнительных доходов через повышение цен на продукцию;
- 2) генерация дополнительных доходов через сокращение издержек.

Первая тактика имеет ограниченный формат применения в условиях конкуренции, зависит от уровня доходов населения и форм государственного регулирования ценообразованием на жизненно важные ресурсы.

Вторая тактика более доступна, предполагает, как правило, сокращение штатов, строгий контроль затрат, масштабные программы реструктуризации. Сокращение персонала за счет «реструк-

туризации или аутсорсинга эффективно только в краткосрочной перспективе, на долгосрочный вариант такие механизмы реагирования могут привести к снижению производительности за счет неуверенности сотрудников в стабильности завтрашнего дня» [16].

В отечественной практике проявляется эффективность стратегии госкорпорации «Росатом», ставшей инициатором создания весной 2023 г. Альянса человекоцентричных организаций. «Помимо нее, соучредителем этой организации стала компания “Газпром нефть”, позже к ним присоединились РАНХиГС, АО “ДСК “Автобан” и ООО “Нетология”. Сейчас в Альянс входят 10 организаций». «Для достижения лидерства на мировом рынке, Госкорпорация Росатом ставит перед собой целью создание новой, человекоцентричной модели развития сотрудников, выстраивая среду для лучшего раскрытия и применения талантов каждого сотрудника»¹.

«Под человекоцентричностью понимается следующий этап развития концепции клиентоцентричности, когда сотрудник становится “внутренним” клиентом и партнером для компании, и построение взаимовыгодных долгосрочных отношений является важным для второй стороны. Для достижения лидерства на мировом рынке госкорпорация “Росатом” ставит перед собой целью создание новой человекоцентричной модели развития сотрудников, строя среду для лучшего раскрытия и применения талантов каждого сотрудника»².

Академия Росатома, задействованная как ведущая организация по обоснова-

¹ Владимирова Ю. Российские компании поворачиваются лицом к сотрудникам // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/management/articles/2023/10/31/1002638-rossiiskie-kompanii-povorachivayutsya-litsom-k-sotrudnikam> (дата обращения: 04.11.2024).

² Индекс человекоцентричности компаний. URL: <https://research.rosatomimpact.com/#/> (дата обращения: 04.11.2024).

нию тактики и стратегии внедрения ЧЦТ, начиная с 2020 г. реализует так называемую Дорожную карту 2020-2030 «Стать лучшими в раскрытии потенциала», являющуюся презентацией алгоритма действий госкорпорации в избранном направлении. Субъектно-процессная составляющая Дорожной карты (далее – ДК) представлена четырьмя группами действующих и будущих / перспективных сотрудников, на взаимоотношения с которыми настроено долгосрочное взаимодействие.

Представим ключевые показатели и инструменты для достижения результата развития действующих сотрудников:

- «70% сотрудников ежегодно проходят не менее 1 программы развития профессиональных компетенций (дистанционно или очно);

- 85% сотрудников ежегодно проходят не менее 1 программы развития личностных компетенций (дистанционно или очно);

- средний уровень практических компетенций по результатам независимой оценки – не менее 70% от требуемого отраслью;

- действует единая отраслевая система Skills Passport, фиксирующая уровень практических компетенций рабочих и инженеров (текущее и целевое состояние). Сформулированы отраслевые требования к уровню и содержанию компетенций;

- по приоритетным компетенциям сотрудниками отрасли разрабатываются и реализуются отраслевые стратегии / дорожные карты кадрового и технологического развития компетенций, обеспечивающих достижение бизнес-показателей отрасли;

- ключевые драйверы в создании среды для раскрытия и применения потенциала – генеральные директора, производственные и линейные руководители, экспертное и наставническое сообщество, HR;

- не менее 60% сотрудников вовлечены в реализацию (и/или участие) меж-

дивизиональных и отраслевых проектов и программ»¹.

Для достижения результата выбраны следующие инструменты и решения:

- «практическое обучение сотрудников у сертифицированных экспертов-наставников отрасли;

- разработка программ практического обучения и развития под заказ предприятий и дивизионов силами ведущих отраслевых экспертов;

- развитие экспертной карьеры. Курсы повышения квалификации экспертов;

- акселерация решений отраслевых экспертов в области подготовки кадров и развития компетенции: от идеи до пилотирования;

- обновление требований к содержанию и уровню компетенций;

- дорожные карты кадрового и технологического развития компетенций;

- участие в отраслевых, национальных и международных чемпионатах по методике AtomSkills-WorldSkills;

- массовая независимая оценка практических компетенций. Skills Passport;

- программы российских и зарубежных стажировок по перекрестным профессиональным областям / новым направлениям;

- система менторства и наставничества для всех сотрудников;

- развитие у линейных, производственных руководителей базовых экспертных компетенций управления системой подготовки кадров;

- участие линейных и производственных руководителей в решении кадровых вопросов обучения и развития персонала;

- цифровая база отраслевых и международных практик в области подготовки кадров»¹.

В связи с повышением актуальности привлечения к работе сотрудников в воз-

¹ Mission: Talent // Корпоративная академия Росатом. URL: <https://www.rosatomtalents.team/> (дата обращения: 17.11.2024).

растной группе 50+ обратим внимание на практику планирования перечня их ключевых показателей:

- «не менее 50% сотрудников вовлечены в развитие сети профессиональных, экспертных коммуникаций и сообществ внутри Росатома (обмен знаниями, компетенциями), не менее 25% внутри страны, не менее 10% в систему международных профессиональных коммуникаций и сообществ;

- 70% сотрудников ежегодно проходят не менее 1 программы развития профессиональных и / или личностных компетенций (дистанционно или очно);

- не менее 60% сотрудников ежегодно участвуют не менее чем в одном мероприятии / проекте / программе, направленном на развитие компетенций и отрасли в качестве наставника / консультанта / эксперта / разработчика / ментора и пр.»¹.

Для достижения результата выбраны следующие инструменты и решения:

- «практическое обучение приоритетным компетенциям (цифровым, профессиональным) новых сотрудников;

- участие в отраслевых, национальных и международных чемпионатах по методике AtomSkills-WorldSkills в качестве участников и экспертов;

- развитие системы экспертных и производственно-технологических, методических советов по компетенциям;

- развитие сети клубных профессиональных сообществ;

- социальное и корпоративное волонтерство;

- формирование индивидуальных траекторий профессионального и экспертного развития;

- адаптированные программы освоения новых компетенций для сотрудников “серебряного возраста”;

- курсы повышения квалификации отраслевых экспертов (очно-дистанцион-

ные) в качестве наставников, методистов, экспертов по оценке компетенций;

- участие в разработке и освоении программ повышения квалификации;

- база данных вакансий и вариантов гибкого трудоустройства / ротации для сотрудников “серебряного возраста”;

- курсы повышения квалификации и переквалификации с учетом имеющихся компетенций / вакансий;

- ресурсная поддержка при обустройстве на новом рабочем месте»¹.

Представленный механизм является базисной составляющей основы процесса внедрения ЧЦТ.

В целом реализуются три основных установки Дж. Моргана (Jacob Morgan) о том, что инновационный механизм перестройки функционирования бизнеса в целом должен гармонично сочетать «технологическую среду, физическое пространство, организацию мест работы и отдыха, культуру отношений внутри компании, способы коммуникации, стиль менеджмента, политику поощрений и наказаний»². Актуальность постановки вопроса связана с результатами исследований зарубежных ученых, которые доказали, что постпандемийный период ярко продемонстрировал начало процесса «великого увольнения», «когда количество людей, которые уволились или всерьез задумались о смене работы, резко выросло. По данным McKinsey, основные причины этого явления – карьерный застой, неадекватное вознаграждение, а также безразличные и не вдохновляющие лидеры. Кроме того, исследователи заговорили о “великом выгорании”. Как отметили в The Josh Bersin Company, в 2022 г. на грани выгорания находились 81% сотрудников, по сравнению с 63% в 2019 г. Отстранен-

¹ Mission: Talent // Корпоративная академия Росатом. URL: <https://www.rosatomtalents.team/> (дата обращения: 17.11.2024).

² Владимирова Ю. Российские компании поворачиваются лицом к сотрудникам // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/management/articles/2023/10/31/1002638-rossiiskie-kompanii-povorachivayutsya-litsom-k-sotrudnikam> (дата обращения: 04.11.2024).

ные и выгоревшие работники обходятся очень дорого: по данным Gallup, мировой бизнес теряет до 11% ВВП из-за низкой вовлеченности персонала»¹.

В связи с этими «великими» явлениями одним из главных мировых HR-трендов стало «изучение и формирование опыта сотрудников на всем пути взаимодействия с организацией (Employee Experience, EE). Согласно исследованию Gartner “Пять приоритетов для HR-лидеров в 2023 г.”, опыт сотрудников сегодня входит в тройку главных приоритетов бизнеса (его выделили 47% респондентов из 86% опрошенных). Компании, которые добились наибольшего успеха в крупных HR-проектах, фокусируются в первую очередь на опыте сотрудников, а уже потом на технологиях»¹.

Таким образом, именно трансформация функционала и роли системы управления персоналом (СИУП) становится базисной составляющей процесса внедрения ЧЦТ.

Представим алгоритм развития ЧЦТ на другом крупном отечественном предприятии, рассмотрев его на примере ПАО «Газпром нефть».

Здесь человекоцентричность воспринимается как совмещение целей сотрудника и компании. Представляется, что не хватает еще одной составляющей – совмещения ценностей.

1. Трансформация компании — цифровая, операционная, организационная и корпоративной культуры в опоре на сотрудника как на равноправного партнера, носителя компетенций, определяющих будущее компании.

2. Увеличение инвестиций в развитие сотрудников. Для этого разрабатываются и принимаются понятные правила построения

карьеры. «Причем как вертикально, так и горизонтально создана карьерная ветка для экспертов, высококвалифицированных сотрудников, которые сделали выбор развития в сторону наращивания и углубления своей экспертности взамен развития управленческих навыков»².

3. «Переход от привычной парадигмы “начальник – подчиненный”, сугубо контрактных отношений между работником и компанией, к полноценному партнерству, взаимовыгодным отношениям равноправных сторон. Равноправие здесь означает не только большую самостоятельность в принятии решений, но и большую ответственность. Цель – достижение оптимальной продуктивности сотрудников не за счет их административного подчинения, а через вовлеченность.

4. Применение разных вариантов решения к разным типам задач. Если это стабильные задачи, используются традиционные процессные методы, если же цели динамические и способ достижения результата не очевиден в начале пути, то применяются проектные или продуктовые подходы.

5. Расширение форм трудоустройства: стандартный трудовой договор, платформенная занятость, фриланс.

6. Изменение системы оргпроектирования через переход от системы должностей к ролям, что позволяет обеспечить быстрые переходы и заменяемость специалистов в более широком периметре, а также расширить карьерные возможности для сотрудников.

7. Создание возможностей карьерного развития со стороны компании и выбор сотрудника об использовании возникающих возможностей роста» [17].

Диапазон возможностей обсуждается и принимается при согласии каждой сто-

¹ Владимирова Ю. Российские компании поворачиваются лицом к сотрудникам // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/management/articles/2023/10/31/1002638-rossiiskie-kompanii-povorachivayutsya-litsom-k-sotrudnikam> (дата обращения: 04.11.2024).

² Квитко Р. Человекоцентричность – это совмещение целей сотрудника и компании // Сетевое издание РБК. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5fd337bd7a8aa93f2d379741> (дата обращения: 14.11.2024).

роны (карьерный трек и развитие на имеющемся рабочем месте, развитие компетенций по текущей должности в ролевом контексте, формат работы и т. д.).

Внедрение трех верхнеуровневых метрик: лояльность сотрудника (eNPS), индекс вовлеченности и индекс организационного здоровья по методике McKinsey – представляет здесь особый интерес. «Организационное здоровье включает в себя три элемента: насколько хорошо вся организация сплочается вокруг общего видения и стратегии, насколько хорошо организация реализует свою стратегию и насколько успешно организация внедряет инновации и обновляется с течением времени» [18].

Как видим, здесь нет ориентира на общесоциальные проблемы или проблемы ближайшего социума, поскольку каждая позиция строго соответствует только внутриорганизационным процессам.

Однако, судя по отзывам сотрудников, размещаемых на сайтах, контент которых содержит независимые оценки работодателя (например, <https://dreamjob.ru/employers/25940>), процесс внедрения ЧЦТ находится на стадии осмысления на административном уровне и пока основан на декларации лозунга «Мы формируем благоприятную среду для самореализации людей и максимального раскрытия их потенциала»¹. По материалам, доступным внешнему аналитику на сайте ПАО «Газпром нефть», нет ясности, на какую категорию работников ориентированы целевые и ценностные установки организации: на специалистов или рабочих, или на все категории сотрудников.

Представим пример внедрения ЧЦТ как человекоцентричной бизнес-модели в ПАО «Сбербанк России» (далее – Сбербанк).

Внутриорганизационные механизмы внедрения ЧЦТ для работы со стейкхол-

дерами Сбербанк, судя по всему, считает уже реализованными. Это позволило особое внимание организации обратить на долговременное и доверительное отношение с клиентами, обосновывая свое решение тем, что организации, не включившиеся в различные варианты ЧЦТ, «через 10-15 лет неизбежно будут вынуждены уйти с рынка. Человекоцентричность в целом рассматривается как основа долгосрочной устойчивости финансового успеха банка» [19]. Таким образом, в настоящем Сбербанк выбрал основным ориентиром человекоцентричности социально значимый параметр – расширение взаимозависимости с каждым из более чем 108 млн клиентов, реализуя стратегию перехода о продуктового мышления к сервисному.

Этот процесс стал естественным продолжением реализации ведущих принципов ЧЦТ в рамках кадровой стратегии.

Так, в Сбербанке уже разработаны и реализуются специальные процессы, которые призваны облегчить адаптацию новичков:

- внедренное в практику обучение, построенное по времени и задачам в зависимости о должности;

- предоставление каждому новому сотруднику доступа к корпоративному приложению и рабочему чату, где можно задать любой вопрос и сразу же получить ответ;

- за каждым новым сотрудников закрепляется опытный и специально обученный наставник, который помогает комфортно встроиться в рабочий процесс;

- формирование условий для регулярного обучения через создание веера выбора обучающих треков, которые сотрудник может выбрать самостоятельно в зависимости от того, как он видит свое дальнейшее профессиональное развитие.

Действуют программы «по перепрофилированию и профессиональному “перезапуску”». Например, сотрудники из

¹ Наша миссия // Газпром нефть. URL: <https://career.gazprom-neft.ru/corporate-culture/our-mission/> (дата обращения: 03.11.2024).

направления клиентского сервиса могут выучиться на IT-специалиста и перейти работать уже в это подразделение» [20].

Особое внимание и финансирование направлено на развитие высоких технологий для автоматизации многих процессов и операций, освобождая сотрудников от рутинных задач и высвобождая время на решение общих вопросов саморазвития и обеспечение стабильности функционирования организации.

Автоматизирована и вся система карьерного роста. «Корпоративное приложение само подсказывает, какие еще обучающие курсы можно пройти сотруднику и какие подходящие для его опыта и стажа вакансии открыты в данный момент по всей стране. В Сбербанке много направлений, подразделений и офисов, потому зачастую проблем с тем, чтобы найти подходящую вакансию, не возникает. Расти и развиваться можно не только “вверх”, но в смежные отрасли и специальности, например, из розничных продаж – в корпоративный бизнес или IT. Поэтому мы можем дать своим сотрудникам возможность в любой момент построить еще одну успешную карьеру внутри компании» [20].

Для обеспечения повышения эффективности взаимодействия с клиентами ежегодно обновляются и расширяются услуги и платформы. «В экосистему Сбербанка входят компании, в том числе не имеющие отношения к банковскому бизнесу. Их главная задача – обслуживать интересы клиента и закрывать его потребности – личные или в бизнесе. Сейчас в экосистеме – 101,5 млн активных розничных клиентов. Для обычного пользователя это означает, что Сбер ID открывает доступ к большому количеству небанковских сервисов в экосистеме, которые упрощают покупки, заботу о здоровье, развлечения, поиск работы – в общем, делают жизнь комфортнее. Бизнес-пользователи получают доступ ко множеству профильных сервисов, которые помогают в поиске клиентов и эффектив-

ных сотрудников, позволяют найти новые каналы сбыта, оптимизировать процессы внутри компании и т. д.»¹.

Отметим, что нами представлен пример организации в начале пути по внедрению ЧЦТ ПАО «Газпром нефть», первым шагом здесь становится обучение работников службы управления персоналом в параллели с руководством компании и подразделений для выработки единства в стратегических шагах по внедрению инновации.

На примере Росатома представлен комплексный алгоритм трансформации внутриорганизационных параметров работы с кадрами, направленный на взаимодействие как с перспективными, так и с действующими сотрудниками разных возрастных кластеров. Значимо то, что внимание обращается на все категории персонала всех кадровых ступеней. Стратегия внедрения ЧЦТ предусматривает расширение параметров реализации задач социально-ответственного бизнеса, который комплексно влияет не только на внутриорганизационные процессы, но и на социальную среду вне предприятия.

Пример Сбербанка позволяет увидеть перспективы развития ЧЦТ за пределами организационной структуры после реализации алгоритма внедрения внутри нее.

Представленные материалы подтверждают, что «трансформация, ориентированная на человека:

- создается совместно, а не направляется сверху вниз;
- ориентирована на возможности и стимулирование;
- основана на опыте сотрудников;
- осуществляется на практике, а не только проповедуется» [21].

Эта констатация свидетельствует о значимости трансформационных инноваций по внедрению ЧЦТ в структуру орга-

¹ Экосистема Сбера. URL: <https://spec.tass.ru/sber180/ekosistema-sbera> (дата обращения: 07.11.2024).

низации долгосрочных взаимоотношений с сотрудниками, поскольку в их основу закладываются, прежде всего, «не процессы или рабочие места, а человеческие качества – навыки» [21], которые рассматриваются не как константы традиционных взаимоотношений с сотрудниками на основе опоры только на уровень квалификации и должность, а на более

широкий спектр параметров оценки претендентов на рабочие места, гибкости в совместном с сотрудниками определении перспектив само- и профессионального роста и развития, а также на социальную ответственность бизнеса и самого человека. Кроме этого, в условиях ЧЦТ меняется базис интеракций в диаде «работник-работодатель» (табл. 1).

Таблица 1. Генезис роли личности работника в менеджменте

Работник-исполнитель технологических операций	Работник-исполнитель воли менеджера	Работник-участник взаимовыгодного сотрудничества с работодателем	Работник-участник взаимовыгодного сотрудничества с работодателями и конструктор индивидуальной траектории самоактуализации и саморазвития	Субъект-агент взаимовыгодного сотрудничества с работодателями и конструктор индивидуальной траектории самоактуализации и саморазвития в системе взаимодействия работодателя с клиентами, потребителями всего кластера стейкхолдеров
Классический и неоклассический менеджмент		Менеджмент человекоцентричного взаимодействия		

Следует согласиться с выводами о том, что работник, лишенный прозрачной и понятной информации о механизме мотивации его труда, демонстрирует неэффективные результаты деятельности. Важный момент связан с востребованностью четкого ролевого сценария самого процесса деятельности каждого субъекта производственного процесса. Однако ограничение рассуждений узкоматериальным параметром исключает из аналитического контекста тех сотрудников, чья лояльность и вовлеченность в трудовые операции базируется на иных, в т. ч. на морально-этических параметрах [22]. Как и во многих исследованиях, мы не получаем полного ответа на важнейший вопрос новой реальности о действенных технологиях развития и мониторинга эффективности изменения траекторий управления человеческими ресурсами.

Наиболее близким к рассуждениям автора являются выводы А. В. Сокур, Т. С. Колмыковой и В. А. Мищенко о том, что «нарастающая сложность современного мира требует перехода к максимальной вариативности сценариев развития и

управления человеческими ресурсами и отказа от универсальных рецептов, для которых в современных условиях непредсказуемости уже не осталось места. Выбор однозначного сценария развития на сегодняшний день не предопределен» [23, с. 199]. Сказанное можно дополнить утверждением о том, что «однозначный выбор» сегодня применительно к любому предприятию без учета его специфики может привести к разрушительным последствиям.

Выводы

Представляется, что наглядно доказано, что подход, ориентированный на человека, представляет собой эволюцию целей, а не только операций. Все, что делает организация, сосредоточено на обеспечении лучшего опыта для пользователей, клиентов, сообщества, сотрудников и акционеров. Вместо того, чтобы формулировать цели, проекты и операции с помощью показателей и путей их достижения, ЧЦТ меняют роли и формируют процессы и функции, которые не просто подходят субъект-агенту, но и увлекают его в проектирование и предо-

ставление возможности апробации интегрированного индивидуального и организационного опыта. Основной отличительной чертой начала этого пути является согласование каждого аспекта организации с потребностями и целями команды, расширение прав и возможностей со-

трудников, акционеров и поставщиков в такой же степени, как и пользователей, клиентов и сообщества.

Это подводит нас к разработке алгоритма внедрения ЧЦТ в практику МСЭ, о чем автор готов представить материал в последующих номерах журнала.

Список литературы

1. Беляева Т. А., Козьева И. А. Совершенствование технологий разработки кадровых решений // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 1. С. 200–209. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-1-200-209>
2. The humancentric enterprise / K. Anderson, J. Averbook, K. Bravery, S. Crainer, R. Jesuthasan, S. Naresh, Rohrscheidt von A. Swift M. URL: <https://thinkers50.com/The-Human-Centric-Enterprise.pdf> (дата обращения: 11.11.2024).
3. Ершова И. Г., Данышев Р. В., Шугаева О. В. Оценка развития человеческих ресурсов как инструмент управления субъектами малого и среднего предпринимательства // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 5. С. 179–190. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-5-179-190>
4. Александрова Т. В. Цифровизация как современный тренд развития менеджмента производственных организаций // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Т. 13, № 3. С. 137-144. <https://doi.org/10.14529/em190313>. EDN UPXSKN
5. Галимова М. П. Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1(27). С. 27-37. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-27-37>. EDN VZTLRV
6. Калязина Е. Г. Методологические основы цифрового менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 4. С. 1125-1142. <https://doi.org/10.18334/lim.10.4.119562>
7. Пашук Н. Р., Тубольцева В. А. Влияние цифровизации на принятие управленческих решений // Фундаментальные исследования. 2022. № 8. С. 100-107. <https://doi.org/10.17513/ft.43310>. EDN NMKBVL
8. Милёхина О. В., Адова И. Б. Трансформация модели менеджера в компетентностный конструкт: от теории к практике проектирования // Лидерство и менеджмент. 2021. Т. 8, № 3. С. 291-316. <https://doi.org/10.18334/lim.8.3.112280>
9. Рзаева А. Р. Метавселенная в управлении персоналом // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 9А. С. 513-519. <https://doi.org/10.34670/AR.2022.21.80.038>
10. Сорокин П. С. Проблема «агентности» через призму новой реальности: состояние и направления развития // Социологические исследования. 2023. № 3. С. 103-114. <https://doi.org/10.31857/S013216250022927-2>
11. Cavazzoni F., Fiorini A., Veronese G. How do we assess how agentic we are? A literature review of existing Instruments to evaluate and measure individuals' Agency // Social Indicators Research. 2021. N 159 (3). P. 1125–1153. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02791-8>
12. Сорокин П. С., Зыкова А. В. «Трансформирующая агентность» как предмет исследований и разработок в XXI веке: обзор и интерпретация международного опыта // Мони-

торинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 5. С. 216–241. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.5.1858>

13. Theofilou B., Curtis M., Shah B. Adding a human-centered approach to business // Accenture Strategy. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-117/accenture-strategy-the-heart-of-the-matter-human-centered-pov.pdf#zoom=40> (дата обращения: 14.11.2024).

14. Bravery K. How relatable organizations are winning hearts and minds in the people age // Mercer. URL: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/the-human-centric-enterprise/#download/> (дата обращения 12.11.2024).

15. Хэмел Г., Занини М. Гуманократия: как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 336 с.

16. Clement D. S., Clement C. R. It's All About Work. Organizational Design Inc., 2013. P. 306.

17. Квитко Р. Человекоцентричность – это совмещение целей сотрудника и компании // РБК. URL: https://plus.rbk.ru/news/5fd337bd7a8aa93f2d379741?ysclid=m16ojdqml_9668247696 (дата обращения: 14.11.2024).

18. Organizational health is (still) the key to long-term performance / A. Camp, A. Gast, D. Goldstein, B. Weddle // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-health-is-still-the-key-to-long-term-performance#/> (дата обращения: 25.11.2024).

19. В Сбере раскрыли суть человекоцентричного вектора деятельности // МК.RU.Экономика. URL: <https://www.mk.ru/economics/2024/07/05/v-sbere-raskryli-sut-cheloveko-centrichnogo-vektora-deyatelnosti.html?ysclid=lyvg0pzhhf182226091> (дата обращения: 14.11.2024).

20. Степанова Л. Карьера в Сбербанке: кого возьмут на работу и каковы возможности для роста. Эйчары Сбербанка раскрыли секреты трудоустройства и построения карьеры в компании. URL: <https://www.samara.kp.ru/daily/28370/4519737/> (дата обращения: 14.11.2024).

21. Anderson K. Transforming for a human-centric culture // Mercer. URL: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/the-human-centric-enterprise/#download> (дата обращения: 12.11.2024).

22. Ершова И. Г., Данышев Р. В., Шугаева О. В. Оценка развития человеческих ресурсов как инструмент управления субъектами малого и среднего предпринимательства // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 5. С. 179–190. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-5-179-190>

23. Сокур А. В., Колмыкова Т. С., Мищенко В. А. Современные тренды и технологии управления человеческими ресурсами // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 3. С. 191–202. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-191-202>

References

1. Belyaeva T.A., Kozieva I.A. Improving Technologies for Developing Personnel Solutions. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2024;14(1):200-209. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-1-200-209>

2. Anderson K., Averbok J., Bravery K., Crainer S., Jesuthasan R., Naresh S., Rohrscheidt von A. Swift M. The humancentric enterprise. Available at: <https://thinkers50.com/The-Human-Centric-Enterprise.pdf> (accessed 11.11.2024).
3. Ershova I.G., Danyshev R.V., Shugaeva O.V. Human Resource Satisfaction Assessment as a Management Tool for Small and Medium-Sized Businesses. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023;13(5):179–190. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-5-179-190>
4. Alexandrova T.V. Digitalization as a modern trend in the development of management of industrial organizations. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment = Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2019;13(3):137-144. (In Russ.) <https://doi.org/10.14529/em190313>. EDN UPXSKN
5. Galimova M.P. Readiness of Russian enterprises for digital transformation: organizational drivers and barriers. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika = Bulletin of the USNTU. Science, Education, Economics. Series: Economics*. 2019;(1):27-37. (In Russ.) <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-27-37>. EDN VZTLRV
6. Kalyazina E.G. Methodological foundations of digital management. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2023;10(4):1125-1142. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/lim.10.4.119562>
7. Pashuk N.R., Tuboltseva V.A. The influence of digitalization on managerial decision-making. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*. 2022;(8):100-107. (In Russ.) <https://doi.org/10.17513/fr.43310>. EDN NMKBJL
8. Milekhina O.V., Adova I.B. Transformation of the manager model into a competence construct: from theory to design practice. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2021;8(3):291-316. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/lim.8.3.112280>
9. Rzayeva A.R. Metaverse in human resources management. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*. 2022;12(9A):513-519. (In Russ.) <https://doi.org/10.34670/AR.2022.21.80.038>
10. Sorokin P.S. The problem of «agency» through the prism of a new reality: the state and directions of development. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Research*. 2023;(3):103-114. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S013216250022927-2>
11. Cavazzoni F., Fiorini A., Veronese G. How do we assess how agentic we are? A literature review of existing Instruments to evaluate and measure individuals' Agency. *Social Indicators Research*. 2021;(159):1125–1153. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02791-8>
12. Sorokin P.S., Zyкова A.V. «Transforming agency» as a subject of research and development in the XXI century: a review and interpretation of international experience. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny = Monitoring Public Opinion: Economic and Social Changes*. 2021;(5):216-241. (In Russ.) <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.5.1858>
13. Theofilou B., Curtis M., Shah B. Adding a human-centered approach to business. *Accenture Strategy*. Available at: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-117/accenture-strategy-the-heart-of-the-matter-human-centered-pov.pdf#zoom=40> (accessed 14.11.2024).
14. Bravery K. How relatable organizations are winning hearts and minds in the people age. Mercer. Available at: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/the-human-centric-enterprise/#download/> (accessed 12.11.2024).
15. Hamel G., Zanini M. Humanocracy: how to make a company as flexible, bold and creative as the people inside it. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2021. 336 p. (In Russ.)

16. Clement D.S., Clement C.R. It's All About Work. Organizational Design Inc.; 2013. P. 306.
17. Kvitko R. Human-centricity is the combination of the goals of an employee and a company. RBC. Available at: <https://plus.rbc.ru/news/5fd337bd7a8aa93f2d379741?ysclid=m160jdqml9668247696> (accessed 14. 11.2024).
18. Camp A., Gast A., Goldstein D., Weddle B. Organizational health is (still) the key to long-term performance. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-health-is-still-the-key-to-long-term-performance#/> (accessed 25.11.2024).
19. The essence of the human-centered vector of activity was revealed in the Savings Bank. MK.RU. Economics. Available at: <https://www.mk.ru/economics/2024/07/05/v-sbere-raskrylisut-chelovekocentrichnogo-vektora-deyatelnosti.html?ysclid=lyvg0pzhjf182226091> (accessed 14.11.2024).
20. Stepanova L. Career in Sberbank: who will be hired and what are the opportunities for growth. Sberbank's HR staff revealed the secrets of employment and career building in the company. Available at: <https://www.samara.kp.ru/daily/28370/4519737/> (accessed 14.11.2024).
21. Anderson K. Transforming for a human-centric culture. Mercer. Available at: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/the-human-centric-enterprise/#download> (accessed 12.11.2024).
22. Ershova I.G., Danyshchev R.V., Shugaeva O.V. Human Resource Satisfaction Assessment as a Management Tool for Small and Medium-Sized Businesses. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023;13(5):179–190. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-5-179-190>
23. Sokur A.V., Kolmykova T.S., Mishchenko V.A. Modern Trends and Technologies of Human Resource Management. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023;13(3):191–202. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-191-202>

Информация об авторе / Information about the Author

Ботенёва Марина Владимировна, аспирант кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Российская Федерация, e-mail: boteneva79@mail.ru, SPIN: 6396-2161, ORCID: 0009-0006-6536-435X

Marina V. Boteneva, Post-Graduate Student of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russian Federation, e-mail: boteneva79@mail.ru, SPIN: 6396-2161, ORCID: 0009-0006-6536-435X