

# 25 ЛЕТ HR В РОССИИ

О человеческом капитале и не только

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие Александра Лебедева	7
Предисловие Александра Шохина	10

### **Часть I. HR-директора — о профессии, настоящем и будущем**

Татьяна Анатольевна Терентьева	14
Валентин Витальевич Тимаков	26
Наталья Александровна Альбрехт	38
Алексей Александрович Акимов	46
Алла Александровна Вучкович	52
Дарья Алексеевна Крячкова	68
Владимир Олегович Химаныч	74
Сергей Юрьевич Саратов	90
Татьяна Владимировна Красноперова	96
Марат Равильевич Исмагулов	100
Михаил Алексеевич Архипов	108
Роман Владимирович Квитко	114
Наталья Владимировна Малеева	120
Елена Ивановна Позолотина	126
Ольга Сергеевна Хайруллина	128
Андрей Викторович Чернуха	140

### **Часть II. Взгляд на человеческий капитал руководителей ведущих вузов**

Ярослав Иванович Кузьминов	152
Михаил Валерьевич Гордин	162
Александр Александрович Аузан	170

### **Часть III. Беседы Александра Лебедева с особыми гостями Саммита HR-директоров России и СНГ разных лет**

Фёдор Сергеевич Бондарчук	178
Лео Антонович Бокерия	188
Илья Изяславич Авербух	206
Владимир Александрович Джанибеков	216
Татьяна Владимировна Черниговская	228
Христо Периклович Тахчиди	244
Никита Владимирович Высоцкий	262
Александр Петрович Кулешов	266
Денис Юрьевич Логунов	280

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Появление цифрового мира изменило не только уклад жизни, но и характер работы. Роль человека в организации и наше взаимодействие с цифровой, технологической ее частью стремительно меняется. За четверть века, с конца 1990-х, изменились само общество, среда, в которой работает бизнес, каналы коммуникации, технологическое оснащение и, что очень важно, поведение, ценности и предпочтения как потребителей, клиентов, так и сотрудников компаний.

Новые методы управления персоналом появились в России в начале 1990-х со сменой формации и приходом рыночной экономики. И с тех пор они непрерывно развиваются: помогают преодолевать регулярные кризисы (это неотъемлемая часть рыночной экономики), привлекать таланты и развивать человеческий капитал организаций, удерживать и мотивировать сотрудников, заботиться об их благополучии, психологическом и физическом здоровье, формировать корпоративную культуру и в целом достигать стратегических целей организации.

Руководители персонала, которые назывались в советское время начальниками отделов кадров, ныне играют совершенно другую роль и заняли достойное место в корпоративной иерархии, стали членами правлений, вице-президентами, заместителями генерального директора и директорами по персоналу. Изменилось не только содержание, но и цели работы: директора по персоналу занимаются не кадровым администрированием, они стали проводниками изменений в организациях, обеспечивают важнейший ресурс — человеческий капитал, развивают и приумножают его. Трудно переоценить также стабилизирующую роль HR-подразделений в период кризисов — как экономических, так и другого характера (например, в период пандемии 2020–2021 годов).

Первый Саммит HR-директоров России и СНГ состоялся более 25 лет назад, за это время сформировалась новая отечественная школа управления персоналом.

В отличие от того, как была организована работа в дочерних структурах западных, глобальных компаний, где приходилось внедрять готовые решения из головных офисов и месяцами или годами ждать согласования нестандартных решений, современные российские руководители решают более сложные задачи, часто совмещая функцию управления персоналом с развитием корпоративной культуры и оргструктуры, бренда работодателя и работая напрямую с CEO и собственниками компаний. Отечественную школу HR характеризуют быстрота действий и высокая адаптивность, осмысленность и системность, человекоцентричность и высокий уровень автоматизации и цифровизации.

Мы живем в исключительно интересное время, когда появились новые технологии, искусственный интеллект (ИИ), и миллионы людей меняют профессию, рабочее пространство и сам характер трудовой деятельности. На нынешнем этапе компаниям необходимо в сотрудничестве с вузами заниматься переобучением большого количества людей, выстраивать новые образовательные треки, искать новые методы мотивации и новые смыслы в условиях, когда поведение и интересы потенциальных и нынешних сотрудников серьезно изменились.

Мне посчастливилось быть частью этого процесса и участвовать в формировании профессионального сообщества HR, чему поспособствовали также Саммит HR-директоров, который проводится с 1998 года, и другие конференции компании LBS International Conferences, а также профессиональные премии: «Хрустальная пирамида», «Цифровая пирамида», «СМАРТ пирамида», Recruitment Awards, Employer Brand Awards, миссия которых — способствовать распространению идей, смыслов и передового опыта, а также помогать профессиональному HR-сообществу обмениваться лучшими практиками для поиска ответов на современные вызовы.

В книгу вошли интервью топ-менеджеров ведущих российских и международных компаний, многие из них начинали карьеру еще в 1990-е годы и внесли значи-

тельный вклад в развитие культуры и лучших практик управления человеческим капиталом. Также в книге вы найдете беседы с особыми гостями, которых я в разные годы приглашал на Саммит HR-директоров; мы говорили о лидерстве, выявлении и развитии талантов, работе в условиях стресса и неопределенности, о высоких достижениях и мотивации. Среди особых гостей — люди, добившиеся выдающихся успехов в своей профессиональной области: в науке, медицине, спорте, искусстве, исследованиях космоса. Их деятельность неразрывно связана с управлением нестандартными командами, нацелена на развитие человеческого потенциала и достижение уникальных результатов. Взгляды, философия и жизненный опыт этих людей обогащают наше представление о возможностях человека, раздвигают границы возможного.

В работе над книгой и в подготовке Саммита HR-директоров в течение многих лет принимали участие мои коллеги Мария Гущина и Роберт Лебедев, в подготовке книги — писатель и журналист Александр Песляк, выражаю им искреннюю благодарность. Хочу поблагодарить всех членов моей команды, в разные годы работавших в компании LBS International Conferences; Фёдора Прокопова, вице-президента РСПП, за многолетнее сотрудничество в проведении Саммита; всех партнеров, спикеров, членов Экспертного совета Саммита и жюри профессиональной премии, помогавших в развитии Саммита HR-директоров и других мероприятий. Также выражаю особую благодарность ГК «Галс-Девелопмент», при поддержке которой выпущена эта книга.

Приятного чтения и изучения примеров успеха!

**Александр Лебедев,**

Dr. sc. ing, к. т. н.,

председатель оргкомитетов Саммита HR-директоров России и СНГ, Саммита и премии «Бренд работодателя», председатель совета директоров LBS International Conferences

## УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

От имени Российского союза промышленников и предпринимателей и Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» поздравляю Саммит HR-директоров России и СНГ с 25-летием. Эта ежегодная встреча профессиональных руководителей по управлению персоналом компаний частного сектора, государственных и муниципальных организаций стала признанной площадкой для обсуждения актуальных аспектов развития человеческих ресурсов, обмена опытом и распространения лучших HR-практик не только на территории Российской Федерации, но и на постсоветском пространстве.

В настоящее время в нашей стране происходят важные процессы трансформации. Нам предстоит много сделать для достижения национальных целей развития страны до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Эффективное управление человеческими ресурсами и повышение качества человеческого капитала играют здесь важнейшую роль.

В центре внимания остаются проблемы смягчения дефицита кадров требуемых квалификаций, подготовки инженерно-технических кадров, поддержки профессиональных квалификаций. Предстоит найти оптимальные решения по преодолению дисбалансов рынка труда, совершенствованию трудового законодательства, обновлению миграционной политики. В числе приоритетных остаются вопросы автоматизации производства, распространения трудосберегающих технологий и повышения производительности труда, цифровизации бизнес-процессов, распространения новых форматов взаимодействия между заказчиком и исполнителем работ.

Желаю всем участникам Саммита HR-директоров профессионального роста и развития, достижения поставленных целей и успешного решения практических задач!

**Александр Шохин,**

президент Российского союза  
промышленников и предпринимателей,  
президент Национального исследовательского  
университета «Высшая школа экономики»

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



I.  
**HR-ДИРЕКТОРА —  
О ПРОФЕССИИ,  
НАСТОЯЩЕМ  
И БУДУЩЕМ**

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)



## ТАТЬЯНА АНАТОЛЬЕВНА **ТЕРЕНТЬЕВА**

Заместитель генерального директора по персоналу  
Госкорпорации «Росатом»

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



## О СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

Для меня управление человеческим капиталом — это умение выявлять, развивать потенциал людей, раскрывать их таланты. Важно создать такую систему и сформировать такую среду, где каждый мог бы найти любимое дело, получать удовольствие от работы и быть счастливым. Тогда человек сможет себя полностью реализовать, достичь высоких целей, которыми будет гордиться он сам, его команда и близкие. Мы в «Росатоме» стремимся именно к этому.

На мой взгляд, в России в области развития человеческого капитала можно наблюдать все те же тенденции, что и в мире в целом. Они обусловлены глобальными трендами: старением населения, сокращением численности людей трудоспособного возраста, автоматизацией производств и развитием искусственного интеллекта, феноменом гиг-экономики, изменением ценностных установок.

В такой ситуации бизнесу необходимо брать на себя роль лидера, проявлять социальную ответственность как по отношению к сотрудникам, действующим и потенциальным, так и по отношению к обществу в целом. Поэтому одна из важных тенденций в развитии человеческого капитала — это повышение эффективности рабочих процессов, постоянное обучение и переобучение сотрудников с учетом быстро меняющихся требований рынка труда и перераспределения функций между человеком и машиной.

Еще одна очевидная тенденция — активное привлечение людей, потенциал которых недооценен. Это, например, женщины, работники «серебряного» возраста, а также люди с ограниченными возможностями здоровья. Так, например, по данным Росстата, несмотря на дефицит кадров, доля женщин среди занятых в экономике РФ за 2022–2023 годы не изменилась и составляет менее 49%. С этой же тенденцией связаны также развитие программ благополучия сотрудников, забота об их физическом и ментальном здоровье.

Поскольку компании, особенно крупные, существуют не в вакууме, у них есть и такая важная задача, как развитие территорий присутствия бизнеса. Это актуально и для «Росатома».

Начнем с глобального присутствия. Мы экспортируем партнерам не только высокие технологии и образование — мы экспортируем новое качество жизни. На месте реализации международных атомных проектов появляются целые города, тысячи новых рабочих мест, страна-партнер получает новый импульс развития экономики и социальной сферы, растет благосостояние жителей регионов.

Например, при строительстве АЭС «Руппур» в Бангладеш на месте деревни и пустого поля вырос настоящий мегаполис. Был построен жилой комплекс, появились новые школы, центры подготовки, спортивные площадки и другая социальная инфраструктура.

Еще один пример — площадка АЭС «Аккую» в Турции. Это крупнейший работодатель региона. В провинции Мерсин благодаря проекту появятся тысячи дополнительных рабочих мест, будет развиваться инфраструктура региона, торговля и гостиничный бизнес, научная деятельность, медицина, машиностроение, сельское хозяйство. Кроме того, в районе АЭС «Аккую» наблюдается бум жилищного строительства. В ближайшие годы планируется построить жилой городок для эксплуатационного персонала АЭС более чем на 6 тыс. человек и площадью более 700 тыс. м<sup>2</sup>. На его территории будет вся необходимая социальная инфраструктура, включая детские сады, спортивные площадки, школы и зону отдыха. Этот жилой городок станет зарубежным аналогом российских городов — спутников АЭС, многие из которых стали лидерами по качеству городской среды в регионах.

С самого начала развитие атомных городов в нашей стране считалось одной из важнейших задач отрасли. Чтобы наши производства устойчиво развивались, города должны стать привлекательными для людей. Для этого нужна современная образовательная среда,

качественная медицина, активная социальная и культурная жизнь, комфортная инфраструктура. По всем этим направлениям мы работаем в рамках программы «Люди и города». Ее цель — сделать «атомные» города лидерами по уровню жизни и технологическому развитию в масштабе всей страны. Для нас критически важно, чтобы люди хотели здесь жить и работать, учиться и создавать семьи, строить будущее.

## О ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

В последнее время в мировом и российском менеджменте усиливается человекоцентричный подход. Компании относятся к сотрудникам как к партнерам, людям со своими ценностями, потребностями и приоритетами. Человекоцентричность, на мой взгляд, не модный тренд, а необходимое условие успешности как сотрудников, так и компаний. Я убеждена: чтобы компания была конкурентоспособной на рынке труда и успешной в бизнесе, она должна быть человекоцентричной.

В «Росатоме» мы понимаем человекоцентричность как ориентированность компании во всех процессах на соблюдение интересов человека как личности, части рабочей команды и члена общества. Отдельному сотруднику человекоцентричная компания создает условия для карьерного роста, обучения и личного благополучия. Коллективу — корпоративную ценность через развитие человеческого капитала. Компания влияет и на социум в целом — например, на социальный климат, экономическое благосостояние региона, качество жизни людей.

Такой подход позволяет повысить вовлеченность работников в бизнес-процессы и улучшить результаты. Многие компании уже понимают это. Происходит постепенный переход от традиционных корпораций к корпорациям общественного блага: от стратегии, направленной на увеличение прибыли, к стратегии учета интересов всех.

Если говорить о «Росатоме», то здесь человек всегда находился в фокусе внимания. И более пяти лет

назад мы заложили теоретическую базу человекоцентричности, разработали методологию и инициировали большую исследовательскую работу. В 2019 году на международном чемпионате профессионального мастерства в Казани мы приняли Декларацию о человекоцентричности. Она закрепила основные принципы человекоцентричного подхода: навыки будущего, осознанное развитие, равные и справедливые возможности, трудовая мобильность, ценности и уважение личности. Нашу декларацию поддержали 86 стран мира. В том же году Международная организация труда приняла Декларацию столетия. Она призывает государства ориентироваться на человека в условиях технологических инноваций, демографических проблем, изменения климата и глобализации. Это значит, что человекоцентричностью живет весь мир.

Мы продолжаем исследования в области человекоцентричности. Так, в 2022 году Корпоративная Академия «Росатома» совместно с VCG и Высшей школой экономики провела пилотное исследование индекса человекоцентричности компаний. В нем приняли участие 120 компаний из России, стран СНГ и БРИКС. Были опрошены HR-директора, менеджеры по работе с персоналом, руководители и партнеры компаний из разных отраслей, с разным годовым оборотом и численностью персонала.

Кроме того, мы инициировали создание Альянса человекоцентричных организаций. Альянс задает тренды в этом направлении и позволяет каждому участнику формировать новые стандарты в работе с персоналом.

Мы рассчитываем, что кооперация со всеми заинтересованными организациями, выработка системных мер в области заботы о людях, изменение культуры отношений между работодателями и сотрудниками, а также обмен лучшими практиками изменят рынок труда к лучшему.

## КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ СОВРЕМЕННЫЙ HR-РУКОВОДИТЕЛЬ?

Мы живем в «экономике знаний» и информационном обществе. Основные факторы развития здесь — человеческий капитал, а также коммуникационные и информационные технологии. Чтобы достичь успеха в HR, важно не только знать теорию управления персоналом и бизнес-менеджмента, но и обладать надпрофессиональными и «мягкими» компетенциями, в том числе критическим мышлением.

В профессии HR очень важно смотреть на задачу глазами бизнеса. И в целом видеть ее глазами своей целевой аудитории, будь то заказчик, сотрудник или, например, житель города присутствия. HR должен не только владеть инструментарием в своей функциональной зоне ответственности, таким как подбор, адаптация, обучение, оценка, но и хорошо разбираться в специфике бизнеса. Быть бизнес-партнером, участвовать в разработке и реализации стратегии. Это особенно важно сейчас, когда от конкурентоспособности на рынке труда зависит успех компании.

Еще одно полезное качество — креативность, генерация новых знаний и подходов в ответ на новые вызовы. Необходима также коммуникабельность — способность найти общий язык с любым человеком.

И конечно, кооперация — умение вместе работать на достижение цели, вместе вести проект, распределять роли и выстраивать взаимовыгодные партнерские отношения, направленные на решение общих задач. Если вы чувствуете в какой-то момент, что проиграл ваш коллега, а вы победили, то знайте: стратегически проиграли вы оба. Работа в команде — как сплав по реке на каяке, которым управляют несколько гребцов. Важно не только участие каждого, но и умение учитывать движения друг друга. Иначе даже при больших усилиях вы не продвинетесь вперед. Умение кооперироваться с сотрудниками, заказчиками, стейкхолдерами — залог успеха.

Еще одна важная компетенция в управлении персоналом — стрессоустойчивость. Работа, к сожалению, может приводить к стрессу и эмоциональному выгоранию. Поэтому в нашей профессии важно быть морально и эмоционально устойчивым, уметь восстанавливаться после сложных ситуаций.

Все вышеперечисленное достижимо, если есть еще одно важное качество: стремление к постоянному обучению и развитию. Руководитель должен не просто обладать таким качеством, но и быть в этом смысле ролевой моделью для сотрудников.

## О КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧАХ HR

HR — соавтор всех значимых решений компании и советник в вопросах бизнес-стратегии. А с какими вызовами сегодня сталкиваются компании? Основных два: дефицит кадров и смена ценностных установок молодежи. Стоимость специалистов растет и будет расти: теперь люди — редкий и ценный ресурс. Вместе с тем у молодежи — а это основной источник восполнения кадров — произошла смена ценностей. Молодежь сегодня склонна преуменьшать значимость высшего образования. По данным ВЦИОМ, в 2023 году доля тех, кто считает, что в наше время и без высшего образования можно сделать успешную карьеру, среди молодых людей наибольшая. Так считают 60% 18–24-летних ребят и 52% среди 25–34-летних\*. А исследование Future Today показало, что ключевые ценности в работе у студентов — это возможность гибкого графика, а также баланс работы и личной жизни, так сказали 57 и 52% опрошенных соответственно\*\*. Все это означает, что

---

\* Высшее образование: неожиданный ренессанс? // ВЦИОМ : [сайт]. 25.01.2023. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vysshee-obrazovanie-neozhidannyi-renessans> (дата обращения: 26.07.2024). — *Здесь и далее примечания редактора.*

\*\* Аржанова Я. Как студенты выбирают работодателей в 2024 году // Neo HR : [сайт]. 29.01.2024. URL: <https://neohr.ru/kak-vybirayut-rabotodateley> (дата обращения: 26.07.2024).

прежние подходы к работе с молодыми специалистами уже неактуальны.

Отвечая на эти вызовы, HR вместе с бизнесом системно решает три задачи.

Во-первых, укрепляет бренд для успешной работы на рынке труда. Мы в «Росатоме» постоянно актуализуем EVP с учетом смыслов, важных для целевых аудиторий. Для гармоничного перехода потенциального сотрудника в отрасль и комфортной адаптации мы строим и совершенствуем экосистему развития кадрового потенциала, охватывающую в том числе школы и вузы. Сегодня это более 250 школ со специализированными классами — атомными, инженерными, менделеевскими, горными — и 21 опорный вуз «Росатома» во главе с МИФИ.

Мы также работаем с мотивацией и ценностями молодежи, в том числе в рамках профориентации, и развиваем сообщества молодых людей с общими интересами, интегрируя их в корпоративную культуру «Росатома». Здесь есть важное условие: корпоративная культура должна находиться на таком высоком уровне, чтобы быть привлекательной и интересной для самой взыскательной публики. Время, когда можно «настоять», чтобы молодые сотрудники приняли правила игры, лучше забыть. Сейчас важно другое: заинтересовать.

Во-вторых, HR помогает бизнесу наращивать конкурентоспособность за счет внедрения новых технологий и повышения эффективности. В перспективе это позволит уменьшить лишний спрос на кадры и «успокоит» разогретый рынок труда. Работу, которую может сделать один человек при должной квалификации и с помощью информационных технологий, должен делать один человек, а не три и не десять. Для этого необходимо развивать компетенции, которые отвечают новым вызовам рынка, в том числе сквозные.

Важно также переводить процессы в цифровой формат, до нуля снижать количество рутинных операций и делать так, чтобы 100% сотрудников использовали и внедряли цифровые сервисы. HR вместе с бизнесом

должны внедрять безлюдные технологии — в «Росатоме» это происходит уже более десяти лет. Все, что может сделать машина — искусственный интеллект, робот, — должна делать машина. Важно максимально автоматизировать рутину, чтобы высвободить для творческих задач самый ценный ресурс, который у нас есть, — талант и время человека.

В-третьих, важнейшая задача HR — забота о человеке, его ментальном здоровье. Необходимо создавать благоприятную корпоративную среду и условия для развития и самореализации сотрудников.

## **ОБ ИСКУССТВЕННОМ ИНТЕЛЛЕКТЕ И БУДУЩЕМ HR**

В использовании искусственного интеллекта я вижу большие перспективы. К примеру, он может помочь в создании предсказательных моделей для оценки рисков и прогнозирования изменений. Это позволит руководителям принимать более обоснованные решения и менять бизнес-среду к лучшему.

Мы в «Росатоме» активно используем искусственный интеллект в управлении персоналом — в основном для оптимизации и автоматизации рутинных процессов принятия решений. Яркий пример — «Центр поддержки сотрудников». Здесь работают около 30 человек. Через них проходит огромное количество запросов, и нужно либо реагировать, либо перенаправлять их в соответствующие инстанции. Мы ускорили этот процесс с помощью машинного обучения. Обученная модель автоматически маршрутизирует типовые запросы, облегчая работу департамента и позволяя сотрудникам сосредоточиться на более сложных задачах.

Еще один пример — обработка документации. Когда новый сотрудник устраивается на работу, отдел кадров сканирует его документы: паспорт, СНИЛС, документы об образовании. А затем кому-то нужно вручную перенести информацию из сканов в соответствующие системы, что отнимает время. Мы решаем эту задачу с помощью нейросетей, что значительно ускоряет процесс и бережет ресурс HR-подразделений.





[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

