



СОВЕТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КВАЛИФИКАЦИЯМ
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Рынок труда 2040: переосмысление роли специалистов по управлению персоналом в экономике труда и национальном развитии

Данильченко Марина Владимировна – Председатель
Совета по профессиональным квалификациям
в области управления персоналом

Омск
май 2026 г.



Марина Владимировна Данильченко

Председатель Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом Национального Совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям.

Опыт деятельности в независимой системе квалификаций с 2013 года. Член рабочих групп Национального Совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям.

Опыт работы в области управления персоналом составляет более 25-ти лет, из них 20 лет возглавляла службы управления персоналом в российских компаниях.



КРАТКАЯ СПРАВКА



5 экспертных сессий за 2024-2025 гг.



Экспертные - сессии - количество
участников каждой группы от 40 до 100 чел.

2 сессии (Москва, Екатеринбург) обзорные вопросы по рынку труда

- Текущие угрозы рынка труда
- Прогноз (тренды) развития рынка труда в 2028г., 2032 г., 2036 г.
- Изменения, которые необходимо реализовать на уровнях «Государство», «Бизнес» и «Человек»

3 сессии (Воронеж, Омск, Екатеринбург) вопросы по прогнозу развития профессии

- Прогноз (тренды) развития профессии специалистов в области УП в 2028г., 2032 г., 2036 г.
- Изменения, которые требуется в профессии для соответствия трендам и нивелирования угроз негативного сценария развития рынка

Эксперты, принимающие участие в экспертных сессиях



Собственники
бизнеса



Топ -
менеджеры



HR-
директора



Аналитики



Бизнес –
тренеры



Коучи



Футурологи



Студенты

РЕЗУЛЬТАТЫ СЕССИИ



Итогом 5 экспертных сессий стала **«Карта будущего»**, позволяющая увидеть общую картину эволюции рынка труда, вызовы, тренды и спрогнозировать возможный негативный и позитивный сценарий развития рынка труда до 2040 года

Отдельно представлены выводы по трансформации профессии УП в период до 2040



ТЕКУЩИЕ УГРОЗЫ

Рынок

Люди



Рынок труда

- Дефицит квалифицированных кадров
- Гонка заработных плат за дефицитные кадры
- Отсутствие достойной работы в регионах
- Проблемы ресурсного управления в организациях всех уровней: не знаю, не умею, не понимаю, не применяю
- Дискриминация по возрасту
- Массовые нарушения трудового законодательства, в том числе по охране труда
- **Цифровые кочевники**



Духовно-нравственные ценности

- **Слом нравственных ценностей в части уважения к человеку труда**
- Отсутствие прозрачности и справедливости оплаты труда



Социально-экономическое состояние трудовых ресурсов

- **Отсутствие государственного регулирования оплаты труда в зависимости от квалификации работника**
- Отсутствие необходимых социальных гарантий для обеспечения необходимой внутренней миграции и удержания молодых специалистов



Подготовка будущих кадров

- Отсутствие стратегии и ясной политики в области подготовки кадров
- **Профанация делового образования**
- Низкий уровень (отсутствие) внятного профессионального ориентирования, смутность представлений о будущей профессии
- Несвоевременное обновление программ проф. образования под текущие нужды рынка
- Зависимость выбора профессии от позиции родителей и финансового состояния семьи
- Стагнация в сфере образования (низкий практический и академический профессиональный уровень) педагогов



Взаимодействие с государством и роль государства в регулировании проблем рынка труда

- **Отсутствие государственной Кадровой стратегии**
- Отсутствие реальной эффективной адресной господдержки развития кадрового рынка
- Отсутствие реакции государства на запросы бизнеса
- Низкая эффективность государственных программ по регулированию рынка труда



Качество коммуникации между участниками рынка

- **Отсутствует информирование освобождающихся трудовых команд о перспективах применения и понятные траектории их применения**
- Низкое качество информации о вакансиях, шаблонность и стереотипность информации
- Отсутствие четкости и прозрачности в ожиданиях работодателя (некачественный информационный посыл)

Угрозы

экономическому
состоянию страны и
качеству системы
регулирования
национального
рынка труда



ПРОГНОЗ, ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА 2028-2036

Факторы риска



Рассмотренные угрозы рынка приведут к последствиям, наступление которых зависит от предпринимаемых мер по их нивелированию



Развитие трендов в ближайшей перспективе приведет к появлению новых **факторов риска** рынка труда, которые также важно учитывать

2024 - 2025

- Снижение доли работников с ВО за счёт роста привлекательности рабочих специальностей по з/п, скорости освоения навыков
- Предпочтение **свободного графика** при сравнимой з/п
- Работа через **платформу найма**: “биржа времени” и продажа часов/задач
- Увеличение доли **микропредприятий ремесленного типа**
- **Сложность привлечения женщин**, занятых семьей в связи с проводимой демографической политикой и поддержкой семьи
- Увеличение доли **женщин руководителей** и лидеров
- **Рост з/п** у востребованных специальностей
- Повышение **привлекательности ВПК** и армии
- Частичное **возвращение релокантов**
- Рост числа специалистов **помогающих профессий**

2028

- **Индивидуализация труда** – сам себе работодатель и предприниматель
- **Изменение структуры рынка труда настолько быстрое, что теряется предсказуемость будущего**
- Нарастание **мобильности** населения – готовность ехать в другой город
- Начало роста **социальной напряженности**, связанной с сокращением перегретых «сфер» и отказа от льгот и соцгарантий

2032

- Усиление **роботизации** и потеря части рабочих мест в простых и творческих профессиях
- **Внедрение элементов базового дохода**
- Рост числа сотрудников в **проектной занятости**
- Появление **новых категорий дискриминации**
- **Усиление расслоения общества**, технологическая безработица
- **Рост конкуренции** с трудовыми ресурсами **других стран**

2036



К 2040 РЫНОК ТРУДА ЖДЕТ СМЕНА ПАРАДИГМ



Размывание границ
компании – **«компании без границ»**



Смена парадигмы с
«конфликта поколений» на
«конфликт технологий»



Необходимый переход к
экономике **«трудовые резервы»** вместо
экономики «трудовых
ресурсов»



КРИЗИСЫ 2040

При негативном сценарии развития трендов страна столкнется с кризисами, предотвращение которых и должно стать ключевым направлением стратегии развития и формирования кадрового суверенитета:

- **Технологическая безработица**
- **Кризис системы образования** (невостребованность на рынке специалистов, имеющих профессиональное образование определенных специальностей)
- **Кризис «однокнопочных специалистов»**, невозможность включение носителей клипового мышления в высокотехнологические экономические процессы и государственные программы
- **Новые виды дискриминации:**
цифровые и не цифровые люди
- **Риски, связанные с деструктивным порядком применения ИИ, ИИ-бунты**
- **Кризис и трансформация функции и роли HR.**
HR - Zero



ПРОГНОЗ

Рынок труда может развиваться по позитивному или негативному сценарию. Прогноз построен на экспертной оценке по следующим параметрам:



Состояние ресурсов на рынке труда



Безработица



Социальное благополучие трудовых ресурсов



Здоровье населения



Баланс рабочего и личного времени



Доступность и качество образования



Технологический суверенитет



Кадровый суверенитет



Роль государства в регулировании рынка труда



Роль труда в жизни человека



Духовно – нравственные ценности



НЕГАТИВНЫЙ СЦЕНАРИЙ

Состояние рынка труда при развитии негативных трендов, на фоне отсутствия или неэффективности государственной политики по управлению (нивелированию) негативных трендов и угроз.

Оценочный параметр

Прогнозная ситуация

01	Состояние ресурсов на рынке труда	- Демографическая яма (с двух сторон) - Нехватка квалифицированных кадров, открытая миграционная политика, создающая риски суверенитету страны
02	Безработица	Пик безработицы, связанный с ростом технологий, цифровое гетто
03	Социальное благополучие трудовых ресурсов	- Расслоение населения: «цветы жизни», «обслуга», «лишние» (трудовые отбросы), социальные взрывы - Расслоение на тех кто работает и обеспечен и тех, кто не может быть трудоустроен и находится ниже границ бедности
04	Здоровье населения	Снижение уровня здоровья населения, увеличение количества психологических заболеваний, количества суицидов
05	Баланс рабочего и личного времени	Размывание рабочего и свободного времени, трудовое рабство с увеличением количества фактического времени работы
06	Доступность и качество образования	Недоступность качественного уровня образования и знаний, падение профессионального и интеллектуального уровня населения
07	Технологический суверенитет	- Полная технологическая зависимость - Риски технологических сбоев и ошибок
08	Кадровый суверенитет	Не обеспечен
09	Роль государства в регулировании рынка труда	Низкая роль государства в формировании рынка труда – «стихийный и деформированный» рынок труда
10	Роль труда в жизни человека	Труд, как средство обеспечения потребительских возможностей семьи, выше чем «минимальный размер» дохода
11	Духовно-нравственные ценности	- В виде лозунгов, низкий уровень доверия населения к государству и низкий уровень патриотизма - Столкновение национальных культур и межнациональные конфликты



ПОЗИТИВНЫЙ СЦЕНАРИЙ

Состояние рынка труда при развитии позитивных трендов, а также эффективной государственной политики по управлению (нивелированию) негативных трендов и угроз.

Оценочный параметр

Прогнозная ситуация

01	 Состояние ресурсов на рынке труда	Достаточная доля активного и профессионального населения (возраст 30-40), обеспечивающая достойный уровень жизни всего населения страны
02	 Безработица	- Высокий уровень профессиональной ориентации, высокий уровень занятости в сферах максимального соответствия способностям и интересам человека - Категорирование трудовых резервов, с выделением категории лиц, находящихся в резерве и получающих безусловный базовый доход
03	 Социальное благополучие трудовых ресурсов	- Высокий уровень социального благополучия населения - Притягательность России для концентрации высококвалифицированных мировых кадров
04	 Здоровье населения	Укрепление здоровья населения, увеличение уровня жизни
05	 Баланс рабочего и личного времени	Изменение баланса времени «работа – отдых» - высвобождение свободного времени на семью и творчество
06	 Доступность и качество образования	- Доступность качественного уровня образования и знаний - Смена приоритетов, уход от профессионализации - Высокая мотивация населения к освоению новых знаний - Высокая оценка России как страны с позиции развития человеческого капитала
07	 Технологический суверенитет	- Полная технологическая независимость - Высокий уровень технологической и информационной безопасности
08	 Кадровый суверенитет	- Обеспечен внутренними ресурсами и резервами внутри страны - Взвешенная миграционная политика с целью дальнейшего экономического развития страны и распространения ценностей страны в других странах
09	 Роль государства в регулировании рынка труда	- Высокая роль государства в стратегическом формировании рынка труда и устранении его деформаций - Высокий уровень адаптивности рынка при непосредственном регулировании государства к новым вызовам
10	 Роль труда в жизни человека	- Труд как средство самовыражения - Труд как социальная характеристика
11	 Духовно-нравственные ценности	- Высокий уровень доверия населения к государству и высокий уровень патриотизма - Новые гуманитарные прорывы и шедевры, усиление гуманитарной и культурной роли страны в мировом масштабе



Шесть критических решений 2026 -2027

Ключевая мысль дорожной карты - позитивный сценарий не возникает сам, он появляется, когда рынок труда проектируют, а не «ремонтируют»

1. **Управлять рынком труда, как инфраструктурой и стратегическим активом.** Разработать кадровые стратегии на всех уровнях: федеральном, региональном, отраслевом
2. **Признать дефицит НАВЫКОВ, а не дефицит ЛЮДЕЙ.** Официально перейти от логики «не хватает кадров» к навыковому подходу: прогнозировать дефицит навыков, а не профессий
3. **Закрепить новый социальный контракт труда** (хотя бы в пилотах). Зафиксировать минимальные правила достойной занятости, легализовать «платформенную» занятость
4. **Перевести HR из сервиса в стратегическую функцию.** Включить СУП в стратегические комитеты, обсуждение инвестиций, сценарное планирование
5. **Запустить массовое переобучение ДО кризиса, а не ПОСЛЕ.** Переобучение без «отрыва от жизни», важно учить не «на будущее», а под прогноз навыков на 3–5 лет
6. **Зафиксировать ценность человека как экономический актив** (а не риторику). Необходимо начать считать человеческий капитал, как реальный экономический показатель, встроить здоровье и благополучие в экономику труда

Позитивный сценарий невозможен без доверия между человеком и системой труда



Какова роль
профессии в
условиях
сегодняшних угроз
и реализации
позитивного
сценария развития
рынка труда?

Экзистенциальные изменения

Самоопределение с ролью и ценностями профессии

Внятная ценность для работодателя, соответствующая
текущей экономической ситуации

Общественная полезность

Соответствие государственному вектору



Семь основных угроз для профессии СУП

Профессия сталкивается с системными вызовами, которые затрагивают как операционный, так и стратегический уровень. Игнорирование этих угроз означает постепенное вытеснение HR из ключевых бизнес-процессов.

1

HR-Zero

Полное исключение функции управления персоналом из структуры компаний, особенно в МСБ. Останутся лишь административные функции: документооборот и расчёт зарплаты.

2

Автоматизация функций

Рекрутинг, кадровое делопроизводство и обучение переходят под управление ИИ. Часть функций теряет актуальность или полностью автоматизируется.

3

Потеря стратегического влияния

Профессия перестаёт восприниматься как бизнес-партнёр. Задачи прогнозирования, развития культуры и стратегии игнорируются бизнесом.

4

Цифровой разрыв

Большинство специалистов, не освоивших AI-аналитику и управление цифровыми платформами, окажутся невостребованными на рынке труда.



Угрозы профессии: вторая волна

Помимо технологических рисков, профессия СУП сталкивается с угрозами репутационного и структурного характера, которые подрывают доверие со стороны и сотрудников, и руководства.

Рост безработицы среди СУП

Переизбыток специалистов с устаревшим набором компетенций на фоне снижения спроса на административные функции создаёт структурный кризис на рынке труда внутри самой профессии.

Превращение в «социальный буфер»

От СУП начинают требовать роли «кризисного менеджера» по массовым увольнениям и непопулярным решениям. Это разрушает доверие сотрудников к профессии и превращает СУП в инструмент давления.

Низкая прозрачность результатов

Слабое владение метриками и оценкой эффективности ведёт к тому, что руководство не понимает ценности СУП. Профессия воспринимается как затратный центр, а не как источник конкурентного преимущества.



Компетенции СУП для реализации позитивного сценария

Чтобы не просто выжить, но стать ключевым стратегическим ресурсом компании, отрасли и государства профессии необходимо существенно расширить свой компетентностный профиль. Ниже представлены пять ключевых кластеров компетенций.



Стратегические и аналитические

Сценарное планирование, системное мышление, управление эффективностью на уровне не только микро – системы, но и макро-систем (регионов, отраслей, национальных проектов)



Технологические и цифровые

Цифровая архитектура, ИИ-инструменты



Социально-гуманитарные

Социальная инженерия, эмоциональный интеллект, этика и ценностное лидерство



Организационно-проектные

Фасилитация, архитектура карьерных путей, экосистемное мышление и партнёрства



Экономические компетенции

Знание отрасли, технологического процесса, умение применять инструменты НОТ, нормирования, повышения эффективности и производительности труда



**Каким государственным задач сейчас поставлены?
Как в реализации этих задач участвует (может участвовать) профессия?**

Указ Президента РФ
от 02.07.2021 N 400

"О Стратегии
национальной
безопасности
Российской
Федерации"

Устранение
диспропорций на
рынке труда,
повышение
производительнос
ти труда

Указ Президента РФ
от 07.05.2024 N 309

"О национальных
целях развития
Российской
Федерации на
период до 2030 года
и на перспективу до
2036 года"

Реализация
потенциала
каждого человека,
развитие его
талантов,
воспитание
патриотичной и
социально
ответственной
личности

Указ Президента РФ от
09.11.2022 N 809 "Об
утверждении Основ
государственной
политики по
сохранению и
укреплению
традиционных
российских духовно-
нравственных
ценностей»

Продвижение
традиционных
ценностей в сфере
труда, в т.ч.,
ценности
созидательного
труда

Указ Президента РФ
от 28.02.2024 N 145

"О Стратегии
научно-
технологического
развития Российской
Федерации"

Перестройка
системы
управления в
условиях
мобилизационног
о режима

Указ Президента РФ
от 09.05.2017 N 203

"О Стратегии
развития
информационного
общества в
Российской
Федерации на 2017 -
2030 годы

Обеспечение
эффективности
производства и
роста
производительнос
ти труда

Постановление
Правительства РФ от
06.11.2025 N 1752

"Об отдельных
вопросах
реализации
технологической
политики в
Российской
Федерации»

Кадровое
обеспечение
реализации карт
технологической
кооперации,
участие в работе
отраслевых
кадровых центров

Распоряжение
Правительства РФ от
28.12.2024 N 4146-р

Об утверждении
Стратегии
пространственного
развития Российской
Федерации на период
до 2030 года с
прогнозом до 2036 г.

Повышение
кадровой
активности
региона,
поддержка
создания мест
приложения труда
на указанных
территориях



Новые задачи СУП на уровне государства и общества

Профессия СУП выходит за рамки отдельной компании. В условиях демографических вызовов, структурной безработицы и трансформации рынка труда специалисты приобретают значимость на уровне регионов и государственной политики.

Государственный уровень

Участие в разработке государственных программ трудового потенциала. Обеспечение кадрового суверенитета. Формирование образовательных стандартов. Проводник между бизнесом и государством.

Региональный уровень

Создание региональных экосистем занятости. Управление внутренней и межрегиональной трудовой мобильностью. Разработка региональных карт дефицита навыков.

Образование

Партнёрство с вузами, формирование целевого обучения. Участие практиков в образовательном процессе. Создание корпоративных академий и региональных образовательных хабов.

Общество

Транслятор ценностей гражданского общества. Формирование новой идеологии труда: труд как самореализация. Этический гарант работодателя и специалист по управлению благополучием людей.



Два форсайта — одна профессия 2015 vs 2040

2015. Форсайт АСИ

Горизонт: 5–10 лет (до 2025)
Фокус: рынок талантов
Роль государства: регулятор
Главная идея: СУП — продюсер
и профессионализатор

2025. Форсайт СПК

Горизонт: 12–15 лет (до 2040)
Фокус: кадровый суверенитет
Роль государства: главный стратег
Главная идея: СУП — архитектор человеческого
потенциала

Временная шкала

2015	-----	2025	-----	2040
(прогноз на 5–10 лет)		(прогноз на 12–15 лет)		

За 10 лет фокус СУП сместился с «удержания талантов» на «управление человеческим капиталом страны»



2015 – 2040: Позитивные тренды развития СУП (эволюция возможностей)

Сфера	2015	2025–2040
Стратегия	СУП как «продюсер» и «профессионализатор» талантов	СУП как архитектор кадрового суверенитета и участник госпрограмм
Технологии	Использование соцсетей, HR-роботов, Big Data	Управление ИИ, цифровыми платформами, «цифровая архитектура»
Образование	Связка «образование – тренинг», переобучение	Непрерывное обучение до кризиса , навыки, а не люди
Роль человека	Работа в проектных командах, портфолио компетенций	Человек как экономический актив . Труд как самореализация и социальная характеристика
Экономика	Управление эффективностью	Управление производительностью труда, НОТ, оценка человеческого капитала как актива

Если в 2015 году СУП видели будущее в роли «продюсера талантов» внутри бизнеса, то к 2040 году профессия выходит на макроуровень. Позитивный сценарий требует от СУП превращения в стратега, который управляет не вакансиями, а навыками, интегрируя ИИ и человеческий капитал в единую экономику труд



2015 – 2040: Негативные тренды / Угрозы для СУП (риски исчезновения)

Сфера	2015	2025–2040
Безработица	Снижение доли ручного труда, высвобождение «лишних людей»	Технологическая безработица, цифровое гетто, кризис «однокнопочных специалистов»
Дискриминация	Дискриминация по возрасту	Цифровой разрыв: «цифровые» vs «нецифровые» люди. Конфликт технологий вместо поколений
Роль СУП	Передача базовых функций линейным менеджерам	HR-Zero: полное исключение СУП из структуры (особенно в МСБ), остаются только расчет зарплаты
Образование	Дисквалификация вузов, смещение обучения на бизнес	Кризис системы образования: специалисты не востребованы, стагнация педагогов, профанация бизнес-образования
ИИ	Автоматизация поиска и отбора	ИИ-бунты, деструктивное применение ИИ, риски потери управления, потеря стратегического влияния СУП

Главная угроза 2040 года — не конкуренция между поколениями, а конфликт технологий. СУП ждет «смерть» как сервисной функции, если не освоит управление ИИ и не перестанет быть «социальным буфером» при увольнении. Негативный сценарий ведет к «трудовому рабству» и цифровому расслоению.



2015 – 2040: Совпадающие тренды (сквозные линии)

Сфера	2015 (пик 2020-2025)	2025–2040 (пик 2036-20240)
Дефицит навыков	Нехватка работников, быстро осваивающих технологии	Официальный переход от «дефицита людей» к «дефициту навыков»
Автоматизация	«HR-робот», автоматизация рекрутинга и делопроизводства	Полная автоматизация функций → угроза «HR-Zero» для операционки
Новые формы занятости	Фриланс, флеш-команды, платформенная занятость	Легализация платформенной занятости, «компании без границ», «биржа времени»
Проектные команды	Рост числа проектных команд, гильдий, сетевая работа	Переход к экономике «трудовые резервы» (а не «ресурсы»), ротация между проектами
Обучение через карьеру	Размытие границ между обучением и работой	Переобучение «до кризиса», прогноз навыков на 3-5 лет, непрерывное образование

Сквозные тренды показывают, что профессиональное сообщество СУП было последовательно в прогнозах. Главное совпадение — смерть профессии как набора инструкций и рождение экономики навыков. То, что в 2015 году казалось инновацией (проектные команды, ИИ в подборе), к 2040 году становится базовой нормой, а ее отсутствие — критической угрозой.



2015 – 2040: Отличающиеся тренды — новая реальность 2040

Сфера	Что думали в 2015 (до 2025)	Реальность / Прогноз 2040	Почему изменилось?
Главный кризис	Конфликт поколений (X, Y, Z)	Конфликт технологий (цифровые люди vs аналоговые) и ИИ-бунты	Скорость ИИ превысила скорость смены поколений
Роль государства	«Государство — регулятор» (изменение ТК, трудовых книжек)	«Государство — главный стратег» (кадровая стратегия, кадровый суверенитет, управление миграцией)	Геополитика, санкции, демографическая яма
Ценность труда	Труд как самореализация и доход	Труд как социальная характеристика и патриотизм (позитивный сценарий). Угроза «трудового рабства» (негативный сценарий)	Смена идеологии, демографическая политика
Метрики	KPI, экономическая оценка эффективности	Человек как экономический актив. Учет здоровья и благополучия в экономике труда	Дефицит кадров заставляет считать каждого
Здоровье	Баланс работы и личного времени	Укрепление здоровья населения как задача СУП. Борьба с психологическими и ментальными заболеваниями	Высокая цена человеческой ошибки

Самый сильный разрыв — в роли государства. Форсайт 2015 года исходил из рыночной логики (бизнес сам найдет таланты). Форсайт 2040 года исходит из мобилизационной логики и кадрового суверенитета. СУП больше не свободный агент, а проводник государственной политики в регионах и отраслях. Также радикально новым является тема «ИИ-бунтов» и цифрового рабства, которая отсутствовала в оптимистичном 2015 году.



2015 – 2040: функции специалиста по управлению персоналом

Сфера деятельности	2015 год (традиционная модель)	2040 год (прогноз — «Архитектор человеческого потенциала»)
Стратегическая роль	Бизнес-партнер (часто номинально), поддержка текущих бизнес-целей, реакция на запросы руководителей.	Стратегический интегратор и сценарный планировщик. Прогнозирование будущих компетенций, проектирование устойчивых «человеческих систем» под меняющиеся задачи бизнеса и государства.
Подбор персонала	Заккрытие вакансий по заявленным требованиям (навыки, опыт), использование сайтов по поиску работы и кадровых агентств.	Управление талантами через экосистемы и «биржи времени». Работа с проектными командами, платформенной занятостью и внутренними маркетплейсами навыков.
Развитие и обучение	Корпоративное обучение (тренинги, семинары, курсы), часто оторванное от реальных задач. Оценка эффективности обучения формальная.	Архитектор экосистем непрерывного развития. Персонализированные траектории (микрообучение, обучение в потоке работы), партнерство с образовательными технологическими платформами и вузами, наставничество как основной канал передачи знаний.
Управление эффективностью	Годовые оценки (ключевые показатели эффективности, управление по целям), привязка к должности и стажу.	Управление производительностью на уровне системы. Карьерный рост, привязанный к подтверждению навыков, а не к должности или стажу.
HR-технологии	Системы учёта кадров, системы отбора кандидатов, базовые системы управления обучением. Технологии — инструмент для автоматизации учета.	Технологии для управления персоналом и образовательные технологии. Инструменты искусственного интеллекта для аналитики, прогнозирования текучести и дефицита навыков. Цифровая архитектура среды обучения и управления.
Работа с данными	Отчетность по текучести, обучению, затратам. Данные используются постфактум.	Предиктивная аналитика на основе больших данных. Прогнозирование дефицита навыков, рисков выгорания, возврата инвестиций в человеческий капитал.
Организационное развитие	Построение организационных структур, должностных инструкций, управление изменениями «сверху вниз».	Фасилитатор самоорганизации и коллективного знания. Дизайн гибких, нелинейных карьерных путей, горизонтальная мобильность.
Корпоративная культура и ценности	Формирование и трансляция корпоративных ценностей (часто формально), мероприятия по вовлечению.	Хранитель идеологии созидательного труда и социальный инженер. Продвижение справедливости, баланса, благополучия, этичное внедрение искусственного интеллекта , работа с многопоколенческими и гибридными командами.
Взаимодействие с обществом и государством	Минимальное, в основном соблюдение трудового законодательства.	Ключевой агент кадрового суверенитета. Проводник между бизнесом, государством, образованием и обществом. Участие в государственных программах развития трудового потенциала.
Благополучие сотрудников	Корпоративная медицина, добровольное медицинское страхование, иногда программы поддержки сотрудников.	Управление благополучием как экономическим активом. Профилактика ментального здоровья, работа с выгоранием, обеспечение баланса жизни и труда, психологическая поддержка.
Статус функции	Часто воспринимается как «центр затрат», административно-сервисная функция. Риск реализации сценария «HR-Zero».	Стратегическая функция, признанный бизнес-партнер на уровне высшего руководства и советов директоров. Участствует в инвестиционных решениях.



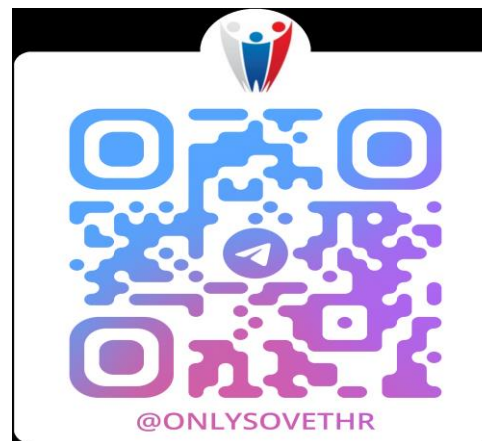
**СОВЕТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КВАЛИФИКАЦИЯМ
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**



Итоговый отчет по
материалам экспертных
сессий предоставляем по
запросу!

При использовании
материалов обязательна
ссылка
на авторство СПК УП!

БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ!



@onlysovethr



spk@sovethr.ru