



Московский
Институт
Психоанализа

Новая карьера в HR и управлении командами: какие роли будут востребованы в цифровой экономике

IN
PSY
CHO.
RU

Эволюция

Эра 1 Соц обеспечение и труд	Эра 2 Персонал	Эра 3 HR менеджмент	Эра 4 Стратегический партнер	Эра 5 Человеческо-цифровая эра
1890 - 1940	1945 - 1980	1980 – 1990	1990 – настоящее время	Будущее
Индустриализация: соответствие требованиям компаний, управление рисками и социальное обеспечение сотрудников	Послевоенный мир, нехватка талантов и восстановление экономического роста: транзакционное совершенство в HR	Технологический прогресс: эффективность транзакционных сервисов -> организационное развитие и обучение, чтобы повысить производительность	HR как стратегический партнер, способствующий максимизации акционерной стоимости и росту бизнеса	Работа в цифровой и виртуальной среде, развитие ИИ, устойчивость и благополучие сотрудников
Задачи HR команды				
Управление рисками и забота о здоровье сотрудников, чтобы поддерживать их продуктивность	Профессионализация HR процессов для роста эффективности и увеличения ценности человеческого капитала	Модернизация HR с помощью технологических инноваций и фокусе на мотивации и вовлеченности рабочей силы	Переход в роль стратегического партнера и выравнивание бизнес-приоритетов и HR-приоритетов	Адаптация к изменениям и переосмысление отношений между талантами и работодателями, используя цифровые технологии
HR профессионалы должны освоить				
• COMPLAINTS • Управление рисками • Учет • Охрана труда	• Процессное совершенствование • Рекрутинг • Трудовые отношения	• Критическое мышление • Непрямое влияние • Управление взаимоотношениями	• Деловая хватка • Консультирование • Культура • Изменения	?



Насколько реальна угроза замещения людей искусственным интеллектом в HR?

Отношение HR-специалистов к потенциалу автоматизации с помощью ИИ стало более сдержанным

30 %

В 2025 году

20 %

В 2026 году

По данным "HR Monitor 2026" компании McKinsey



CEO все чаще консультируются с ИИ

Генеративный ИИ все заметнее влияет на принятие решений на высшем уровне

74%

руководителей высшего звена больше доверяют бизнес-советам ИИ, чем советам коллег или друзей

По данным SAP-sponsored survey, 2025; Fortune, 2025

Переосмысление HR ролей

McKinsey
&Company

Deloitte

Mercer

01

Стратеги по управлению
людьми и организационным
развитием

Архитекторы решений
для управления
персоналом и
организацией труда

Команды, отвечающие за
достижение результатов

HR BP

02

Эксперты по аналитике и
поведенческим наукам в
управлении людьми

Центр инноваций и
аналитических
инсайтов

Предметные
эксперты

03

Технологические
эксперты в управлении
людьми

Команды внедрения
решений

Сервисы
организационного
обеспечения

04

Сопровождение и
вовлечение
сотрудников

Центр развития и
управления
применением ИИ

Переход от функционального разделения HR-ролей в модели Ульриха к междисциплинарной системе создания организационной ценности

Ключевые отличия классической модели HR от новой логики HR в цифровой экономике

01	От устройства HR-функции	→ к проектированию работы и команд	В модели Ульриха главный вопрос — как организовать HR как функцию. В новой логике главный вопрос — как устроить работу, роли, команды и навыки под задачи бизнеса.
02	От разделения ролей	→ к интеграции компетенций	Ульрих разделяет стратегию, администрирование, сотрудников и изменения. Новая модель требует соединять бизнес-мышление, данные, ИИ, понимание людей и управление изменениями в одной профессиональной роли.
03	От HR-процессов и сервисов	→ к измеримой организационной ценности	Ценность HR определяется уже не качеством процессов как таковых, а вкладом в производительность, скорость изменений, качество решений, удержание сотрудников и результативность команд.
04	От сопровождения изменений	→ к постоянному перепроектированию работы	Классический HR поддерживал изменения. Новый HR проектирует роли, процессы, взаимодействие человека и ИИ, развитие навыков и условия для непрерывной адаптации организации.
05	От стабильной HR-архитектуры	→ к динамическим кросс-функциональным командам	HRBP, центры экспертизы и сервисные центры уступают место более гибкой системе: стратегии по людям, аналитике, технологиям, внедрению решений, инновациям и управлению применением ИИ.

HR будущего — это уже не столько партнер бизнеса, сколько архитектор новой рабочей среды

Главный сдвиг: HR становится междисциплинарной управленческой ролью

Современный HR больше не может ограничиваться знанием HR-процессов. Профессиональная ценность определяется способностью соединять понимание человека, работу с данными, технологическую грамотность и управление изменениями.

01



Люди и поведение

Понимание мотивации, доверия, вовлеченности, лидерства, командной динамики и сопротивления изменениям.

02



Данные и аналитика

Умение работать с данными о навыках, ролях, результативности, вовлеченности, текучести, опыте сотрудников и качестве управленческих решений.

03



Технологии и AI

Понимание возможностей и ограничений HR tech и ИИ: где они усиливают работу человека, где требуют контроля, где меняют логику процессов.

04



Организационные изменения

Способность перестраивать роли, команды, процессы, способы взаимодействия и траектории развития под новые бизнес-задачи.

Новая карьерная формула HR

от специализации в рамках классической модели
Ульриха



к профессионалу, который помогает бизнесу проектировать работу, развивать людей, использовать данные и проводить изменения

Какие компетенции будут решающими

Какие компетенции развивать HR-специалисту, который хочет быть успешным в цифровой экономике

Korn Ferry, 2025

CHRO Survey

- Развитие сотрудников
- Управление изменениями
- Стратегическое лидерство
- Оргдизайн
- Проектирование опыта сотрудника
- HR-аналитика

Gartner, 2026

Top CHRO Priorities

- Формирование HR-стратегии применения ИИ
- Изменение операционной модели HR Проектирование
- работы человека и ИИ Стратегия талантов для
- смешанной рабочей силы Развитие лидеров в условиях
- неопределенности Управление культурой ради
- результативности

Accenture, 2026

Talent Reinventors

- Умение связывать работу с измеримой ценностью для бизнеса
- Проектирование эффективной командной работы
- Использование данных о состоянии команды, нагрузке, взаимодействии и рисках выгорания Развитие
- эмоционального интеллекта руководителей и команд
- Грамотное использование ИИ в командной работе
- Управление внутренней мобильностью сотрудников
- Сопоставление людей с ролями, проектами и обучением на основе данных
- Создание персонализированного опыта сотрудника
- Организация обучения в процессе работы

Deloitte, 2026

Global Human Capital Trends

- Проектирование ролей и рабочих процессов для совместной работы человека и ИИ
- Развитие, адаптация и применение новых навыков в процессе работы
- Управление доверием к данным о людях и работе
- Распределение ответственности в решениях человека и ИИ
- Управление культурой в организациях, использующих ИИ
- Координация людей, навыков, данных и технологий

T-образная модель HR компетенций AIHR



Пять компетенций HR, которые выделяют ведущие аналитики и консалтинговые компании

Общий знаменатель исследований Korn Ferry, Accenture, Gartner, Mercer, Deloitte и AIHR

01	Деловая хватка и связь HR-решений с бизнес-результатом	Понимание задач бизнеса, клиентской и финансовой логики; умение показывать, как HR-решения влияют на производительность, удержание, развитие и результативность.
02	HR-аналитика для управленческих решений	Данные о текучести, вовлеченности, навыках, нагрузке, состоянии команд, опыте сотрудников и качестве решений с пониманием ограничений и рисков интерпретации.
03	Понимание ИИ и цифровых решений в HR	Осмысленное применение ИИ и HR tech, человеческий контроль, проверка качества результата, работа с ограничениями, этикой и влиянием технологий на людей и процессы.
04	Развитие навыков сотрудников и карьерной мобильности	Работа с картой навыков, обучением под будущие задачи бизнеса, внутренними переходами и сопоставлением людей с ролями, проектами и возможностями развития.
05	Проектирование работы команд	Перестройка ролей, процессов, командного взаимодействия, лидерских практик и опыта сотрудника так, чтобы изменения были управляемыми, а команды сохраняли результативность.

Чек-лист самооценки готовности к новым HR-ролям

Отметьте по каждому пункту: ☐ да ☐ частично ☐ пока нет

01 Деловая хватка и связь HR-решений с бизнес-результатом

- ☐ Понимаю ключевые бизнес-приоритеты организации и вижу, какие HR-решения поддерживают рост, производительность, удержание и качество работы.
- ☐ Умею переводить HR-задачи на язык бизнеса: связываю подбор, развитие, мотивацию и изменения с конкретным управленческим результатом.
- ☐ Оцениваю влияние HR-инициатив на операционную эффективность, финансовый результат и устойчивость бизнеса.

02 HR-аналитика и работа с данными

- ☐ Использую данные о текучести, вовлеченности, навыках, нагрузке, опыте сотрудников и состоянии команд для рекомендаций руководителям.
- ☐ Сопоставляю несколько источников данных, чтобы не строить выводы на одном показателе или частном наблюдении.
- ☐ Понимаю ограничения HR-данных: неполноту, искажения, слабые места интерпретации и риск поспешных выводов.

03 ИИ и цифровые решения в HR

- ☐ Применяю ИИ и цифровые инструменты там, где они повышают скорость, качество анализа или удобство работы.
- ☐ Определяю, какие процессы стоит автоматизировать и где необходимы человеческий контроль, профессиональное суждение и ответственность.
- ☐ Проверяю результаты ИИ: точность, релевантность, источники, риски ошибок, этические ограничения и влияние на сотрудников и руководителей.

04 Развитие навыков сотрудников и карьерной мобильности

- ☐ Определяю, какие навыки будут нужны бизнесу в ближайшие 1-3 года, и могу обсуждать это с руководителями.
- ☐ Проектирую развитие через обучение, рабочие задачи, проекты, наставничество и другие способы, связанные с реальной работой.
- ☐ Помогаю выстраивать внутренние переходы, карьерные маршруты и сопоставление людей с ролями, проектами и новыми возможностями.

05 Проектирование работы команд

- ☐ Могу описать, какие роли, процессы, способы взаимодействия и лидерские практики нужно пересмотреть при изменении работы.
- ☐ Учитываю человеческую сторону изменений: нагрузку, мотивацию, доверие, сопротивление, качество коммуникации и готовность руководителей.
- ☐ Помогаю руководителям уточнять роли, зоны ответственности, правила взаимодействия, ритмы совместной работы и качество решений.

Профессиональная модель HR



План перезагрузки карьеры в HR и управлении командами: модель 3 × 33

Образование дает систему, среда ускоряет мышление, практика превращает новые компетенции в доказанный опыт

Формальное развитие

01 Получить качественное образование в управлении персоналом и командами

Выбрать программу, где системно рассматриваются HR-стратегия, управление командами, лидерство, организационное поведение, аналитика, цифровые решения и управление изменениями.

02 Включить в план развития курсы, модули и сертификации

Освоить 1 системную программу и 2–3 прицельных модуля по аналитике, ИИ или оргдизайну

03 Регулярно посещать конференции, вебинары, открытые лекции, митапы

Использовать их как способ получать актуальные модели, язык профессии, исследования, инструменты и представление о том, куда движется HR-практика.

Социальное развитие

01 Войти в профессиональное сообщество HR и управленцев

Регулярно участвовать в клубах, экспертных встречах и дискуссиях о новых ролях HR, управлении командами, ИИ, аналитике и изменениях. Участвовать в профессиональных дискуссиях в социальных сетях

02 Найти 3–5 собеседников для карьерных дискуссий

Обсуждать с ними карьерные гипотезы, резюме, проекты, новые HR-роли, сильные стороны и дефициты профессионального профиля.

03 Организовать обмен опытом и дискуссии с коллегами из смежных областей

Обсуждать кейсы и расширять свое понимание бизнес-повестки и способов решения бизнес-задач

Неформальное развитие

01 Работать с ментором

Обсуждать карьерную стратегию, зоны роста, логику перехода в новые HR-роли, качество самопрезентации.

02 Использовать шэдоуинг сильных руководителей и HR-экспертов

Наблюдать, как они проводят встречи, принимают решения, работают с командой, дают обратную связь, управляют командой и обсуждают сложные организационные вопросы.

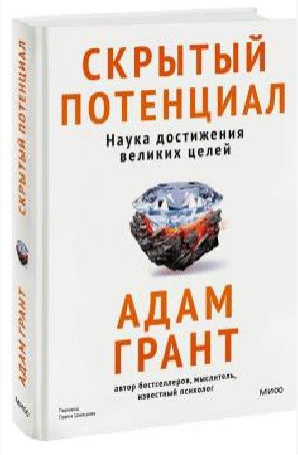
03 Системно читать книги и аналитические отчеты

Составить список на год по темам: лидерство, мотивация, управление командами, HR-аналитика, ИИ и организационные изменения. После каждой книги или отчета фиксировать 2–3 идеи, которые примените в работе.



Что можно прочитать для профессиональной перезагрузки

Развитие потенциала



Скрытый потенциал

Адам Грант

Лидерство и команды



Agile-менеджмент

Юрген Аппело

ИИ и цифровая среда



Человек + машина

Пол Доэрти
Джеймс Уилсон

HR-аналитика



HR-аналитика

Евгений Кириёк

Куда обращаться для поступления на магистратуру «Управление командами в цифровой среде»

Есть вопросы о магистратуре?

Напишите, позвоните или
перейдите по QR коду



WhatsApp

+7 (495) 933-26-83
Для оперативной связи



Telegram

+7 (926) 929-84-67
Для связи в Telegram



ВКонтакте

vk.ru/mip_official_1997
Официальное сообщество МИП



Телефон

8 (800) 555 80 04
Общая линия для абитуриентов



Электронная почта

vo@inpsycho.ru
Можно задавать вопросы о поступлении



Страница для абитуриентов

inpsycho.ru/applicants
Информация о поступлении

Полезная ссылка

Описание магистратуры: inpsycho.ru/higher_education_profile/195

Здесь можно посмотреть содержание программы, особенности обучения и профессиональные перспективы.

Галина Подовжняя

@Galina_Podovzhnyaya



@GALINA_PODOVZHNYAYA

t.me/bridges_training_bureau



@BRIDGES_TRAINING_BUREAU