



Soft skills HR: компетенции, которые позволяют реально влиять на систему



Светлана Олифер



- Исполнительный директор CBSD
- Руководитель Центра методологии CBSD
- SHRM CP, 18+ лет экспертизы в HR
- Куратор направления HR программ CBSD
- Сертифицированный тренер и фасилитатор



Профессиональной экспертизы уже недостаточно для роли HR

Исследования показывают: ключевые вызовы HR находятся в поле взаимодействия и изменений*

43 %

HR-профессионалов называют поддержку линейных руководителей в управлении людьми приоритетной задачей HR

37 %

Считают приоритетом развитие сотрудничества HR с коллегами и функциями по всей организации.

26 %

Выделяют как приоритет организационное развитие и навыки управления изменениями.

Большая часть препятствий лежит не в знании HR-инструментов, а в способности взаимодействовать, влиять и проводить изменения.

Профессиональной экспертизы уже недостаточно для роли HR

Профессиональная экспертиза отвечает на вопрос «что делать».

Soft skills определяют, получится ли реализовать решение в организации.

1

Выдерживать длинную дистанцию

Сохранить ресурс,
ясность роли
и способность довести
задачу
до результата



2

Видеть систему и влиять

Кто влияет, какие
интересы и риски стоят
за позициями. Как
помочь стейкхолдерам
увидеть ценность
и принять решение



3

Договариваться

Умение перевести
противоречия
из претензий в рабочие
договоренности



Важно понять, что ограничивает результат: качество HR-решения или способность провести его через систему?

Между HR-идеей и результатом есть **социальный слой**

Хорошее решение должно выдержать давление: разные интересы, недоверие, сопротивление, конфликты



Пример

HR-команда разработала единый стандарт адаптации. HRD поддерживает проект, но руководители подразделений считают процесс слишком сложным, регионы опасаются контроля центра, HRBP оказываются между корпоративным HR и бизнесом, внедрение затягивается.

Вопрос: что нужно, чтобы эффективно внедрить процесс?

Ресурс HR: устойчивость как условие влияния на систему

Чем больше HR вовлечен в изменения, тем больше эмоциональной и ролевой нагрузки

20%

Глобальная вовлеченность сотрудников в 2025 году. Это самый низкий уровень с 2020 года; в 2022 году показатель достигал 23%.

Gallup 2026

\$10 трлн

Недополученной производительности — оценочная стоимость низкой вовлечённости для мировой экономики

Gallup 2026

52%

Российских сотрудников заметили рост стресса на работе

hh.ru 2025

Парадокс профессии HR

- Отвечает за wellbeing других людей
- Работает с конфликтами и сокращениями
- Балансирует интересы бизнеса и сотрудников
- Часто отвечает за результат без прямых полномочий

Устойчивость HR — это способность оставаться субъектом изменений на длинной дистанции.

Что на самом деле называется **выгоранием**

Важно не смешивать усталость, стресс и профессиональное выгорание

ВОЗ: выгорание — синдром, возникающий вследствие хронического рабочего стресса, с которым не удалось успешно справиться.

1

Истощение

«У меня больше нет энергии»

2

Дистанцирование/цинизм

«Мне уже все равно»

1

Снижение эффективности

«Я больше не справляюсь как раньше»

Не просто
усталость

Хронический
стресс

Снижение
профессиональной
эффективности

Ошибка: бороться с выгоранием только отдыхом

Риск часто создается несоответствием между процессами, культурой и потребностями человека

Признание

Замечается ли мой вклад?

Контроль и определенность

Насколько я влияю на решения?

Сообщество

Есть ли поддержка и доверие?

Справедливость

Понятны ли правила и критерии?

Мини-рефлексия в парах

- Больше всего моего ресурса в HR сегодня забирает...
- Больше всего помогает сохранять эффективность...

Вывод для себя: один фактор, с которым важно поработать в первую очередь...



Пример интеграции практик сохранения ресурса в программах обучения CBSD для HR

Признание

Замечается ли мой вклад?

- Признание внутри команды
- Признание общего вклада - диалоги о роли HR с топ-командой
- Изучение российских и международных трендов в HR
- Личные карты суперсил

Контроль, определенность, справедливость

Насколько я влияю на решения?
Понятны ли правила и критерии?

- Агентная позиция
- Работа с глубоким пониманием процессов и ответственностью за них
- Инструменты работы со стейкхолдерами

Сообщество

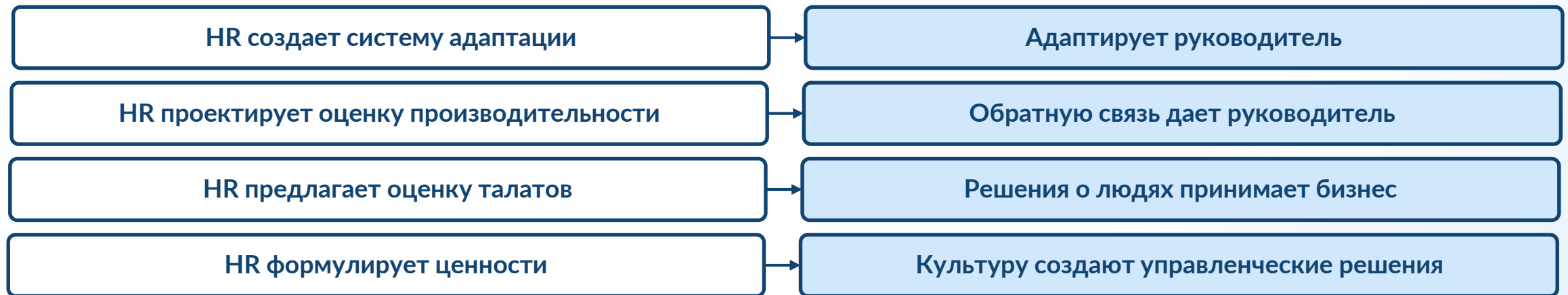
Есть ли поддержка и доверие?

- Возможность узнавать друг друга лучше в ходе программы
- Карты суперсил команды
- Осознанный обмен опытом



Влияние: большинство HR-результатов создают другие люди

HR часто отвечает за результат, который сам непосредственно не контролирует



7 из 10

HR говорят о сотрудничестве с другими бизнес-функциями для решения бизнес-задач

На чем строится **влияние** HR

Ошибка — пытаться влиять только экспертностью: «мы знаем, как правильно»



Сила роли

Решение принято, есть полномочия



Экспертиза

Профессиональная аргументация



Данные

Показатели, факты, риски



Отношения

Доверие и готовность слушать



Сеть и репутация

Поддержка, союзники, авторитет

Мини-практика: выберите сложного стейкхолдера и оцените от 1 до 5, на чем сейчас держится ваше влияние.

Сила роли



Экспертиза



Данные



Отношения



Репутация



Вопрос для пары: какой источник влияния я недоиспользую?

От позиции к интересам и контексту

Когда стейкхолдер сопротивляется, первое высказывание редко раскрывает реальную причину

ПОЗИЦИЯ

«Мы не будем внедрять
единый процесс адаптации.
У нас специфика».



ЧТО МОЖЕТ СТОЯТЬ ЗА ФРАЗой?

- Страх дополнительной нагрузки
- Потеря автономии региона
- Недоверие к центральной функции
- Предыдущий неудачный опыт инициатив
- Действительно существенная специфика



Что может потерять
партнер?



Кто еще влияет?



Где возможны союзники?



Какой минимальный шаг
для согласования есть?

Пример интеграции практик влияния в программах обучения CBSD для HR

Умение вести сложные диалоги

- Взаимодействие в сложных ситуациях, с людьми более высокого статуса, влияние без использования полномочий
- Эффективное и неэффективное поведение в «трудных» ситуациях
- Уважительное убеждение. Техники уверенного поведения.
- Психологическая самозащита. Реакция на давление и критику

Отработка с актёром поведенческих техник: взаимодействие с руководством и коллегами

Стили коммуникации в состояниях run-change-disrupt

- Три режима бизнеса
- Диагностика: в каком режиме работает моя команда?
- Быстрая смена стиля коммуникации: тренируемся переключаться
- Личный план развития навыка

Практикум: как работать в каждом из режимов и на их стыках

Преодоление неопределенности: гибкость решений в условиях изменений

- Как быстро адаптировать решения в условиях неопределенности
- Методы оценки и принятия решений в условиях неопределенности
- Использование сценарного планирования для прогнозирования и принятия решений
- Инструменты управления сессиями и совещаниями для обсуждения и принятия решений

Практика в группах: разбор рабочих ситуаций с применением различных инструментов

Медиація: конфликт требует осознанного внимания HR



По данным hh.ru, среди специалистов по управлению персоналом и тренингам

26% конфликтуют с коллегами.

Это один из самых высоких показателей вместе с закупками.

32%

сотрудников сталкиваются с конфликтами на работе. Чаще всего с непосредственным руководителем (19%)*

72%

конфликтов возникают из-за профессиональных разногласий, а не личных

30%

конфликтов с коллегами остаются неразрешёнными, и эта доля выросла

3 из 10

конфликтов с руководителем заканчиваются увольнением

*Источники: cnews: hh.ru, опрос 2 500 соискателей, март 2025; SuperJob, опросы 1 600 работающих россиян, 2024–2026.

МЕДИАЦИЯ — это процесс переговоров, в котором ключевая задача медиатора создать **конструктивное пространство открытого диалога** между сторонами с целью **поиска решения** сложившейся ситуации

УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ

СОЗДАВАТЬ ПРОСТРАНСТВО



Медиативная логика разговора

Задача — перевести взаимные оценки в обсуждение интересов, критериев и следующих шагов

Взаимные оценки

- Бизнес: «HR опять добавляет бюрократию»
- HR: «Бизнес просто не хочет заниматься людьми»



Предмет разговора

Какие действия руководителя действительно влияют на адаптацию и как встроить их без избыточной нагрузки?



Мини-практика: за 60 секунд сформулируйте предмет разговора без обвинений.

Практика. Интерпретация конфликта

Для каждой конфликтной реплики сделать 3 шага:

- 1 Что здесь обвинение / оценка?
- 2 Какой интерес или риск (страх или неудовлетворенная потребность) может стоять за репликой?
- 3 Какой вопрос переведёт разговор в исследование?

ИСХОДНАЯ РЕПЛИКА

«Compliance каждый раз находит новую причину остановить запуск»

ЧТО МОЖНО УСЛЫШАТЬ ЗА РЕПЛИКОЙ

Риск другой стороны: нарушение обязательных требований, репутационный или регуляторный ущерб.

ИНТЕРВЕНЦИЯ

«Я вижу, что для вас критично не потерять срок запуска. Давайте уточним, какой именно риск сейчас не позволяет двигаться дальше и какие варианты позволят сохранить и срок, и требуемый уровень compliance».



Что изменилось: разговор вышел из обвинения в совместный поиск условий, при которых решение может состояться.

Практика. Интерпретация конфликта

Для каждой конфликтной реплики сделать 3 шага:

- 1 Что здесь обвинение / оценка?
- 2 Какой интерес или риск (страх или неудовлетворенная потребность) может стоять за репликой?
- 3 Какой вопрос переведёт разговор в исследование?

Реплики для работы:

1. *«Мы опять узнаём о решении, когда всё уже согласовано».*
2. *«Коммерческая команда обещает рынку то, что операции потом не могут выполнить».*
3. *«Финансы смотрят только на затраты и не понимают, где мы теряем возможность роста».*

Формула: обвинение → возможный интерес / риск → вопрос, который помогает исследовать ситуацию.

Мета-коммуникация

Остановить заикливание разговора и вернуть внимание к процессу принятия решения

- 1 Представьте, что встреча по проекту зашла в круг: стороны повторяют аргументы и растёт раздражение.
- 2 Сформулируйте фразу лидера, которая не обвиняет участников, а описывает процесс разговора.
- 3 Добавьте вопрос, который поможет понять, что мешает продвинуться.
- 4 Произнесите фразу вслух: она должна звучать спокойно и конструктивно.

РЕЗУЛЬТАТ:

готовая фраза для остановки заикленного разговора без потери управленческой позиции.



Пример интеграции практик медиации в программах обучения CBSD для HR

ТРЕНИНГ

- Принципы медиативного подхода
- 5 ступенчатый алгоритм медиативного подхода, основанный на работах школы ЕМРАТ
- Практика проведения медиации на сквозном кейсе в ролях медиаторов и сторон

МАСТЕР КЛАССЫ И ПРАКТИКУМЫ

- Отработка ролевых ситуаций
- Практикумы с актером
- ИИ тренажеры

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА

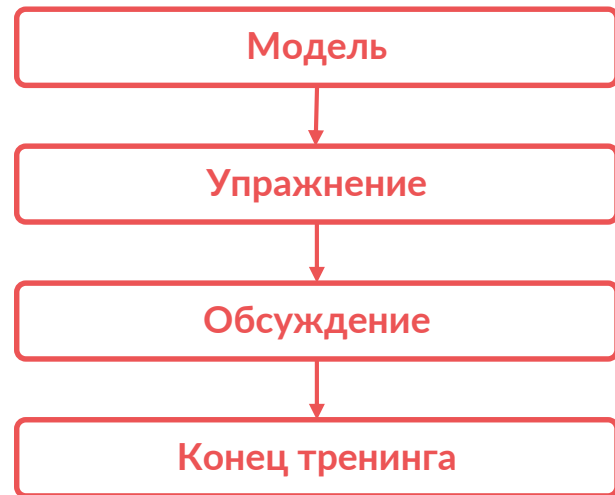
Работа с индивидуальным запросом по прояснению ситуации и выстраиванию стратегии работы с конфликтующими сторонами



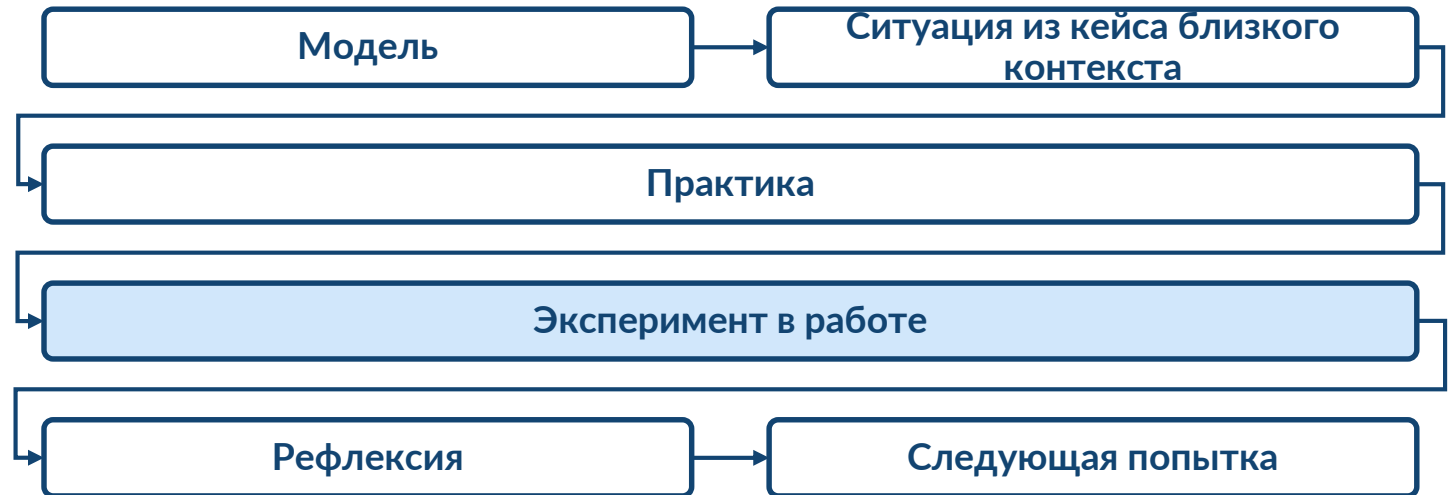
Как развивать эти компетенции в HR-программах

Soft skills имеют ценность, когда встроены в реальные задачи HR

Неэффективная логика



Логика результата



Устойчивость базируется на глубоком на самоисследовании и готовности брать ответственность.
Влияние тренируется на собственных стейкхолдерах и реальной карте интересов,
медиация — на живых противоречиях.

Четыре способности зрелого HR

Они работают не отдельно, а как система проведения изменений



Финальный вопрос: что сегодня больше ограничивает ваши HR-изменения — качество решения или способность провести его через систему?