

RAEX

**ЯНГ
Групп**



yousocial.ru

17 июня

Корпоративная антропология

пособие по удержанию талантов





Янг Групп

С 2016 мы повышаем управляемость бизнеса через повседневные действия сотрудников.

Работаем на стыке антропологии, поведенческой экономики и социальных наук. Мы знаем, как люди принимают решения и действуют: раскладываем каждый этап работы сотрудника на цикл принятия решений и находим, где и почему система дает сбой.

☑ Интегратор

настройка, запуск и реализация конкретных решений, проектов и программ повестки внутри компаний

☑ Консалтинг

консультационное и аналитическое сопровождение по всем актуальным вопросам повестки устойчивого развития



88

компаний-партнеров



250

реализованных проектов



10

лет на рынке

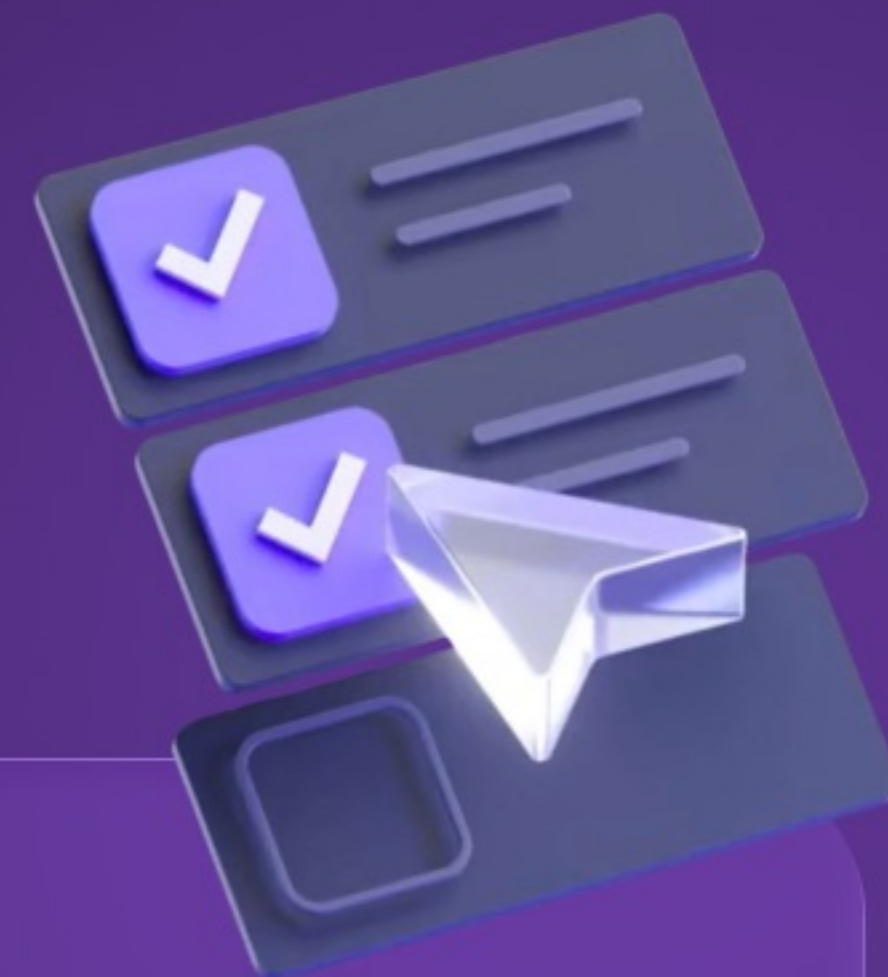
Анна Морозова

Директор практики «Социально-антропологических проектов»

- 7+ лет профессионального опыта в международном консалтинге
- Преподаватель-исследователь РГУ Нефти и Газа, приглашенный лектор и эксперт по темам устойчивого развития: МГУ, МАРШ
- Разработчик крупнейших стратегических документов страны в области территориального развития



Ключевые темы вебинара



Разберем

- Почему сотрудники сопротивляются даже полезным для них изменениям
- Почему HR-программы, обучение и корпоративные инициативы часто не дают ожидаемого результата
- Где возникает разрыв между стратегией компании и повседневными действиями сотрудников



Узнаем

- Как неформальные правила влияют на решения сотрудников сильнее регламентов и KPI
- Почему одинаковые HR-практики работают по-разному в разных компаниях
- Как корпоративная антропология помогает находить реальные причины текучки, выгорания и низкой вовлеченности



Покажем

- Как проектировать изменения через понимание среды, а не через усиление контроля
- Как находить точки воздействия с максимальным эффектом для бизнеса
- Кейсы, где работа с культурным кодом, локальным контекстом и реальными практиками сотрудников позволила добиться устойчивых изменений без административного давления и массовых трансформаций

тренды HR в России 2026

Происходит смена приоритетов от «удержать любой ценой» к «получить максимум отдачи от рабочей силы»

топ-3 приоритета

1

Производительность
и эффективность

2

Бренд
работодателя

3

Удержание
персонала

что растёт



Производительность труда — главный приоритет

72.8%

компаний усиливают
фокус на эффективности

В KPI добавляются показатели личной
и командной результативности

Бренд работодателя как инструмент экономии

73.1%

компаний наращивают вклад в развитие бренда работодателя, что дает
снижение фонда оплаты труда до 10–15% за счет сильного
позиционирования

Маркетинговый подход к найму

Вакансию необходимо «продавать», а не просто закрывать

что снижается



Удержание сотрудников теряет приоритет

68.7%

компаний против 87% в 2025 году

Фокус смещается на удержании
только ключевых сотрудников

Переход от массового удержания к выборочной
работе с сильными сотрудниками

Источники:

Ведомости — Главные тенденции в HR в 2026 году

Habr — Тренды HR 2026 и удержание персонала



тренды HR в России 2026

Структурные изменения

Развитие наставничества

64.6%

компаний внедряют системные программы

Обучение без роста затрат

61.4%

расширяют обучение без увеличения бюджета, акцентируя на эффективности, а не на вложениях

Дефицит линейного персонала усиливается

51.4%

компаний ожидают ухудшение ситуации

Выводы

Это значит, что функция HR смещается от управления персоналом к управлению эффективностью бизнеса через людей.

Мы работаем со всем жизненным циклом сотрудника — от первого контакта с брендом до роста его эффективности в компании:

- связываем вовлеченность с производительностью и текучестью
- находим реальные операционные барьеры эффективности
- увеличиваем результат без расширения штата

Источники:

Ведомости — Главные тенденции в HR в 2026 году

Навр — Тренды HR 2026 и удержание персонала





Компании инвестируют в людей больше, чем когда-либо:

- Well-being программы
- Корпоративная культура
- HR-бренд
- Обучение сотрудников
- Программы вовлеченности
- Работа с ценностями



Но бизнес продолжает сталкиваться с теми же проблемами:

- текучка
- выгорание
- сопротивление изменениям
- низкая вовлеченность
- разрыв между стратегией и исполнением

Почему сотрудники не делают то, что выгодно и им, и компании?



Корпоративная антропология ищет ответ на вопрос «почему»

 **Корпоративная антропология – это метод исследования реальной жизни компании,**

который помогает понять, как сотрудники принимают решения, взаимодействуют друг с другом и почему действуют именно так, а не так, как предусмотрено процессами и регламентами. И как это влияет на бизнес показатели (выручка, эффективность)

Что обычно изучает компания

- вовлеченность
- удовлетворенность
- текучку
- KPI
- результаты опросов
- обратную связь

Что изучает корпоративная антропология

- как сотрудники реально принимают решения
- какие правила действуют на самом деле
- кому сотрудники доверяют
- где возникает сопротивление
- что считается нормой в коллективе
- почему люди действуют вопреки регламентам



ценность подхода



Локализация потерь в деньгах и времени

Находим конкретные точки, где компания теряет ресурсы из-за искажений в действиях сотрудников



Повышение конверсии «решение – результат»

Увеличиваем долю инициатив, которые доходят до внедрения и дают эффект, убираем внутренние задержки и лишние циклы согласований



Растим бренд работодателя

Повышаем узнаваемость на рынке труда и рост конверсий из собеседований в найм



Снижение операционных издержек

За счет устранения псевдо-работы, дублирования функций и неэффективных практик



Повышение управляемости бизнеса

Делаем действия сотрудников более предсказуемыми, прозрачными и согласованными с целями компании



Снижение текучки

Убираем системные причины демотивации и «выключения» сотрудников



Выравнивание работы функций

Устраняем разрывы интерпретации задач между уровнями управления, конфликты между подразделениями, которые тормозят процессы



КАК ЭТО работает

Чтобы сохранять устойчивость компании, важно работать системно: диагностировать точки риска, понимать типы реакций, отслеживать управленческие сигналы и связывать их с бизнес-результатами



Важно анализировать, как в компании реально принимаются решения и реализуются задачи. Это позволяет выявить искажения, задержки и точки потерь на уровне действий сотрудников и логики процессов. Результат – ускорение и очищение цикла управления, что обеспечивает рост выручки, скорости и управляемости бизнеса.

1

Разбор реальных рабочих ситуаций

? Что

берутся конкретные кейсы (сделка, проект, задача). Восстанавливается, как всё происходило по факту (кто, что, когда решил/сделал)

🌀 Зачем

понять, где именно происходит сбой

👤 Результат

прозрачная картина: как компания реально работает

2

Поиск точки искажения действий

? Что

1. фиксируется, где решение затянулось, задача изменилась, никто не взял ответственность
2. раскладываются причины: KPI конфликтуют, страх ошибок, неясная зона ответственности, перегруз / приоритеты

🌀 Зачем

понять не «что пошло не так», а почему система к этому приводит

👤 Результат

список конкретных причин искажений

3

Выявление неформальных правил

? Что

определяется за что наказывают, поощряют, как принимаются решения «в обход»

🌀 Зачем

эти правила управляют действиями сотрудников, а не регламенты

👤 Результат

понимание, какая логика управляет компанией

4

Определение точек вмешательства

? Что

выбираются 3–5 процессов, где изменение даст максимум эффекта

🌀 Зачем

протестировать пилот, быстро получить бизнес-результат

👤 Результат

приоритетный план изменений с максимальным ROI

5

Перенастраивание системы

? Что

меняются: процессы (как идет работа), роли (кто за что отвечает), стимулы (KPI, мотивация), управленческие практики (как принимаются решения)

🌀 Зачем

чтобы сотрудники начали действовать по-новому без давления

👤 Результат

изменения закрепляются в системе, а не держатся на ручном контроле

НАШ ПОДХОД К ПРОЕКТАМ

Мы раскладываем каждый этап работы сотрудника на цикл принятия решений и находим, где и почему система дает сбой.

Human Journey Map показывает точки потерь в жизненном цикле сотрудника, а **OODA Loop** объясняет механику этих потерь на уровне принятия решений.*

*Используем также инструменты: Behavioral System Reset Framework (BSRF), Поведенческий дизайн (Nudge), Procedural Justice, Self-Determination Theory (SDT) и проч.

i Human Journey Map (HJM)

– карта маршрута

? ЧТО происходит? **ГДЕ** в компании ломается процесс?

i OODA

– двигатель внутри каждой точки

? КАК принимается решение? **ПОЧЕМУ** в этой точке ломается система?

Не операционный консалтинг, а управление через понимание потребности людей и бизнеса

Большинство компаний меняют процессы. Мы меняем условия и среду, в которых сотрудники принимают решения и действуют. В результате, как следствие, меняются процессы.



Стандартный консалтинг

- ✓ Анализирует процессы и KPI
- ✓ Работает через интервью и документы
- ✓ Опирается на лучшие практики рынка
- ✓ Меняет процессы, роли и регламенты
- ✓ Внедряет готовое решение
- ✓ Передает рекомендации

Результат

- внедрение через контроль
- скрытое сопротивление
- обход новых правил
- постепенный откат системы



Наш подход

- ✓ Анализирует **реальные действия людей внутри процессов**
- ✓ Работает через **наблюдение и реальные рабочие ситуации**
- ✓ Опирается на **контекст конкретной компании**
- ✓ Меняет **условия, в которых принимаются решения**
- ✓ Проектирует решение под **конкретную среду**
- ✓ Сопровождает **внедрение и адаптацию**

Результат

- изменения тестируются до масштабирования
- решения приживаются в практике
- сотрудники становятся проводниками изменений
- эффект закрепляется в системе



пример подхода по шагам

Операционный консалтинг исправляет процесс. Мы исправляем среду, которая формирует действия внутри процесса

🗨️ Операционный консалтинг

👍 Наш подход

С чего начинают	С того, каким должен быть процесс по лучшим практикам отрасли	С того, как люди реально действуют и почему именно так
Что исследуют	Отчёты, KPI, интервью с социально одобряемыми ответами	Реальные рабочие ситуации, неформальные правила, логику решений
Что меняют	Регламенты, структуру, систему отчётности	Среду и условия (контекст, в котором человек принимает решения)
Отношение к человеку	Ресурс, который нужно подогнать под фреймворк	Человек хочет чувствовать себя нужным, система должна дать ему это пространство
Метод внедрения	Директивно: новые правила – требование исполнения – контроль	Органично: MVP в пилотной среде – тест – масштабирование того, что прижилось
Что происходит с сопротивлением	Подавляется или игнорируется, считается проблемой людей	Читается как сигнал: среда не совпадает с человеком
Роль культурного кода	Универсальный фреймворк – одно решение для всех	Фреймворк – это карта чужой территории. Мы составляем карту вашей
Что держит результат	Ручной контроль и административное давление	Изменения закрепляются сами, потому что люди в них узнают себя
Что происходит после	Консультант уходит, система откатывается к старому состоянию	Сопровождаем адаптацию, пока изменение не стало частью системы
Итог	Формальное внедрение. Имитация изменений. Откат.	Изменения, которые не ломают человека, и поэтому не ломаются сами

пример подхода

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ
НАШ ВКЛАД



silver
mercury
\\ \\ \\

ВИЗИОНЕРЫ

Кейс: Центры местных сообществ «Пятёрочка»

Задача: Создать пространство доверия и добрососедства вокруг магазинов сети и вовлечь жителей в жизнь территории

Проблема: Разобщенность жителей и их неготовность участвовать в решении проблем территории

Подход: не навязывать решение – понимать среду – проектировать под конкретных людей

Стандартный подход

Решение

- Анализ вовлеченности жителей через опросы и статистику
- Единая концепция проекта для всей сети
- Федеральный календарь мероприятий
- Массовая коммуникационная кампания
- KPI по количеству мероприятий и участников
- Масштабирование готового решения

Риск

- Люди приходят на мероприятие, но не воспринимают его как часть своей жизни и сообщества
- Проект существует как корпоративная инициатива, а не как локальная вовлекающая практика

Наш подход

Мы исходили из того, что сообщества нельзя создать по единому шаблону, поэтому исследовали:

- локальную идентичность территорий
- культурный контекст районов
- привычные сценарии взаимодействия жителей
- реальные потребности местных сообществ
- роль магазина в жизни конкретного района
- как люди объединяются, кому доверяют, что считают «своим»
- какие инициативы воспринимаются как навязанные извне

Решения строились вокруг локального культурного кода и привычных практик жителей, а не вокруг корпоративного сценария участия

Вместо одной программы появились десятки локальных сценариев участия, например:

- в одних регионах центром активности стали экологические инициативы
- в других – обмен книгами и образовательные проекты
- в третьих – локальные праздники и культурные события

Результат

355 магазинов
в **50+ населенных пунктах России,**
где был реализован проект

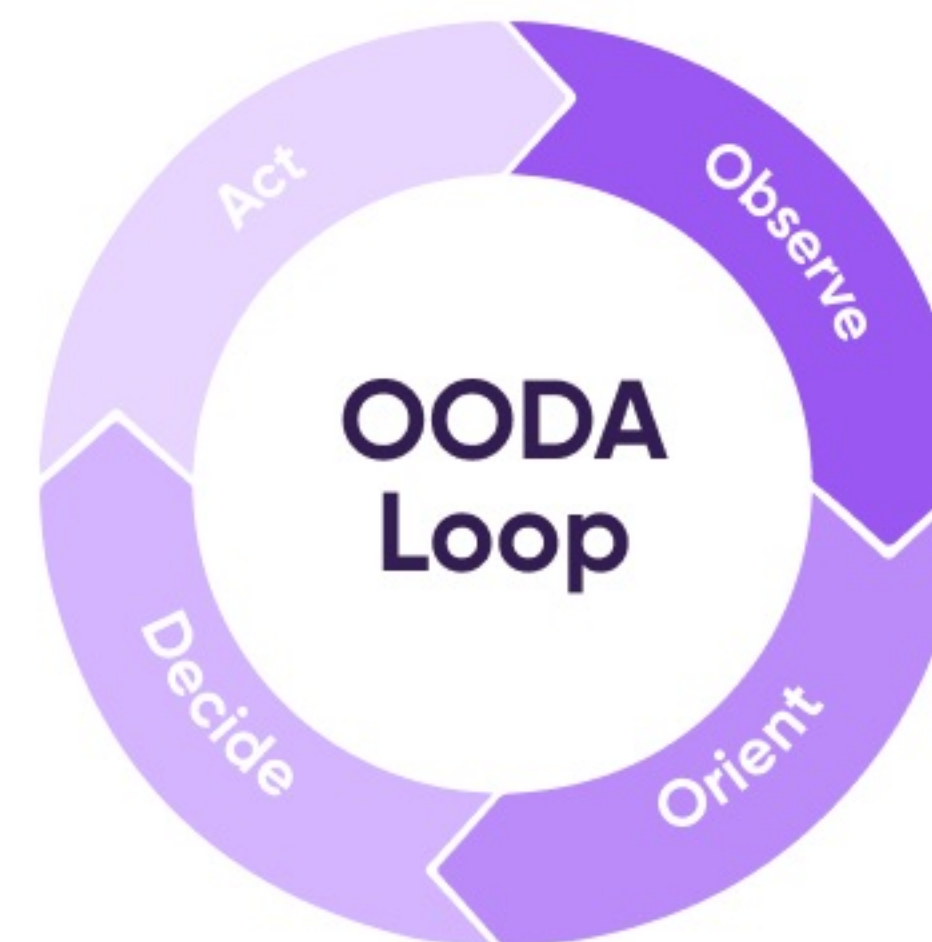
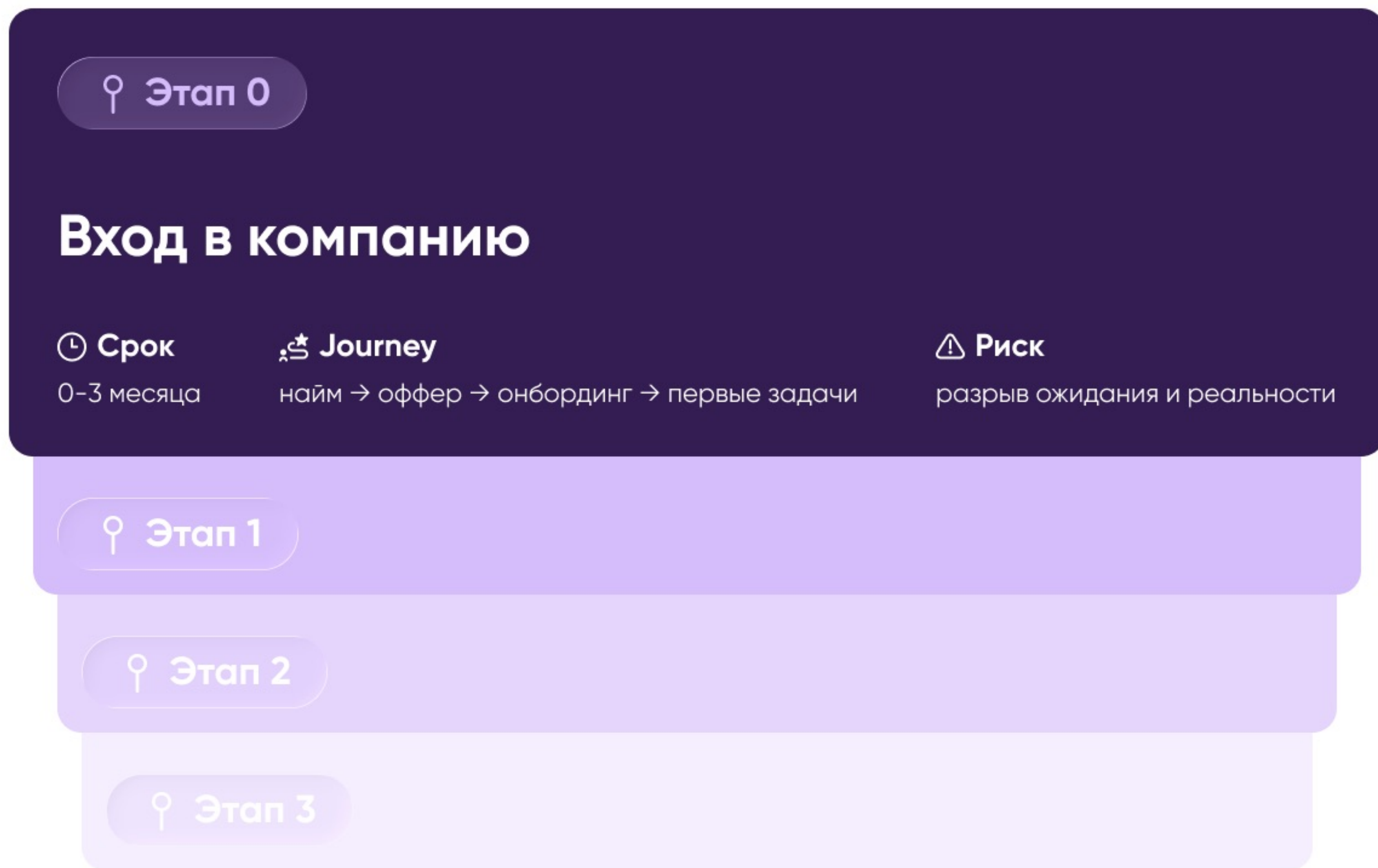
800+ локальных мероприятий
и **40 краеведческих выставок**
провели волонтеры

3 000+ детей
приняли участие
в акциях проекта

NPS
+2 пункта

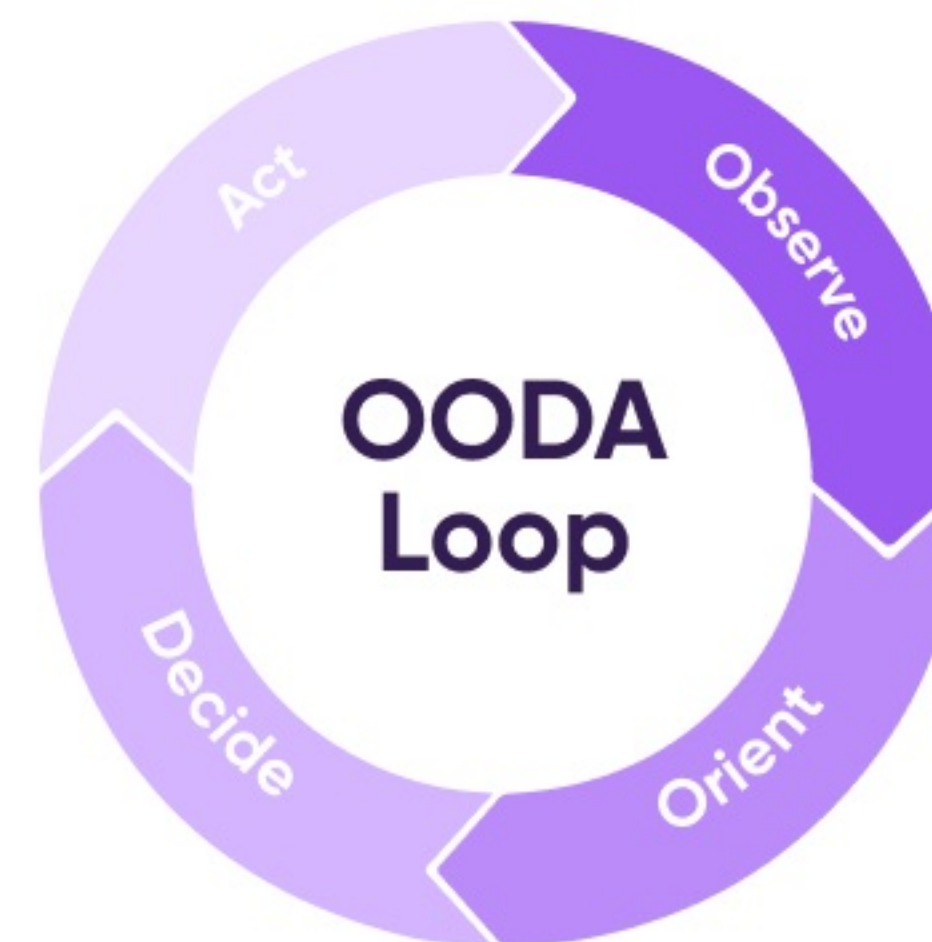
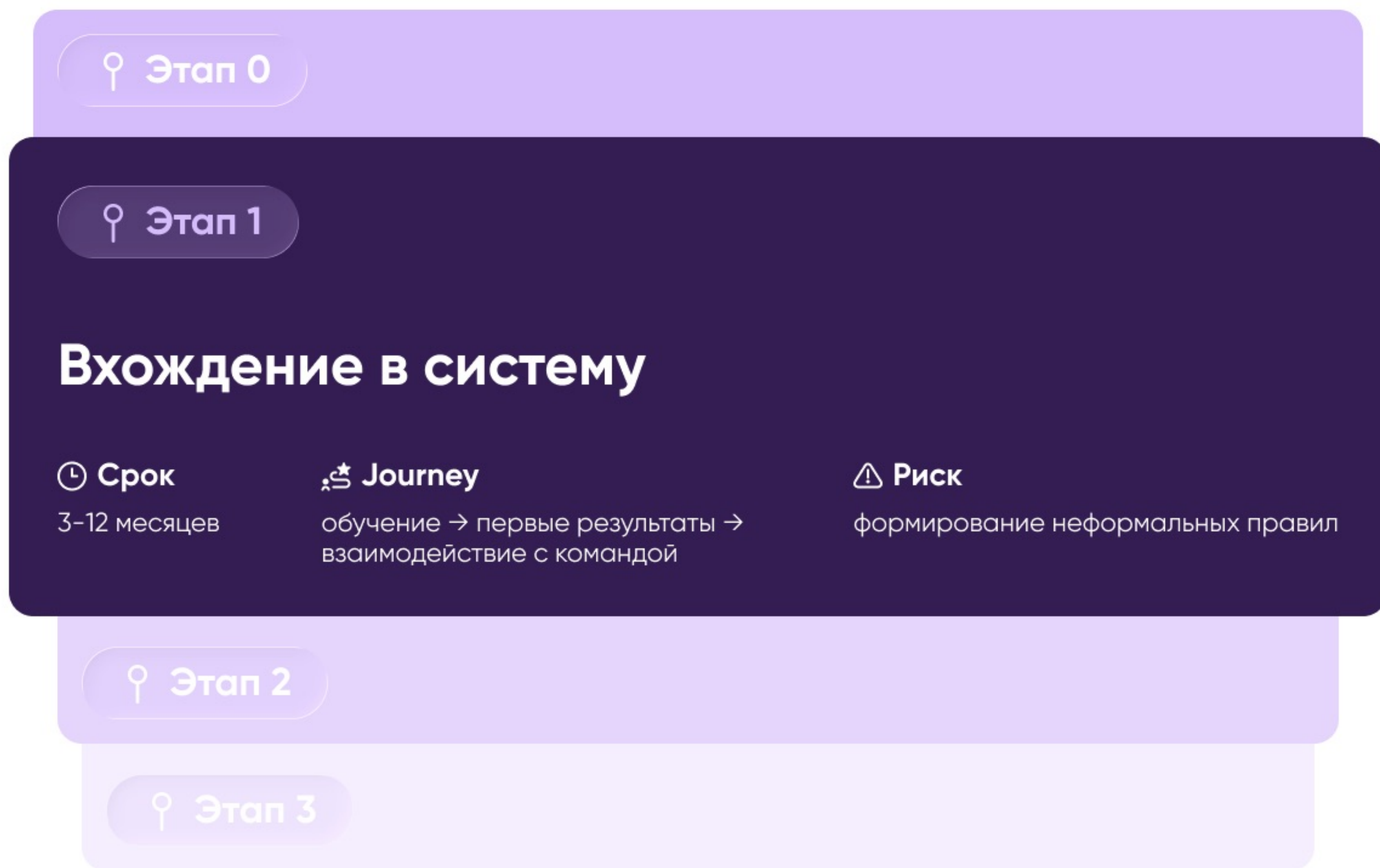
8%
посещаемость

пример авторского подхода к пути сотрудника в компании



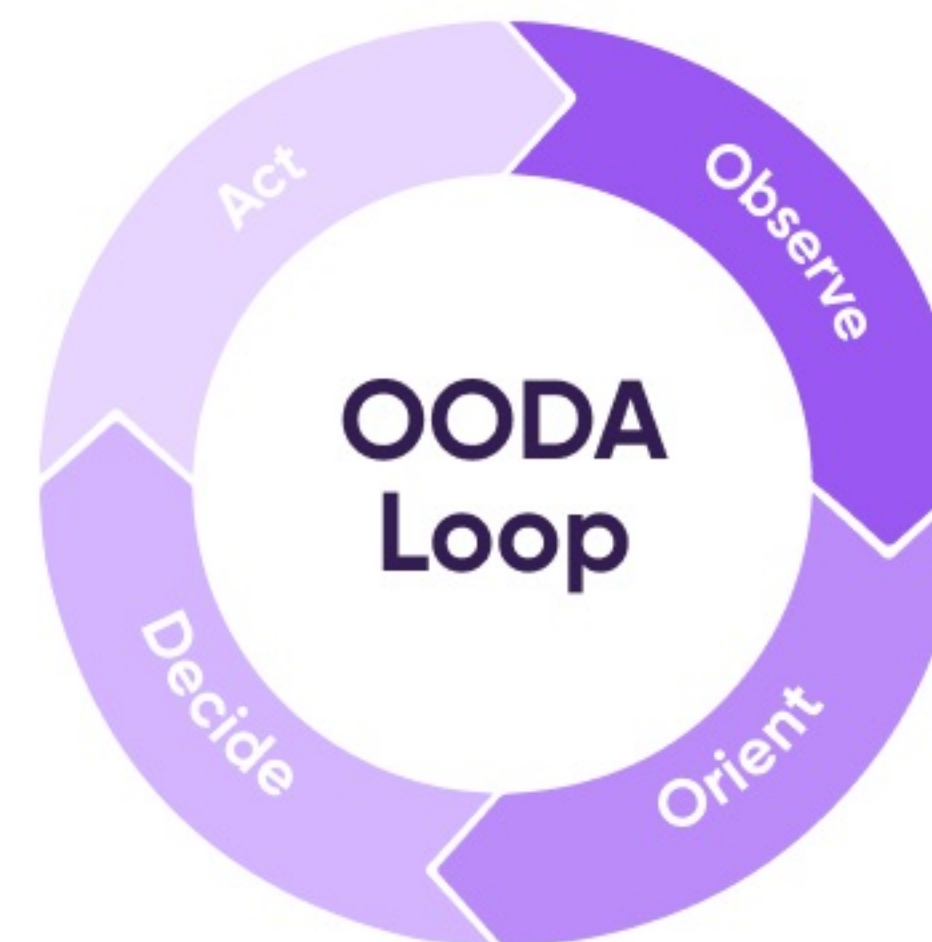
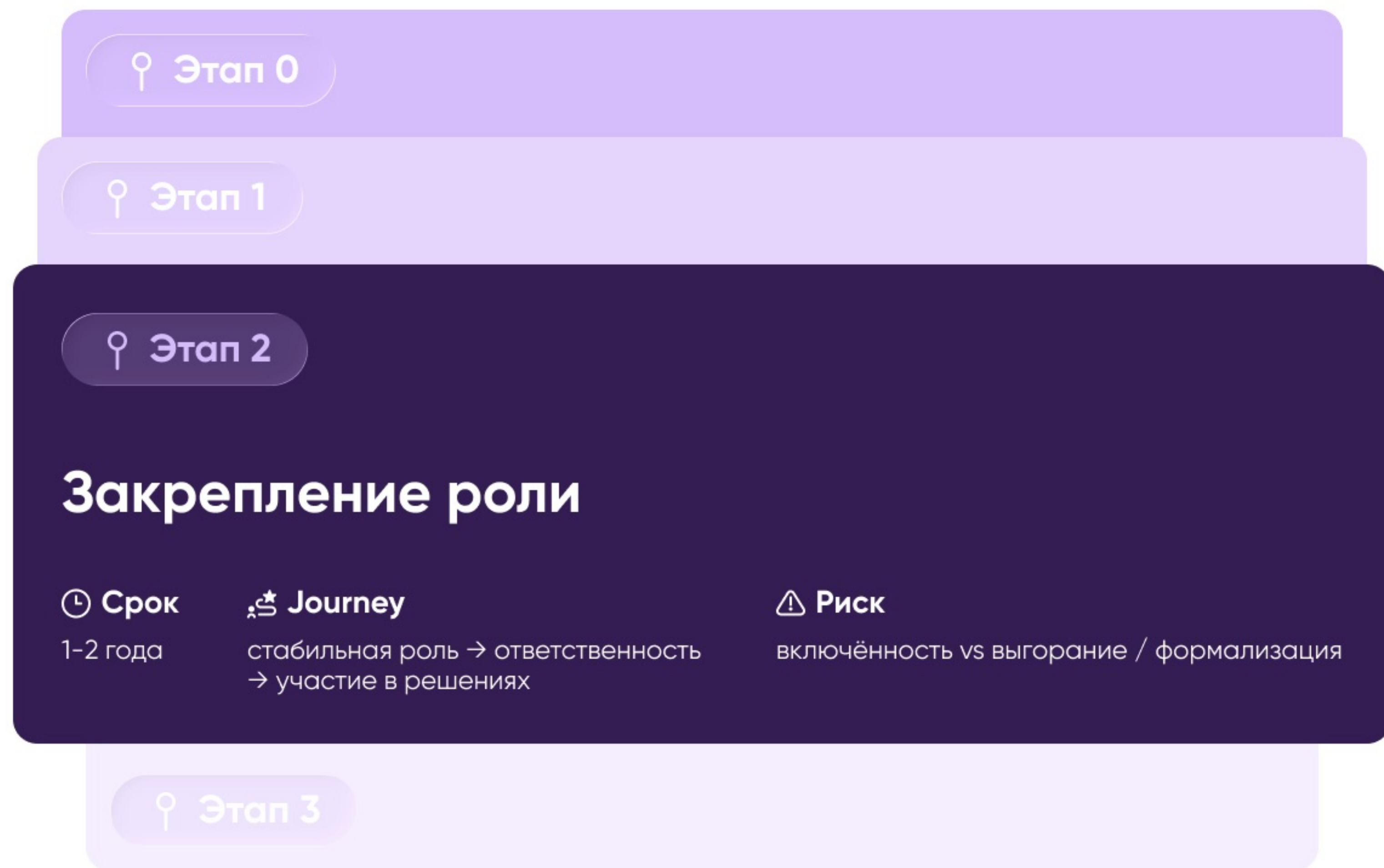
- 1 Observe**
что обещали vs что реально
- 2 Orient**
«как здесь всё устроено»
- 3 Decide**
следую правилам / пробую адаптироваться
- 4 Act**
первые рабочие действия

пример авторского подхода к пути сотрудника в компании



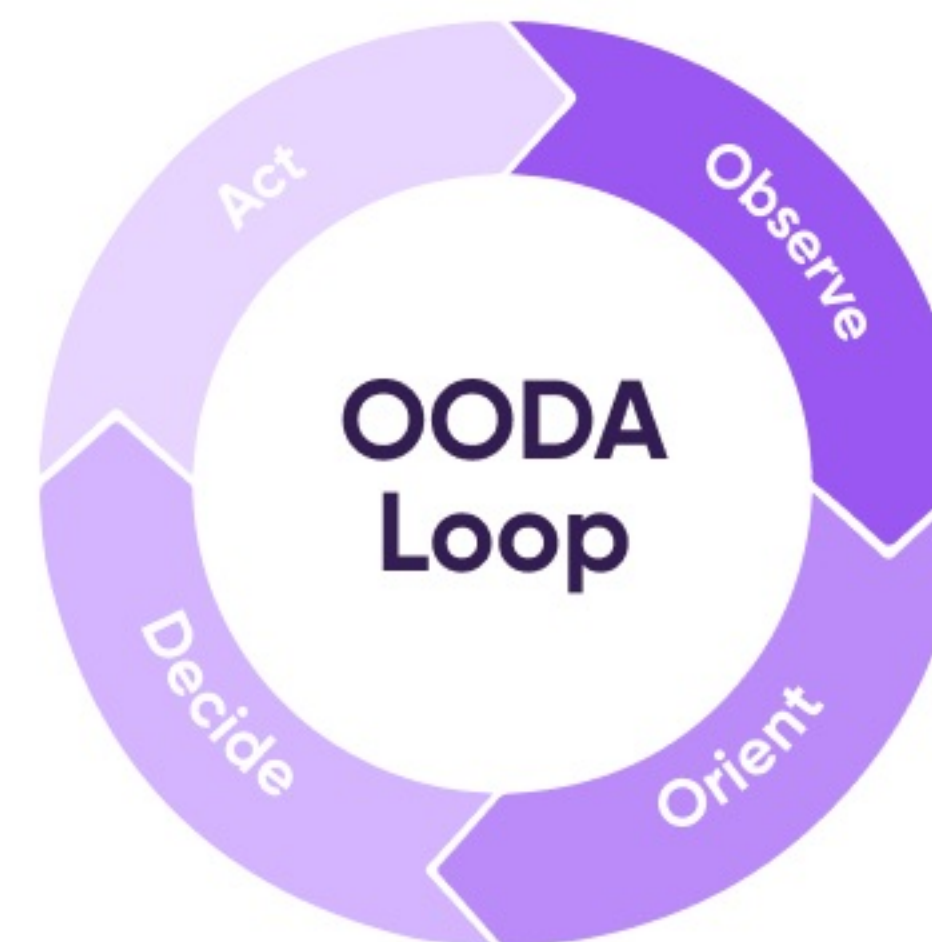
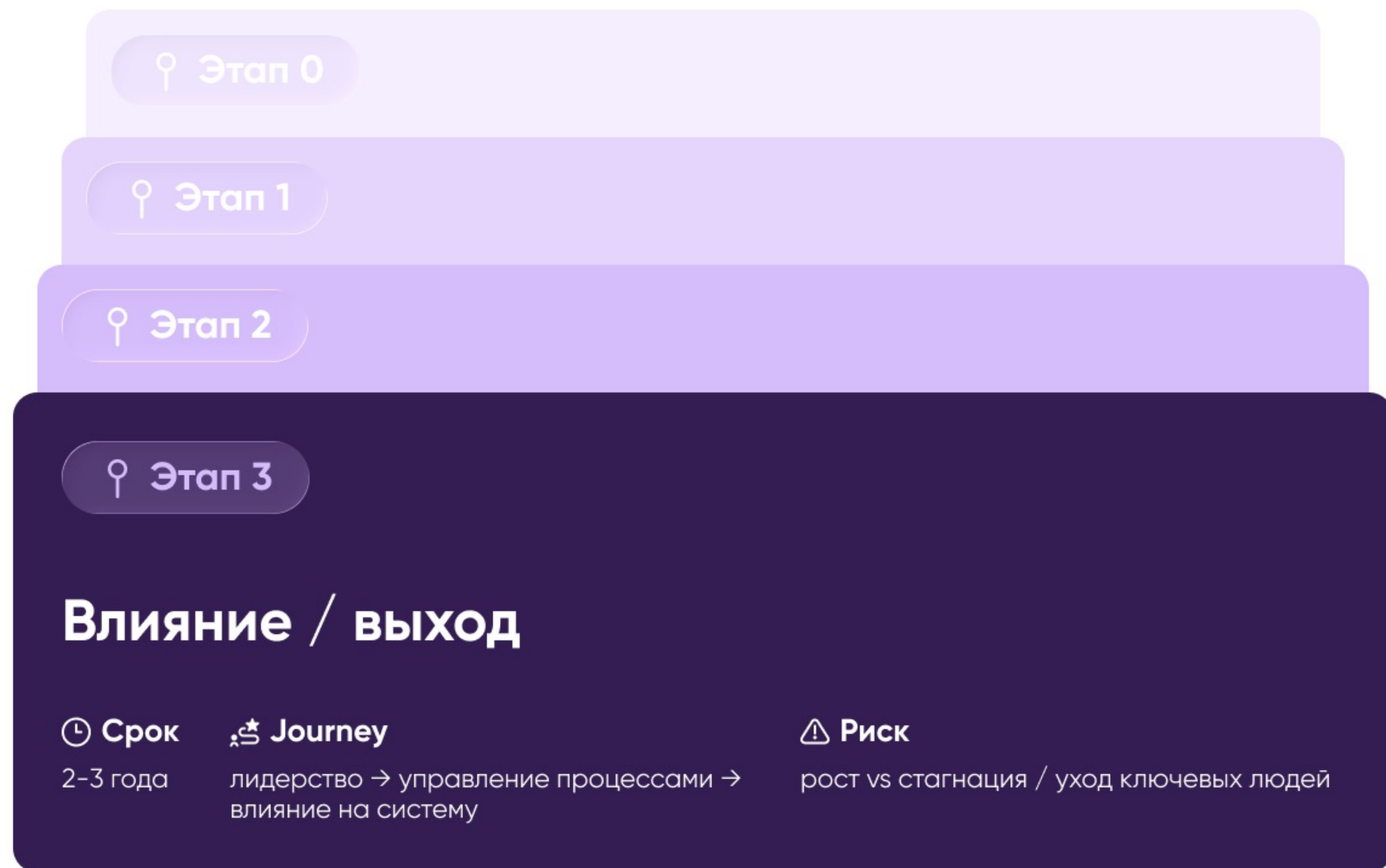
- 1 Observe**
KPI, стиль руководителя
- 2 Orient**
«что здесь реально ценится»
- 3 Decide**
играть по правилам / оптимизировать под систему
- 4 Act**
закрепление рабочих паттернов

пример авторского подхода к пути сотрудника в компании



- 1 Observe**
как принимаются решения в реальности
- 2 Orient**
кто реально влияет
- 3 Decide**
брать ответственность / уходить в формализм
- 4 Act**
уровень инициативности

пример авторского подхода к пути сотрудника в компании



- 1 Observe**
ограничения системы
- 2 Orient**
«что реально можно изменить»
- 3 Decide**
менять систему / адаптироваться / уходить
- 4 Act**
влияние на других / изменения

НА ЧТО МЫ МОЖЕМ ПОВЛИЯТЬ

Мы влияем на действия сотрудников — это меняет скорость и качество исполнения, что напрямую отражается на **выручке, затратах и EBITDA**

[примеры показателей]



**Экономический эффект:
+1 млрд ₽/год**

48 000+ инициатив сотрудников –
система производственных улучшений (ПСР)

Ренессанс[®]
страхование

37 млн ₽ экономии

Внутренняя экспертиза
вместо внешнего обучения

X5Group

**80 000 сотрудников
проходят обучение**

85,4% всего персонала.
Внутренний обмен знаниями



Финансовый результат

Выручка

- рост выручки за счет ускорения сделок, повышения конверсии, доведения инициатив до результата

EBITDA / маржинальность

- снижение операционных затрат
- меньше потерь на неэффективных процессах
- повышение отдачи на ФОТ

Операционная эффективность

Скорость и цикл

- скорость принятия решений и длительность операционных циклов

Производительность

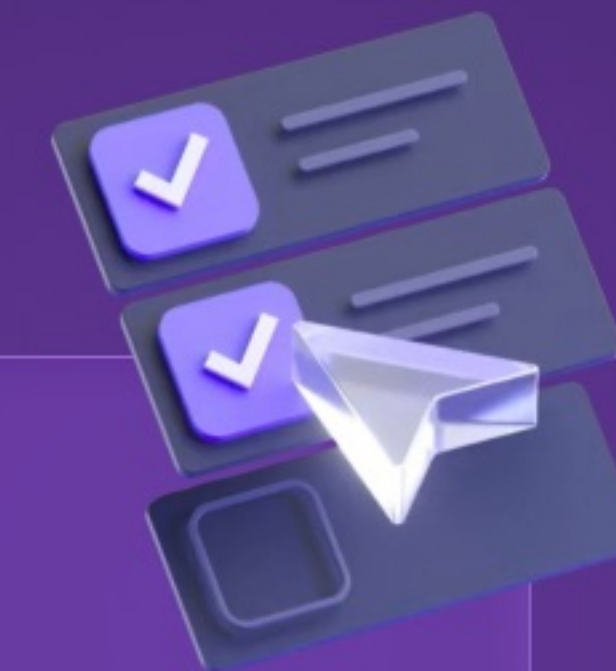
- output на сотрудника / команду

Люди

- текучка на ключевых ролях
- performance сотрудников
- скорость онбординга
- бренд работодателя



ОПЫТ



🔖 родительство

Российская компания в области энергетики

🎯 Задача

Провести диагностику проектов компании и оценка лучших практик, внедрение комплексной программы поддержки родительства

🔑 Решение

Помогли сотрудникам-родителям остаться в компании, а компании – сохранить бюджет

🏆 Результат

- уменьшение текучести кадров на 30% среди участников программы
- рост NPS на 2 пункта выше
- формирование сообщества сотрудников-родителей
- улучшение финансового состояния семей

🔖 well-being

Сеть магазинов у дома: ЗОЖ для детей и подростков

🎯 Задача

Провести работу с изменением пищевого поведения школьников

🔑 Решение

Создали проект, который стал социально-значимым и ярким инфоповодом

🏆 Результат

- +14% школьников выбирают сбалансированное питание
- +8% родителей следят за балансом КБЖУ
- +4% родителей ввели дробное питание
- на 12% увеличились покупки полезных продуктов

🔖 молодежь

Энергетический холдинг – разрыв с поколением Z

🎯 Задача

Увеличить конверсию студентов и практикантов, изучить ЦА, выстраивание отношений и развитие умения говорить на одном языке

🔑 Решение

Сформировали слаженные и инновационные команды, где опыт старшего поколения и цифровая экспертиза младшего объединятся для достижения общих бизнес-целей

🏆 Результат

- четкий маршрут студента от первой коммуникации до карьерного роста
- +12% студентов на практике в год
- +28% конверсия целевых студентов в отклик на вакансии

работа с нами [в цифрах]



93%

клиентов отмечают, что результат работы превосходит или попадает в ожидания



88%

клиентов отмечают легкость в работе с нами



250+

проектов



**От 5 до 15
ключевых программ**

создали для каждого из лидеров рынка



10 ЛЕТ

Мы повышаем управляемость бизнеса через повседневные действия сотрудников



8%

рынка b2b услуг в сфере устойчивого развития России занимаем мы



Опираемся

на международный опыт и подходы, национальные цели развития, стандарты общественного капитала



9 ИЗ 10

компаний рекомендуют нас коллегам



МЫ ЗНАЕМ, КАК ПОВЫСИТЬ управляемость бизнеса

Расскажите о том, что тревожит и болит

Компания 2035: роль HR в мире
управляемой неопределенности



QR-код на исследование



Анна Морозова

Директор практики «Социально-антропологических проектов»



amorozova@yousocial.ru