



КТО УПРАВЛЯЕТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ. ПОРТРЕТ HRD

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	03
Демографический портрет	05
Факторы опыта	08
Роль академического образования	08
Роль международного опыта	08
Откуда приходят — outsider & insider	09
В какой функции выросли	11
Средний срок в роли HRD	11
Компенсация	12
Заключение	14

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



Юлия Манькова (Комиссарова)
консультант, лидер
центра функциональной
экспертизы HRD



Татьяна Шиндина
ассоциат практики
«Финансовые
институты»



Полина Бабицкая
старший аналитик,
практика «Банки и
финансовые институты»

ВВЕДЕНИЕ

ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

За период с 2022 по 2024 год в более чем 50 из первых 200 крупнейших компаний списка РБК произошли назначения новых HR-директоров, что составляет 25% выборки. Этот факт стал отправной точкой для исследования Ward Howell о трансформации роли HR-директора в современном бизнесе.

Исследование фокусируется на трех ключевых вопросах:

ВОПРОСЫ
ИССЛЕДОВАНИЯ

- Кто сегодня становится HR-директором в топовых компаниях;
- Каков профессиональный путь этих лидеров;
- Какой опыт и какие навыки востребованы сегодня на этой позиции.

Результаты исследования раскрывают не только общий портрет HRD крупнейших российских компаний, но и важные тренды корпоративного мира.

СТРУКТУРА

Исследование охватывает более 100 профилей HR-директоров компаний из списка РБК. Эти организации являются лидерами в своих секторах как по масштабу деятельности, так и по уровню применяемых практик. По опыту Ward Howell, именно такие компании являются целевыми для поиска высококвалифицированных кандидатов.

АНАЛИЗ ОХВАТИЛ
НЕСКОЛЬКО СЕКТОРОВ



промышленность



финансовые
институты



логистика
и транспорт



медицина
и фармацевтика



FMCG и агро-
промышленность



розничная
торговля



строительство
и недвижимость



TMT
(телекоммуникации,
медиа и технологии).

И СЛЕДУЮЩИЕ КЛЮЧЕВЫЕ
ХАРАКТЕРИСТИКИ



карьерный рост
внутри компании



переходы из других
индустрий



наличие опыта
в мультинациональных
структурах

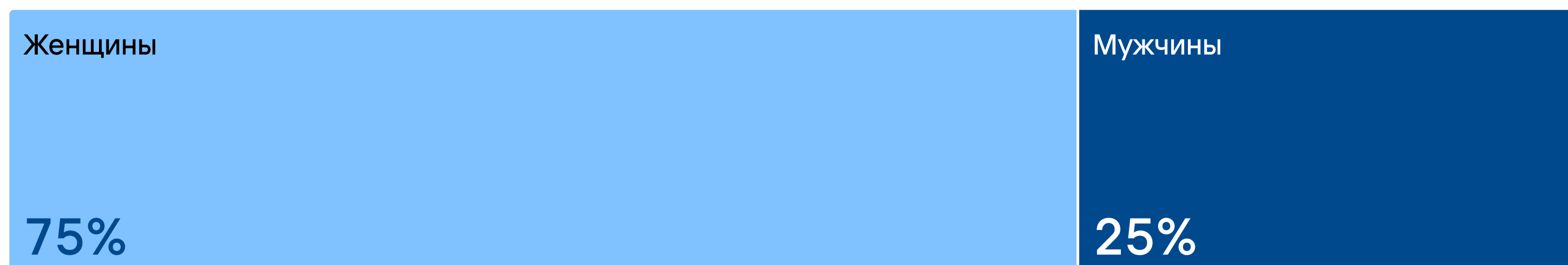


различные
подходы к подготовке
лидеров в HR

-
- 01 В **75%** случаев пост HRD занимают женщины
-
- 02 Средний возраст первых лиц функции HR равен **47 годам**
-
- 03 HRD не обязательно имеет гуманитарное образование
-
- 04 Международный опыт перестал быть преимуществом
-
- 05 **58%** HRD пришли извне, а значит предшественникам не всегда удаётся воспитать преемника, несмотря на то, что преемственность в принципе — одно из направлений внутри HR
-
- 06 Индустриальный опыт HRD не всегда важен — **49%** ранее не имели опыта ни в текущей, ни в смежной индустрии
-
- 07 Компании все чаще допускают кросс-индустриальные переходы для ключевых корпоративных ролей, поэтому и практики вознаграждений выравниваются между отраслями
-
- 08 **82%** HRD работали с тем же CEO, при котором пришли в компанию, не сталкиваясь с процессом смены руководителя

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ

ПОЛ



Как и ожидалось, подавляющее большинство HR-директоров (75%) в крупнейших российских компаниях — женщины. Это отражает исторически сложившуюся практику: профессия HR изначально привлекала женщин, и, даже в наши дни, большинство студентов, обучающихся на HR направлениях, — девушки. Также долгое время HR воспринимался как область, требующая в первую очередь понимания людей, эмпатии и навыков общения, что ассоциировалось с «женскими» качествами. Однако сейчас эта концепция устарела.

ОПЫТ WH

На примере клиентов Ward Howell мы видим, что компании ищут в HR-директорах не экспертов в области психологии, а полноценных партнеров, способных рассуждать в бизнес-категориях, управлять изменениями и повышать эффективность организации. Гендерный фактор более не имеет значения.

25% HR-директоров — это мужчины, и наибольшая их концентрация в промышленности — традиционно «брутальной» сфере (где доля мужчин из исследованных нами портретов достигает 32%). Мужчины, занявшие позицию HR-директора, чаще вырастали из более «хардовых» областей HR, таких как компенсации и льготы (C&B), организационное развитие, а также нередко они приходили из других функций — финансы, промышленная безопасность и охрана труда.

Последние годы характеризуются стабильным увеличением доли женщин в топ-менеджменте и советах директоров — тенденция, обусловленная социальными трансформациями и запросом бизнеса на инклюзивность.

Сегодня они уверенно развиваются в стратегических, финансовых и операционных функциях.

ОПЫТ WH

Наши исследования подтверждают эту тенденцию: за последние 10 лет значительно выросло число женщин на позиции CEO. В период с 2013 по 2023 год на роль CEO вступили 32 женщины, что в восемь раз превышает показатель предыдущего десятилетия (2003–2013), когда лишь 4 женщины возглавили компании.





Более половины HR-директоров (55%) крупнейших российских компаний находятся в возрасте от 41 до 50 лет, а средний возраст по всем проанализированным компаниям составил 47 лет. Только в 11% случаев текущий HR-директор не старше 40 лет.

С чем это связано?

01 • «ИСТОРИЧЕСКИЙ» КОНТЕКСТ

В России HR как профессия начала формироваться в 90-е годы с переходом к рыночной экономике. Кадровым специалистам на тот момент пришлось быстро адаптироваться и осваивать западные практики управления персоналом. Многие из нынешних HRD, начавшие карьеру в тот период, стали своего рода пионерами профессии. Именно эти лидеры, которым сейчас 41-50 лет, первыми столкнулись с зарубежными трендами и адаптировали их к российским реалиям. Они строили и постепенно трансформировали функцию в тот вид, в котором мы наблюдаем её сейчас.

02 • ПРОМЫШЛЕННЫЙ УКЛОН

Поскольку экономика России в значительной мере ориентирована на сырьевой сектор (нефтегазовую, металлургическую и химическую промышленность), крупные компании, составляющие ядро нашего анализа, относятся к индустриальному сектору. В этой сфере традиционно ценятся зрелость, проверенные решения и выносливость, что формирует спрос на руководителей с опытом и навыками решения кризисных задач. В условиях промышленной специфики HR-директора также должны обладать достаточным опытом, чтобы эффективно взаимодействовать с руководством, понимать долгосрочные производственные циклы и управлять масштабными проектами с высоким уровнем ответственности.

03 • УРОВЕНЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В крупнейших российских компаниях HR-директора часто работают непосредственно с CEO и собственниками бизнеса, возраст которых составляет 50+ лет (средний возраст генеральных директоров исследованных компаний составил 51 год).

Большинство таких компаний — это организации, где ключевые фигуры (акционеры, первые лица) предпочитают взаимодействовать с опытными, проверенными профессионалами, которые разделяют их ценности и способны управлять людьми на стратегическом уровне. Такие зрелые HRD понимают специфику взаимодействия с высокоуровневыми стейкхолдерами и принимают управленческие решения с учетом сложных внутренних процессов. Особенно ценится их способность предвидеть и учитывать особенности корпоративной культуры и ожидания собственников.

Самые молодые HR-директора работают в сфере строительства и недвижимости — их средний возраст составляет 44 года.

Этот показатель отражает не только демографические особенности, но и стадию развития HR-функции в отрасли. Активное внедрение современных HR-практик, включая управление талантами, развитие корпоративной культуры и систем развития персонала, началось здесь сравнительно недавно. По мере того как компании осознают важность этих направлений, они привлекают более молодых HR-руководителей, способных внедрять инновационные подходы.

40%

HRD пришли в компанию одновременно с CEO или в течение года после его назначения.

40%

таких «пар» попали в одну возрастную группу — их разница в возрасте не превышает 5-ти лет.

Такая тенденция объясняется тем, что часто CEO предпочитают работать с командой, с которой уже сложились доверительные отношения и взаимопонимание. Возрастная близость становится дополнительным фактором эффективности. Близкий возраст помогает сформировать слаженную команду быстрее, поскольку у руководителей одной возрастной группы чаще совпадают ценности и подходы к бизнесу.

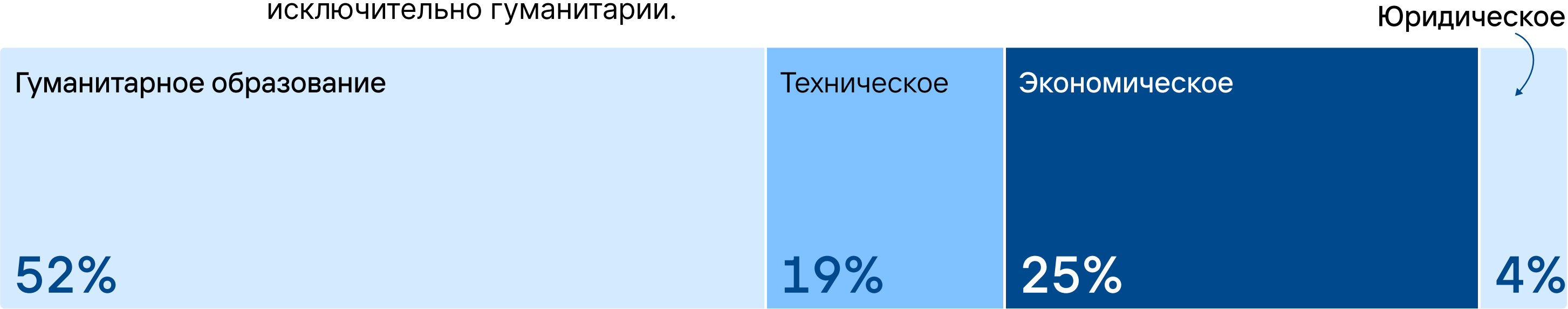
ИНТЕРЕСНЫЙ
ФАКТ

82% HRD работали только с одним CEO в рамках одной компании и не застали его смену, так как ушли либо вместе с ним, либо до него.



01 • РОЛЬ АКАДЕМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Гуманитарное образование преобладает, но не доминирует: среди HR-директоров, работающих в крупнейших компаниях России, 52% имеют гуманитарное образование. Наиболее распространенные направления — лингвистика, психология и юриспруденция. Остальные 44% представляют технические (19%) и экономические (25%) дисциплины. Это разрушает стереотип о том, что все HR-директора — исключительно гуманитарии.



Мнение о том, что гуманитарии не умеют работать с цифрами или анализировать данные, устарело. На практике гуманитарное образование не является барьером для развития аналитических навыков, а компетенции HR-директоров не зависят от конкретного профиля образования.

ОПЫТ WH

Согласно практике Ward Howell в области поиска HRD, в запросах клиенты никогда не ставят образования первым или вторым номером в списке требований к кандидатам. Этот критерий скорее дополнительный. Однако CEO и акционеры обращают внимание на эту деталь — как с точки зрения выбора ВУЗа, предпочитая ведущие университеты, так и в разрезе специальности, порой действительно отмечая техническое образование как дополнительное преимущество.

В отличие от, например, CFO, для которого такие аббревиатуры как ACCA и CIMA являются знаком качества, для HRD наличие профессиональных сертификатов не играет определяющей роли, как и MBA. Только 15% в нашем списке имеют степень MBA, еще меньше — заявляют о наличии одного из таких международных сертификатов, как SHL, CIPD. При этом руководители проходили обучение на краткосрочных или менее известных локальных программах, и в корпоративных университетах.

02 • РОЛЬ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

Больше всего смен HR-директоров произошло в индустриях FMCG, агропромышленность, медицина и фармацевтика — в более чем 50% анализируемых компаний. Это объясняется тем, что большая часть этих компаний были международными, и после 2022 года они пережили ряд значимых изменений: смена CEO, акционеров, отъезд экспатов, работа в условиях ограничений и сложных отношений со штаб-квартирой. Совокупность этих факторов привела к обновлению управленческих команд.

Наибольшую стабильность продемонстрировали промышленность, строительство и сектор недвижимости — лишь в 20% компаний этих отраслей произошла смена HR-директора. Данные отрасли более консервативны и устойчивы ко всем внешним факторам, поэтому значимые потрясения в топ-команде происходили скорее точечно.

Международный опыт всё реже фигурирует как ключевое требование при поиске HR-директоров на российском рынке.

<5%

HRD из проанализированной выборки работали за рубежом

36%

имеют опыт работы в международных компаниях внутри России

Чаще всего опыт в международных компаниях встречается в секторе FMCG (67% HRD), где исторически рынок был сформирован сильными иностранными корпорациями. Для многих HRD эти компании стали «школой» лучших международных практик, ранее высоко ценимых на рынке.

ОПЫТ WH

Современные условия развития российского бизнеса и экономики снижают значимость международного опыта. Международная экспертиза остаётся важной для отдельных задач, например, для выхода на зарубежные рынки, но ключевым активом сегодня является понимание локальных реалий и готовность адаптироваться к новым, уникальным трендам. По данным запросов клиентов Ward Howell, возрастает ценность локального опыта, который формирует навыки гибкости, быстрой адаптации, оперативного реагирования и выстраивания стратегий без поддержки штаб-квартиры.

Раньше «школами» для HR-специалистов в России служили международные компании, такие как Coca-Cola или Metro Cash & Carry, который дал путёвку в карьеру многим ключевым фигурам российского HR-рынка. Эти специалисты в дальнейшем возглавляли функции HR в таких компаниях, как «Магнит», «Северсталь» и «Сибур» и др. Сегодня опыт работы в ведущих российских компаниях, особенно в промышленном или финансовом секторах, стал отличительным признаком некоторых HRD.

20%

руководителей работали в одном из гигантов промышленности (СИБУР, РУСАЛ, Северсталь)

12%

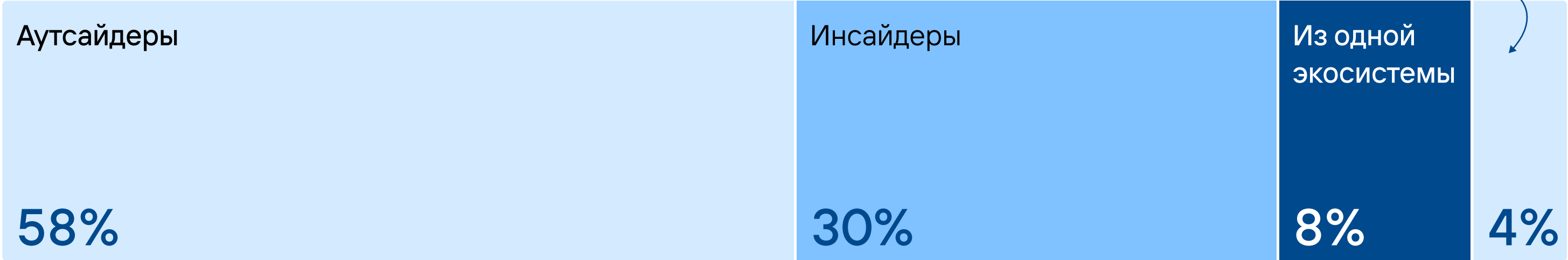
в ведущих финансовых организациях (Сбер, группа ВТБ).

03 • ОТКУДА ПРИХОДЯТ – OUTSIDER & INSIDER

Преемственность внутри организации — одно из важных направлений в HR. Однако исследование показывает иную картину: 58% HR-директоров — это аутсайдеры, то есть руководители, пришедшие из других организаций. Инсайдеры, поднявшиеся на эту роль по карьерной лестнице внутри компании, составляют 30%.



Вернувшиеся



Несмотря на развитие экосистем, лишь 8% HRD перешли из компании, находящейся в одной экосистеме, и только 4% составляют «вернувшиеся» в свою прошлую компанию после опыта в других структурах.

51% HRD, назначенных извне, имели опыт в этой же индустрии (36%) или смежном секторе (15%). К смежным секторам относятся переходы между различными направлениями тяжелой промышленности, между FMCG и агропромышленным комплексом, между банками и страховыми компаниями. Таким образом, в половине случаев предпочтение отдается более «безопасным» вариантам кандидатов, адаптация которых за счёт опыта работы в похожем бизнесе пройдет быстрее.

Тем не менее наличие индустриального опыта не является определяющим фактором. На передний план выходят другие аспекты, такие как масштаб и специфика бизнеса, релевантность реализованных проектов, корпоративная культура. Еще одним из главных критериев становится опыт работы с профильной категорией персонала — производство, ИТ или розница, каждая из которых требует специального управленческого подхода.

В отличие от HRD, для других управленческих позиций релевантный индустриальный опыт является обязательным требованием. Так, 78% CEO изученных компаний ранее работали в текущей или смежной индустрии. В некоторых секторах это требование особенно строгое — например, банковский сектор, в котором 100% Финансовых директоров (CFO) ранее работали в банках.

Наиболее частые причины переходов HRD «извне»:

- | | |
|-----------------------------|---|
| 01 Смена руководства | Новый CEO обновляет команду, приводя «своих» людей. |
| 02 Новый взгляд | Это может быть связано с необходимостью решения давних проблем или отсутствием у действующей команды специфической экспертизы для реализации новых проектов и трансформационных инициатив. Такая причина может иметь как положительную коннотацию — когда новый руководитель привносит необходимую экспертизу и свежий взгляд на процессы, и негативную — когда замена происходит из-за неудовлетворительных результатов работы предыдущего руководителя. |
| 03 Решительность | Аутсайдеры более решительны в вопросах реструктуризации или реализации непопулярных мер, необходимых в определенный момент. |

Около 15% HRD «выросли» не из HR-функций. Исторически на роль HRD приходил кандидат, вся карьера которого строилась в HR. Сейчас же мы все чаще видим переходы на роль HR-директора из таких нетипичных функций как маркетинг, операционная деятельность, общее управление бизнесом.

ОПЫТ WH

В практике Ward Howell встречаются запросы клиентов на поиск HR-директоров среди кандидатов без опыта работы в HR. Чаще всего такие запросы поступают от компаний розничного сектора, сферы недвижимости и промышленно-инвестиционных холдингов.

Среди внутренних назначений одним из наиболее ярких примеров стал переход Дарьи Золотухиной с позиции Директора по маркетингу на роль HRD Яндекса. Однако в большинстве случаев на эту позицию все же приходят профессионалы, чей карьерный путь формировался в HR-функции.

ИНТЕРЕСНЫЙ
ФАКТ

Несмотря на многообразие направлений в управлении персоналом (рекрутмент, компенсации и льготы, кадровое администрирование и другие), ни одно из них не является очевидной функцией-донором HR-директоров.

05 • СРЕДНИЙ СРОК В РОЛИ HRD

Среди текущих HRD порядка 42% занимают свою должность менее 3 лет, 18% — от 3 до 5 лет. Более 40% работают в текущей должности 5+ лет, более половины из которых работают в одной компании 7+ лет.



С точки зрения индустрий, HR-директора дольше всего работают в таких отраслях, как «Строительство и недвижимость» и «Промышленность» — более 30% HRD этих индустрий проработали в одной компании свыше 7 лет.

В среднем HRD на протяжении своей карьеры меняют около 5 компаний. HR-директора в возрасте от 40 лет в среднем работали в 4 компаниях, а их более молодые коллеги (31–40 лет) — в трех.

Частота смены компаний влияет на уровень вознаграждения руководителя функции HR. В этом году мы снова наблюдаем увеличение размера компенсаций среди топ-менеджеров, в том числе и HRD, при этом динамика роста колеблется в зависимости от нескольких факторов.

Один из наиболее заметных заключается в том, к какой группе относится HRD:

- 01 У HRD, выросших внутри компании, совокупный доход повысился примерно на процент регулярного пересмотра, который в среднем составил 12%. Уровень совокупного вознаграждения руководителей, продвинутых изнутри, может быть на 25–30% ниже, чем у их предшественников, нанятых с рынка.
- 02 Для HRD, ранее привлеченных с рынка и продолжающих карьеру внутри той же компании, процент повышения в среднем составляет 19–22% — как правило, речь идет о стратегиях точечного удержания. То есть таких руководителей нанимали с рынка и сейчас удерживают рыночными условиями.
- 03 В контексте новых наймов мы отмечаем рост вознаграждений примерно на 30%.

Структура вознаграждения HRD остаётся привычной: в крупнейших компаниях российского рынка на HRD распространяются все те же льготы, что и на первую линейку руководителей (транспорт или компенсация транспорта, расширенная медицинская страховка, персональный ассистент, представительские расходы, членство в профессиональных ассоциациях и другое). Во всех компаниях выборки на HRD начисляется краткосрочный бонус, привязанный как к общим бизнес показателям, так и индивидуальным КПЭ. В случаях, когда в компаниях есть структурированная программа LTI, HR-директора уровня CEO-1 включаются в периметр долгосрочной программы.

На вознаграждение HRD может влиять множество факторов:

- уровень в организационной структуре,
- объем функционала, факт вхождения в исполнительные органы,
- взаимоотношения с собственником,
- историческая значимость функции для бизнеса,
- наличие специфической экспертизы, релевантной нанимателю на данный момент (например, IPO или цифровая трансформация).

Подчинение в структуре. Большинство HRD (86%) подчиняется напрямую Генеральному директору (CEO) бизнеса. В банковском секторе прослеживается иной тренд — большая часть HRD в структуре компании находятся на уровне CEO-2, что связано с организационной структурой больших игроков финансового сектора: у Председателя правления, как правило, есть Первый заместитель, курирующий несколько блоков, включая HR. 78% HR-директоров не имеют кросс-функционального опыта, однако 22% либо совмещают управление человеческим капиталом с дополнительной функцией, либо делали это ранее.

Нельзя сказать, что существуют единые правила определения уровня вознаграждений HR-профессионалов. Ни отраслевая принадлежность, ни масштаб компании (даже с выручкой более 100 млрд рублей) не демонстрируют устойчивой корреляции с уровнем компенсаций.

В каждой индустрии и размерном сегменте встречаются значительные исключения, которые не позволяют выработать единый подход. В последние годы практики вознаграждений заметно выравниваются между отраслями, так как компании все чаще допускают кросс-индустриальные переходы для ключевых корпоративных ролей. При проведении ежегодных бенчмаркингов компании ориентируются не только на прямых конкурентов, но и на организации из других секторов с которыми приходится конкурировать за высококвалифицированных руководителей.



Проведенное исследование позволило нам сформировать целостный портрет современного HR-директора в ведущих российских компаниях и определить ключевые тенденции в развитии этой роли.

Полученные результаты не только отражают текущее состояние профессии, но и дают представление о том, как будет трансформироваться роль HR-директора в ближайшем будущем.

ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЙ В HR-РУКОВОДСТВЕ	Последние два года характеризовались высоким уровнем смен HR-директоров — около 25% крупнейших компаний сменили руководителей HR-функции. Наиболее активная ротация наблюдалась в секторах FMCG, агропромышленности, медицины и фармацевтики (более 50%), что во многом связано с международным характером этих организаций и последствиями изменений 2022 года. Сектора промышленности, строительства и недвижимости являются более консервативными и устойчивыми к внешним факторам. Они демонстрируют высокую стабильность в составе топ-команд — только 20% компаний этих отраслей сменили HR-директора.
--	---

КАРЬЕРНЫЙ ПУТЬ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ	Большинство HR-директоров (58%) приходят на позицию извне, что может говорить о сложностях с построением системы преемственности. Индустриальный опыт перестал быть критически важным фактором — 49% руководителей не имели опыта в текущей или смежной индустрии. На должность HR-директора все чаще приходят профессионалы из нестандартных сфер (маркетинг, операционная деятельность, управление бизнесом) — их доля составляет 15%.
---	---

ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО HR-ДИРЕКТОРА	Типичный HR-директор в России — это женщина (75% случаев) в возрасте около 47 лет. Гуманитарное образование преобладает (52%), но не является обязательным условием успеха в профессии. Международный опыт утрачивает прежнюю значимость — менее 5% HRD из проанализированной выборки работали за рубежом и только 36% имеют опыт работы в международных компаниях внутри России.
--	--

ЭВОЛЮЦИЯ РОЛИ	Советы директоров и акционеры предъявляют все более высокие требования к эффективности HR-функции и ее руководителю. Роль HR-директора трансформируется от операционного управления персоналом к стратегическому лидерству. Ключевыми факторами успеха становятся не столько профильное образование и отраслевой опыт, сколько способность к стратегическому мышлению, управлению изменениями и глубокое понимание бизнес-задач.
----------------------	---

ТЕНДЕНЦИИ В ВОЗНАГРАЖДЕНИИ	Уровень компенсаций HR-директоров продолжает расти, особенно для новых назначений (до 30% роста). При этом внутренние кандидаты часто получают компенсацию на 25–30% ниже, чем привлеченные с рынка специалисты. Практики вознаграждений все больше выравниваются между отраслями из-за роста числа кросс-индустриальных переходов.
---------------------------------------	--

Ward Howell

МЫ СОЗДАЁМ ЛИДЕРСКИЙ КАПИТАЛ ДЛЯ КЛИЕНТОВ И ОБЩЕСТВА

ПОДРОБНЕЕ О ПРОДУКТАХ

wardhowell.com



ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ

info@wardhowell.com



ТЕЛЕФОН

+7 495 921-29-01

АДРЕС

БЦ «Black & White», Москва, ул.
Кожевническая д.14 с.2

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШ ТЕЛЕГРАМ



@tei_wardhowell



TALENT EQUITY INSTITUTE