



ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

ОБЩАЯ ВЕРСИЯ (БЕЗ ЗАРПЛАТНЫХ ТАБЛИЦ)

Для получения полной версии
исследования с зарплатными таблицами
необходимо заполнить анкету [по ссылке](#)

ПРОЙТИ ОПРОС

РОССИЯ

АНТАЛ ТАЛАНТЫ

2026–2027

Ограничение использования:

Использование в коммерческих целях, распространение, полная или частичная публикация исследования без письменного согласия Антал Таланты запрещены. При цитировании данных ссылка на Антал Таланты обязательна.



СОДЕРЖАНИЕ

Демография	<u>7</u>
Смена и поиск работы	<u>11</u>
Доход и заработные платы	<u>33</u>
Бонусы и премии	<u>41</u>
Причины выбора текущего работодателя	<u>45</u>
Причины ухода из компании	<u>48</u>
Льготы и дополнительная мотивация	<u>50</u>
Гибкие навыки (soft skills)	<u>54</u>
Удаленная работа	<u>55</u>
Искусственный интеллект	<u>60</u>
Планы в отношении карьеры	<u>65</u>
Методология	<u>68</u>
Партнеры исследования	<u>69</u>
Статьи экспертов	<u>76</u>

НАШИ УСЛУГИ



О КОМПАНИИ АНТАЛ ТАЛАНТЫ



Компания **Антал Таланты** вышла на российский рынок в 1994 году, открыв офис в Москве.

В 2015 году был представлен новый бренд **Антал Бизнес Решения**, в рамках которого оказываются услуги по аутсорсингу, ИТ-аутсорсингу и массовому подбору персонала.

Профессионализм и ответственность наших консультантов во взаимоотношениях с клиентами обеспечивают высокий уровень сервиса на всех этапах взаимодействия.

Клиенты компании работают практически во всех отраслях экономики, включая **потребительские товары, розничную торговлю, фармацевтику, медицинское оборудование, ИТ, финансовые услуги и банки, машиностроение, природные ресурсы, консалтинговые и юридические услуги, логистику и транспорт, сельское хозяйство** и другие.

Мы помогаем кандидатам находить работу в таких дисциплинах, как финансы и бухгалтерия, продажи, маркетинг и PR, информационные технологии, управление цепями поставок, электронная коммерция и многих других.

НАШИ УСЛУГИ

- Поиск руководителей высшего звена
- Подбор менеджеров среднего управленческого звена
- Подбор специалистов
- Массовый подбор персонала
- Аутсорсинг и аутстаффинг
- RPO (Аутсорсинг процесса рекрутмента)
- Специализированные обзоры рынка труда
- ИТ-аутсорсинг
- HR-консультирование
- Тренинги для персонала
- Тестирование кандидатов
- Аутплейсмент
- Карьерное консультирование (B2B и B2C)



[ANTALTALENT.RU](https://antaltalent.ru)

**НЕ НАШЛИ ИНТЕРЕСУЮЩУЮ ВАС HR-УСЛУГУ?
ПОЗВОНТЕ НАМ, МЫ ПОПРОБУЕМ ПОДОБРАТЬ
ДЛЯ ВАС РЕШЕНИЕ!**

+7 499 444 10 34

INFO@ANTALTALENT.COM





ПУЛЬС-ОПРОС РАБОТОДАТЕЛЕЙ ПЛАНЫ КОМПАНИЙ ДО КОНЦА ГОДА И НА НАЧАЛО 2027 ГОДА

В брошюре «Исследование рынка труда и обзор заработных плат 2026–2027» представлены дополнительные данные из пульс-опроса работодателей **«Планы компаний до конца года и на начало 2027 года»**

Опрос проводился в период **с 28 июля по 31 августа 2026 года**.
В исследовании приняло участие **415 компаний**, работающих в России.

ИССЛЕДОВАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В 2026 ГОДУ ОТ КОМПАНИИ АНТАЛ ТАЛАНТЫ:

Пульс опрос Q1 2026

Текущность персонала по
итогам 2025 года

Пульс опрос Q2 2026

Планы компаний до
конца 2026 года

Пульс опрос Q3 2026

Анализ первого полугодия
2026 года и планы компаний
на начало 2027 года

Пульс опрос Q4 2026

Планы компаний на 2027 год
(релиз в конце декабря 2026)



Запросить исследования работодателей можно
по ссылке*

*исследование отправляется на **корпоративный**
электронный адрес





Константин Брюзов

Генеральный директор
Антал Таланты



Владимир Телятников

Генеральный директор
Антал Бизнес Решения

Дорогие коллеги и партнёры,

Мы рады представить новое ежегодное «Исследование рынка труда и обзор заработных плат 2026–2027» компании Антал Таланты.

2026 год показал, что российский рынок труда становится всё менее однородным. По данным нашего пульс-опроса* работодателей, 35% компаний по-прежнему оценивают ситуацию как рынок кандидата, 33% считают спрос и предложение сбалансированными, а 32% уже говорят о рынке работодателя. При этом со стороны соискателей ситуация выглядит непросто: 52% респондентов считают, что найти новую работу сейчас сложно, а ещё 12% — практически невозможно.

Это формирует новую реальность для HR и бизнеса: универсальных решений становится меньше, а качественная аналитика и понимание своего сегмента рынка — всё важнее. На протяжении последних 10 лет Антал проводит для вас [специализированные обзоры заработных плат и рынка труда](#), которые помогают понять «сколько платить», «кого сокращать», «как оптимизировать компенсационный пакет».

Среди ключевых тенденций на рынке, которые мы видим сегодня:

1. компании становятся осторожнее в вопросах численности. В 2027 году** 61% работодателей планируют в первую очередь замещать освободившиеся вакансии и только 24% — расширять штат; 9% планируют приостановить найм, 6% — сокращать персонал.
2. фокус HR смещается от простого поиска людей к эффективности. Главными кадровыми задачами компании называют обучение и развитие персонала — 52%, автоматизацию HR-процессов — 51%, внедрение ИИ — 49% и повышение эффективности сотрудников — 37%.
3. дефицит кадров сохраняется, но становится более точечным. Наибольшие сложности работодатели испытывают при найме специалистов и рабочего персонала — 41% и 40% соответственно. Среди функций наиболее сложно закрываются вакансии в продажах, производстве и инженерии. Именно поэтому при подготовке стратегии развития команды [важно обращаться к профессионалам](#).

4. зарплатная динамика замедляется и становится более избирательной. На 2027 год 42% работодателей планируют повышать зарплаты всем сотрудникам, ещё 39% — точно; наиболее распространённый диапазон планируемого повышения составляет 4–9%.

Отдельная тема этого выпуска — то, как меняются отношения между работодателем, кандидатом и технологиями. Гибкий формат работы остаётся значимым: для 81% респондентов возможность удалённой или гибридной работы является аргументом в пользу работодателя. При этом автоматизация наёма требует особенно внимательного подхода: использование автоматизированного отбора снижает мотивацию откликаться на вакансии у 35% кандидатов.

Для нас все эти цифры — не просто статистика. Они напрямую связаны с теми задачами, с которыми к нам каждый день приходят компании. Антал Таланты помогает компаниям находить [руководителей, менеджеров и специалистов](#) в ключевых бизнес-функциях и индустриях. Антал Бизнес Решения реализует проекты в области [аутсорсинга](#) и [массового подбора персонала](#). Отдельное направление нашей работы — [специализированные обзоры рынка труда, заработных плат и компенсационных пакетов](#), которые помогают бизнесу сравнивать свои условия с рынком, планировать ФОТ и принимать решения на основе актуальных данных.

Более 30 лет работы в России позволяют нам наблюдать за рынком труда в долгосрочной перспективе. И сегодня особенно хорошо видно, что компаниям приходится одновременно решать несколько задач: внедрять технологии, повышать эффективность, контролировать затраты и при этом продолжать привлекать и удерживать сильных специалистов.

Благодарим всех участников исследования, наших клиентов, партнёров и экспертов, которые помогают нам формировать объективную картину рынка труда. Надеемся, что результаты исследования помогут вам лучше ориентироваться в текущей ситуации, планировать наём и компенсации и принимать более уверенные решения при формировании HR-стратегии на 2027 год.

С уважением,
Константин Бряузов – konstantin.bryauzov@antaltalent.com
Генеральный директор, Антал Таланты

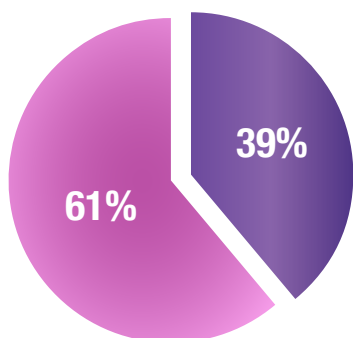
Владимир Телятников – vladimir.telyatnikov@antaltalent.com
Генеральный директор, Антал Бизнес Решения

*Пульс-опрос Антал Таланты «Планы компаний до конца 2026 года», 2026

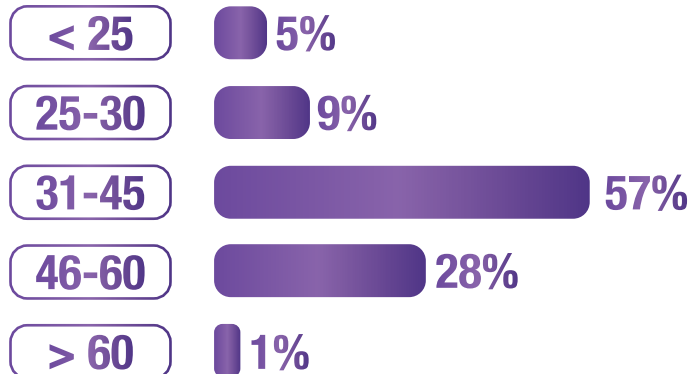
** Пульс-опрос Антал Таланты «Планы компаний до конца года и на начало 2027 года», 2026

ДЕМОГРАФИЯ

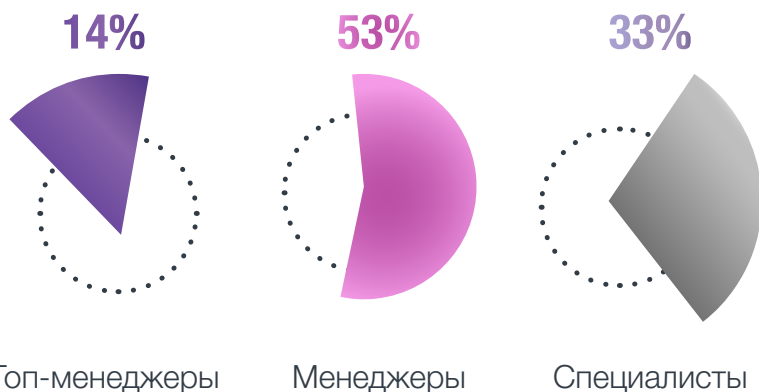
ПОЛ



ВОЗРАСТ



УРОВЕНЬ ПОЗИЦИИ

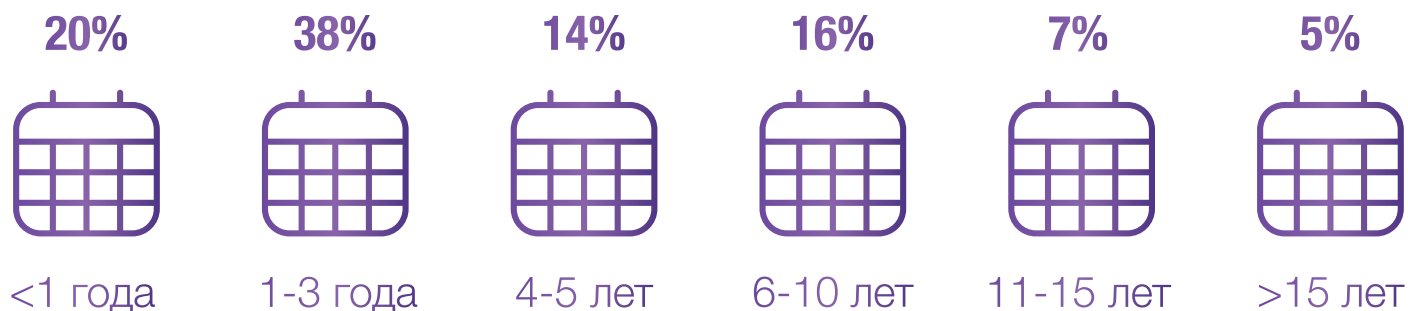


Топ-менеджер (Генеральный директор, руководитель компании, владелец бизнеса)

Менеджер среднего звена/ Линейный менеджер (имеются прямые подчиненные)

Специалист \ Узкоквалифицированный специалист (без прямых подчиненных)

КАК ДОЛГО ВЫ РАБОТАЕТЕ В ТЕКУЩЕЙ КОМПАНИИ?



ДЕМОГРАФИЯ

КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИИ В РОССИИ



ТИП КОМПАНИИ



СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ*

*10% указали специализацию «другое»



ДЕМОГРАФИЯ

ИНДУСТРИЯ КОМПАНИИ. ЧАСТЬ 1

22%



Здравоохранение

Фармацевтический рынок (производство и продажа медикаментов)

73%

Рынок медицинского оборудования и лабораторной диагностики

14%

Медицинские услуги населению (частные и государственные)

5%

Клинические исследования (коммерческие услуги)

3%

Фармацевтические дистрибьюторы и дистрибьюторы оборудования/расходных материалов

3%

Услуги и сервисы для фармацевтического бизнеса (аналитика, маркетинговые исследования)

1%

Ветеринария

1%

Заказать подбор персонала
antaltalent.ru

9%



Товары повседневного спроса (FMCG)

Продукты питания

39%

Напитки

7%

Бытовая химия

5%

Косметика

11%

Товары для дома

6%

Алкоголь

4%

Табак

4%

Детские товары

3%

Электроника (в т.ч. мелкая и крупная бытовая техника)

11%

Другие товары повседневного спроса

10%

7%



Профессиональные услуги

Услуги для бизнеса (консалтинг, сертификация, аудит, бизнес-консультирование)

43%

Образование, тренинги. HR-услуги. Переводы

30%

Услуги для населения

8%

Юриспруденция

7%

Организация мероприятий. Выставки.

6%

Маркетинговые услуги. Исследования.

6%

3%



Добывающая отрасль

Добыча нефти и газа

20%

Переработка нефти и газа, нефтехимия

23%

Горнодобывающая промышленность

40%

Энергетика. Генерирующие предприятия

17%

ДЕМОГРАФИЯ

ИНДУСТРИЯ КОМПАНИИ. ЧАСТЬ 2



Логистика и транспорт

10%



Промышленное
оборудование
и комплектующие

2%



ИТ, телеком, интернет

9%



Машиностроение

2%



Розничная и оптовая
торговля

7%



Туризм и HoReCa

1%



Другое

6%



Сельское хозяйство

1%



Банки и финансовые
услуги

5%



Ингредиенты и оборудование
для пищевой промышленности

1%



Строительство
и недвижимость

4%



Упаковка и Бумага

1%



Химическая
промышленность

3%



Металлургия

1%



Автопром. Спецтехника

2%



Государственный сектор

1%



Медиа и индустрия
развлечений

2%



Лесопромышленный
комплекс

1%



ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

СМЕНА И ПОИСК РАБОТЫ

РОССИЯ

АНТАЛ ТАЛАНТЫ

2026–2027



СМЕНА РАБОТЫ

2024
2025
2026*

КАК ВЫ НАШЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?

* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев (с мая 2025 по август 2026)



КАК ВЫ НАШЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ

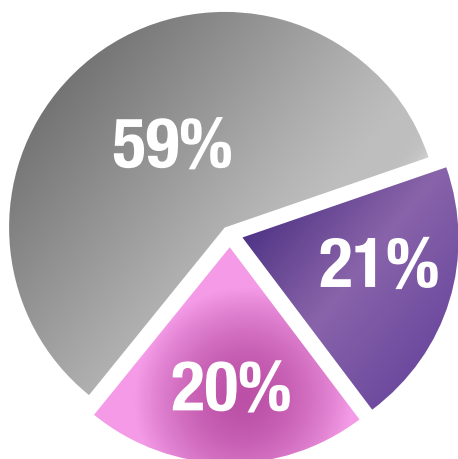
	Топ-менеджер	Менеджер	Специалист
Сайты по поиску работы	27%	50%	55%
Профессиональные контакты	29%	18%	16%
Работодатель сам вышел на меня	24%	12%	6%
Личные контакты (семья, друзья)	7%	9%	12%
Рекрутинговая компания	11%	9%	8%
Прямое обращение в компанию	2%	1%	2%
Социальные сети	0%	1%	1%

ОТВЕТЫ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ИЗ ЕЖЕКВАРТАЛЬНОГО ПУЛЬС-ОПРОСА

Ответы
работодателей

РЕКРУТИНГ

КАК **ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД** ИЗМЕНИЛИСЬ ТРЕБОВАНИЯ ВАШЕЙ
КОМПАНИИ К КАНДИДАТАМ ПРИ НАЁМЕ?



- Существенно не изменились
- Стали более **строгими**
- Стали более **гибкими**

Почему компания **ужесточила**
требования к кандидатам?

79%

Компании нужны
сотрудники,
готовые быстро
показывать
результат

48%

Усложнились
задачи бизнеса

45%

Повысились
требования
руководителей к
качеству наёма

39%

Был негативный
опыт наёма
неподходящих
сотрудников

24%

Стало больше
подходящих
кандидатов на
рынке

19%

Развитие
ИИ требует
более высокой
квалификации
сотрудников

Почему компания стала **более
гибко** подходить к требованиям?

65%

Дефицит
кандидатов на
рынке

46%

Сложно
закрывать
вакансии в
требуемые сроки

40%

Нам важнее
потенциал
кандидата

36%

Для ускорения
наёма

33%

Компания
готова обучать
сотрудников

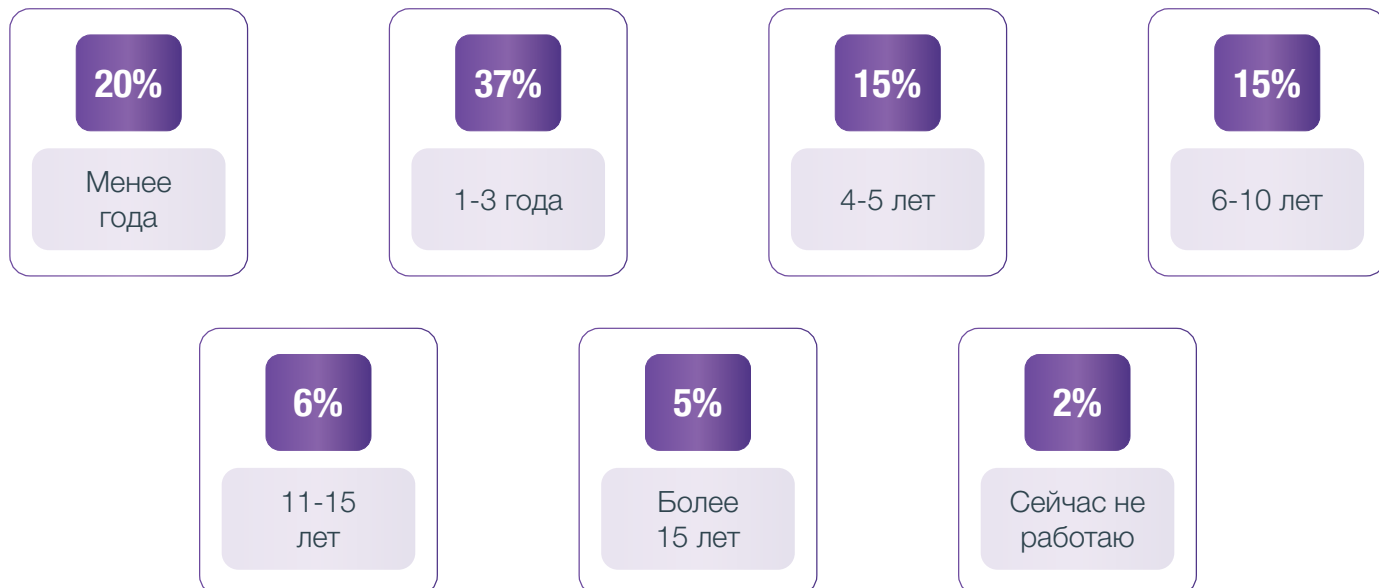
14%

Изменились
требования
бизнеса



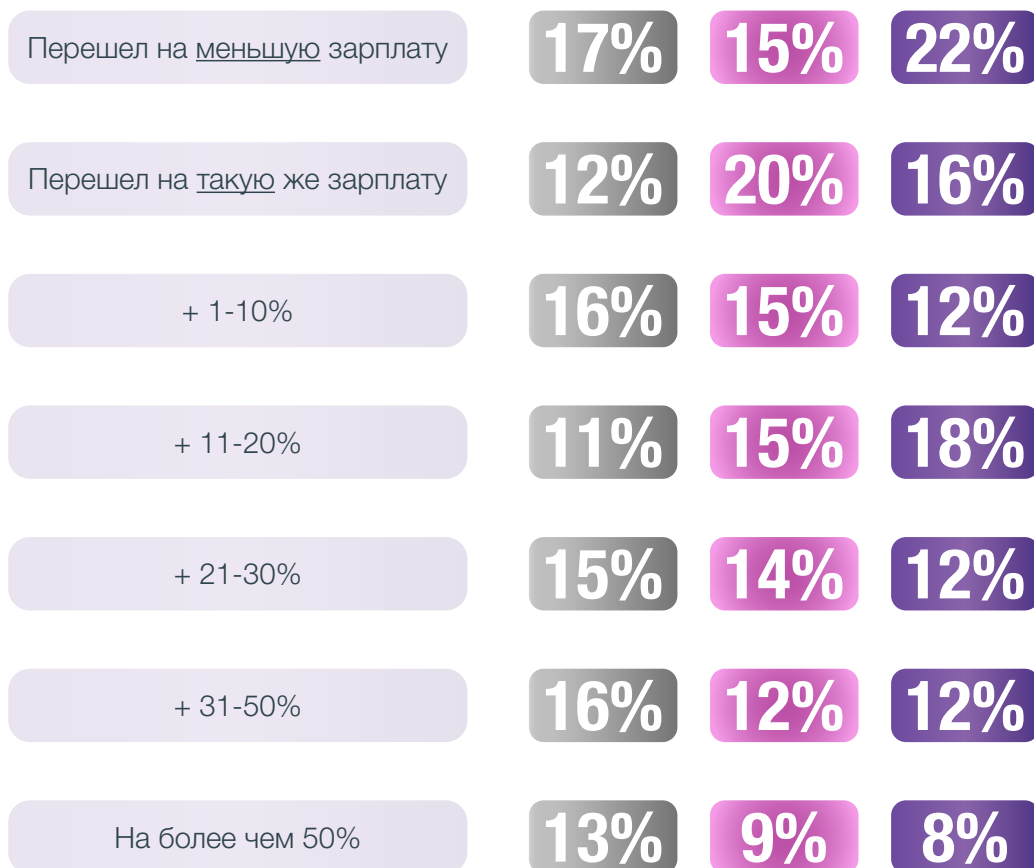
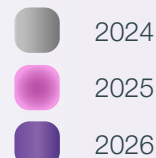
СМЕНА РАБОТЫ

КАК ДОЛГО ВЫ РАБОТАЕТЕ В ТЕКУЩЕЙ КОМПАНИИ?



НА КАКОЕ ПОВЫШЕНИЕ ОКЛАДА (ЗАРПЛАТЫ) ВЫ ПЕРЕШЛИ, ВЫБРАВ ТЕКУЩЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ?*

* ответы респондентов, менявших работу за последние 12 месяцев



Заказать обзор
заработных плат





СМЕНА РАБОТЫ

С КАКИМ КОЛИЧЕСТВОМ КОМПАНИЙ ВЫ ПРОХОДИЛИ ИНТЕРВЬЮ ДО ВЫХОДА НА ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?*

* ответы респондентов, менявших работу за последние 12 месяцев

17%

1
компания

13%

2
компании

19%

3
компании

19%

4-5
компаний

32%

Более 5
компаний

С КАКИМИ СЛОЖНОСТЯМИ ВЫ СТОЛКНУЛИСЬ ПРИ ПОИСКЕ РАБОТЫ?

56%



Просматривают
отклики, но не
приглашают на
интервью

53%



Мало
релевантных
вакансий

52%



Уровень
вознаграждения
не соответствует
моим ожиданиям

42%



Частые отказы
на отклики

39%



Компании не
предоставляют /
долго предоставляют
обратную связь

32%



Вовлечение ИИ со
стороны работодателя
в процесс рекрутмента

15%



Не хватает опыта и
знаний для желаемых
вакансий

29%



Не было сложностей
/ компания сама
вышла на меня



ЧТО ЭТО?

Персональная встреча (онлайн или офлайн) с экспертами из агентства Антал Таланты. Консультирование незаменимо, если вы:

- думаете о переходе в новую или смежную отрасль;
- хотите возобновить работу после длительного перерыва;
- планируете сменить работодателя;
- продвинуться внутри текущей компании.

РЕШАЕМ СЛЕДУЮЩИЕ ЗАДАЧИ:

Определение ваших
ключевых навыков
и компетенций

Выявление сферы и
должности, где вы
можете наиболее
эффективно себя
реализовать

Научим правильно
выбирать
работодателей

Анализ и корректировка
резюме

Развития навыков
самопрезентации

Покажем, как
правильно
формировать
и озвучивать свои
предпочтения

ВИДЫ КОНСУЛЬТАЦИЙ

Карьерное консультирование

Подготовка к интервью,
работа с устной
презентацией

Доработка, изменение или
улучшение резюме



**УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ
ОБ УСЛУГЕ И ОСТАВИТЬ
ЗАЯВКУ МОЖНО НА САЙТЕ**

Для участников опроса
доступна **скидка -10%**.
Промокод **Антал26**

Промокод вводится в поле
«комментарий», при отправке заявки
через сайта Антал и при оплате услуги
через сервис «Робокасса». **Акция
действует до конца 2026 года**



СМЕНА РАБОТЫ

ПРОВЕРЯЕТЕ ЛИ ВЫ ОТЗЫВЫ О КОМПАНИИ ПЕРЕД ОТКЛИКОМ?

46%

Проверяю
перед
откликом

37%

Проверяю
перед
интервью

8%

Проверяю
после
получения
оффера

9%

Не проверяю

КАКИЕ ФАКТОРЫ В КОММУНИКАЦИИ С РАБОТОДАТЕЛЕМ ЗАСТАВЛЯЮТ ВАС ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ВАКАНСИИ?

69%

Негативные отзывы
о компании,
подтверждённые
в процессе общения

59%

Неуважительное или
некорректное поведение
со стороны интервьюеров

56%

Несоответствие условий,
озвученных на разных
этапах

20%

Непрозрачный процесс
подбора / Слишком долгий
процесс принятия решения

20%

Нечеткое или
противоречивое описание
вакансии

19%

Давление со стороны
работодателя (например,
требование быстро
принять решение)

14%

Частые изменения
требований к позиции в
процессе отбора

12%

Формальный или
«безличный» стиль
общения

11%

Отсутствие или задержка
обратной связи



СМЕНА РАБОТЫ

КАКИЕ ИСТОЧНИКИ СИЛЬНЕЕ ВСЕГО ВЛИЯЮТ НА ВАШЕ МНЕНИЕ О РАБОТОДАТЕЛЕ?

79%



Личный опыт
взаимодействия

74%



Рекомендации
знакомых, коллег

53%



Отзывы
в интернете

24%



Рекрутер /
агентство

12%



Публикации
в СМИ

10%



Социальные сети
компании

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ВЫБРАТЬ КОМПАНИЮ С БОЛЕЕ СИЛЬНОЙ РЕПУТАЦИЕЙ (БРЕНДОМ РАБОТОДАТЕЛЯ), ДАЖЕ ЕСЛИ КАКИЕ-ТО УСЛОВИЯ (ЗАРПЛАТА, ГРАФИК РАБОТЫ, КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ) В НЕЙ МЕНЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ?

36%

Да

32%

Затрудняюсь
ответить

32%

Нет



СМЕНА РАБОТЫ

ЧЕМ ВЫ ГОТОВЫ ПОЖЕРТВОВАТЬ РАДИ РАБОТЫ
В КОМПАНИИ С БОЛЕЕ СИЛЬНОЙ РЕПУТАЦИЕЙ?

44%

Форматом
работы (например,
отсутствие
удаленки)

43%

Уровнем
должности

39%

Скоростью
карьерного роста

34%

Локацией офиса /
производства

26%

Компенсационным
пакетом
(ДМС и т.д.)

26%

Уровнем
оклада

24%

Бонусом /
Премией

22%

Балансом работы
и личной жизни
(переработки)

21%

Масштабом и
объемом задач

2%

Ничем

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ВЫБРАТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ С ПРОТИВОРЕЧИВОЙ РЕПУТАЦИЕЙ
(СЛАБЫМ БРЕНДОМ РАБОТОДАТЕЛЯ), ЕСЛИ УСЛОВИЯ (ЗАРПЛАТА, ГРАФИК
РАБОТЫ, КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ) В НЕЙ БУДУТ ДЛЯ ВАС ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ?

39%

Да

35%

Затрудняюсь
ответить

26%

Нет



РЕЛОКАЦИЯ

РАССМАТРИВАЛИ ЛИ ВЫ ОПЦИИ РЕЛОКАЦИИ ВНУТРИ РОССИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА?

8%

Да, я переехал

20%

Да,
рассматривал,
но не переехал

20%

Нет, сразу
отказался

52%

Нет, мне не
предлагали

ПОЧЕМУ ВЫ ОТКАЗАЛИСЬ ОТ РЕЛОКАЦИИ?

50%

Семейные
обстоятельства

23%

Не устроили
финансовые
условия

22%

Не подходил
регион /
локация

18%

Компания не
предоставляла
релокационный
пакет

13%

Другое

13%

Не устроили условия
работы (нагрузка,
график, баланс
работа/жизнь)

9%

Отсутствие
карьерных
перспектив в
новой локации

6%

Не устраивали
должностные
обязанности



- Предложили больше в текущем регионе;
- Выбрали другого кандидата;
- Нет желания релоцироваться;
- Работодатель передумал;
- И т.д.



**ВАКАНСИИ ОТ
КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ
АНТАЛ ТАЛАНТЫ**

РЕЛОКАЦИЯ

ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ ВЫ БЫЛИ БЫ ГОТОВЫ РАССМОТРЕТЬ РЕЛОКАЦИЮ ПО РОССИИ?

62%



Интересные
финансовые
условия

46%



Привлекательный
регион / город

41%



Интересный
проект / задачи

39%



Качественный
релокационный
пакет

37%



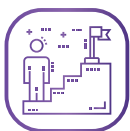
Более высокая
должность / зона
ответственности

30%



Не готов(а) к
релокации по РФ
независимо от условий

27%



Карьерные
перспективы

18%



Баланс работы и
личной жизни

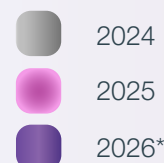
19%



Хорошие условия
работы

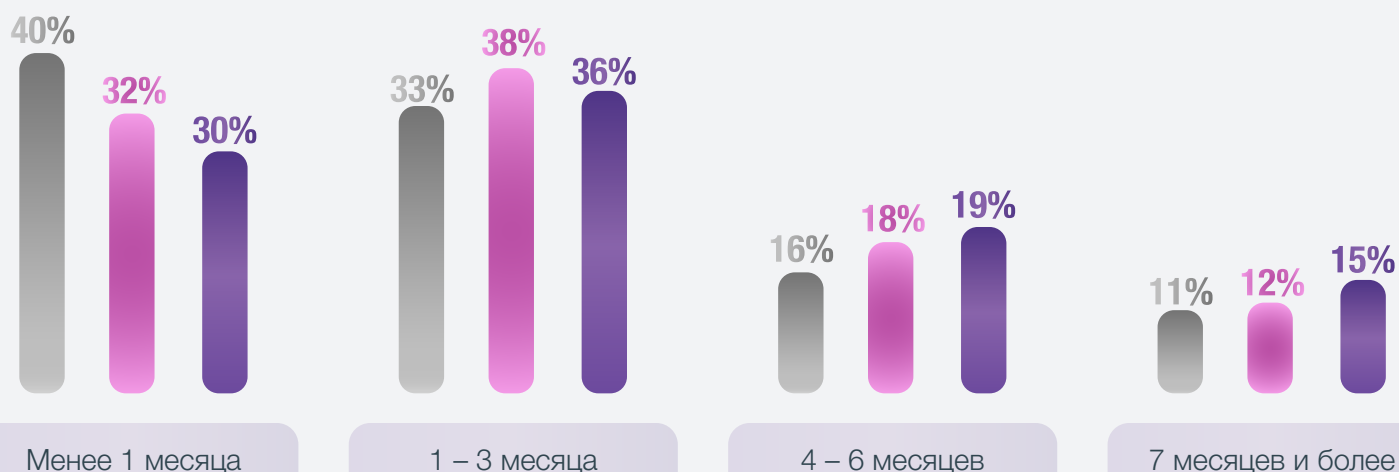


СМЕНА РАБОТЫ



СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ВАМ ПОНАДОБИЛОСЬ, ЧТОБЫ НАЙТИ ТЕКУЩУЮ РАБОТУ/ПОСЛЕДНЕЕ МЕСТО РАБОТЫ?

* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев (с мая 2025 по август 2026)



ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ СМЕНИТЬ МЕСТО РАБОТЫ В ЭТОМ ГОДУ?

Ищу новую
работу



19% 22% 23%

Планирую искать
новую работу



11% 11% 11%

Не ищу, но готов
рассмотреть
интересное
предложение



44% 44% 43%

Не рассматриваю
возможность
смены работы



26% 23% 23%

ВАКАНСИИ ОТ КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ
АНТАЛ ТАЛАНТЫ



СМЕНА РАБОТЫ

ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ СМЕНИТЬ МЕСТО РАБОТЫ В ЭТОМ ГОДУ?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ



Продажи /
Развитие бизнеса

27%

Ищу новую
работу

12%

Планирую искать
новую работу

44%

Не ищу, но готов
рассмотреть
интересное
предложение

17%

Не рассматриваю
возможность
смены работы



Маркетинг и PR

28%

Ищу новую
работу

11%

Планирую искать
новую работу

43%

Не ищу, но готов
рассмотреть
интересное
предложение

18%

Не рассматриваю
возможность
смены работы



Управление
персоналом

13%

Ищу новую
работу

9%

Планирую искать
новую работу

44%

Не ищу, но готов
рассмотреть
интересное
предложение

34%

Не рассматриваю
возможность
смены работы



ИТ, разработка ПО

31%

Ищу новую
работу

8%

Планирую искать
новую работу

45%

Не ищу, но готов
рассмотреть
интересное
предложение

16%

Не рассматриваю
возможность
смены работы



Финансы
и бухгалтерия

31%

Ищу новую
работу

12%

Планирую искать
новую работу

36%

Не ищу, но готов
рассмотреть
интересное
предложение

21%

Не рассматриваю
возможность
смены работы



Управление
цепями поставок,
закупки

36%

Ищу новую
работу

12%

Планирую искать
новую работу

37%

Не ищу, но готов
рассмотреть
интересное
предложение

15%

Не рассматриваю
возможность
смены работы

ОТВЕТЫ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ИЗ ЕЖЕКВАРТАЛЬНОГО ПУЛЬС-ОПРОСА

Ответы
работодателей

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ В ОТНОШЕНИИ ПЕРСОНАЛА В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ

ПЛАНЫ **КОМПАНИЙ** ПО НАЁМУ ПЕРСОНАЛА **В 2027 ГОДУ**

Расширение
штата



24%

Замещение
освободившихся
вакансий



61%

Найм
приостановлен



9%

Сокращение
штата



6%

КОГО КОМПАНИИ ПЛАНИРУЮТ НАНИМАТЬ В 2027 ГОДУ

45%



Продажи

34%



Производство

28%



Массовый
персонал

25%



Инженеры

18%



Маркетинг

18%



ИТ

16%



Логистика

10%



Финансы
и бухгалтерия

9%



Высшее
руководство

6%



Админ

5%



Отдел персонала

3%



Медицинский
персонал

АУТСОРСИНГ ПРОЦЕССА РЕКРУТИНГА (RPO)



ЧТО ЭТО?

Аутсорсинг процесса рекрутмента или **RPO** (Recruitment Process Outsourcing) — услуга частичной или полной передачи процесса по поиску и подбору персонала специализированному подрядчику.

КОГДА НЕОБХОДИМА УСЛУГА

Аутсорсинг процессов рекрутмента особенно актуален при выходе компании на рынок, запуске нового продукта или проекта, расширении бизнеса.

Если вы хотите снизить затраты и оптимизировать процесс подбора персонала, например, при временном увеличении объема рекрутмента (при сезонности бизнеса, запуске нового проекта) — аутсорсинг идеально подойдет для решения такой задачи и позволит вам сконцентрироваться на более приоритетных внутренних вопросах.

ПРЕИМУЩЕСТВА

Экономия

RPO по стоимости выгоднее стандартных условий рекрутмента через агентства. Также вам не нужно набирать, обучать или удерживать команду рекрутеров под проект

Прозрачный измеримый результат

Работа ведется по утвержденной системе с четкими KPI

Четкое планирование бюджета и времени

Вы знаете стоимость проекта, нет плавающих затрат на подбор



УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ
ОБ УСЛУГЕ И
ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ
МОЖНО НА САЙТЕ

Стоимость услуги

рассчитывается индивидуально и зависит от следующих факторов:

- Срочности наёма
- Необходимого количества сотрудников
- Заработной платы

СРОКИ ПОИСКА РАБОТЫ

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ВЫ УЖЕ НАХОДИТЕСЬ В ПОИСКЕ РАБОТЫ?*

ТОЛЬКО ПЛАНИРУЮ НАЧАТЬ

11%

МЕНЕЕ 1 МЕСЯЦА

19%

1–3 МЕСЯЦА

31%

4–6 МЕСЯЦЕВ

19%

7–12 МЕСЯЦЕВ

8%

БОЛЕЕ ГОДА

12%

ПРЕДЛАГАЛИ ЛИ ВАМ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД ВАКАНСИИ ДРУГИЕ КОМПАНИИ И РЕКРУТИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА?

8%

Да, я перешел в
другую компанию

46%

Да, но я остался
в текущей

46%

Нет, не
предлагали

ПОЧЕМУ ВЫ ОТКАЗАЛИСЬ ОТ ПРЕДЛОЖЕНИЯ?

43%

Предложение
о работе было
несвоевременно

35%

Не устраивал
предлагаемый
уровень ЗП

24%

Не устраивал
функционал

24%

Не устраивала
компания в
целом

12%

Не понравился
руководитель

10%

Не устраивала
бонусная схема

7%

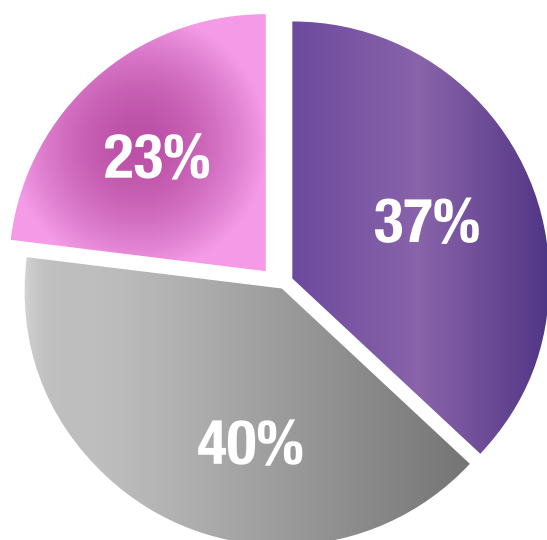
Другое

* ответы респондентов, которые отметили "Ищу новую работу" в вопросе "Планируете ли вы сменить место работы в этом году?"

ОТВЕТЫ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ИЗ ЕЖЕКВАРТАЛЬНОГО ПУЛЬС-ОПРОСА

Ответы
работодателей

КАК ИЗМЕНИЛСЯ СРОК ЗАКРЫТИЯ ВАКАНСИЙ В ЭТОМ ГОДУ?



- Не изменился
- Сократился**, быстрее закрываем позиции
- Увеличился**, дольше закрываем позиции

СРЕДНЕЙ СРОК ЗАКРЫТИЯ ПОЗИЦИИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ СЕЙЧАС

	До 2 недель	До 1 месяца	1–3 месяца	4–6 месяцев	Более полугода
Высшее звено	3%	6%	34%	36%	21%
Средний менеджмент	1%	16%	56%	21%	6%
Специалисты	5%	33%	50%	9%	3%
Массовый персонал	28%	44%	24%	3%	1%

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА КАНДИДАТОВ



ЧТО ЭТО?

Глубокий анализ рынка труда, который позволяет работодателям получить детальную карту доступных кандидатов под конкретные позиции. С помощью исследования эксперты Антал Таланты выявляют потенциальных специалистов, оценивают профессиональные качества и формируют стратегию взаимодействия.

КОГДА НЕОБХОДИМА УСЛУГА

Talent Mapping критически важен, если компания планирует масштабные изменения: выход на новые рынки, запуск проектов или реорганизацию структуры.

Услуга востребована для кадрового планирования, поиска редких специалистов или подготовки к наёму на руководящие позиции. Пример: клиенту требуется закрыть вакансию топ-уровня, но на внешнем рынке нет активных соискателей. Карта талантов помогает выявить сильных кандидатов, проанализировать их карьерные траектории и сформировать стратегию наёма.

РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТ

Заказчик получает структурированный отчет, который включает:

Список подходящих кандидатов с их профессиональными характеристиками

Анализ конкуренции и рыночных трендов

Рекомендации по адаптации подхода к наёму



УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ
ОБ УСЛУГЕ И ОСТАВИТЬ
ЗАЯВКУ МОЖНО НА
САЙТЕ

Стоимость услуги
рассчитывается
индивидуально и зависит
от следующих факторов:

- Сложность запроса
- Объем работы
- Срочность выполнения



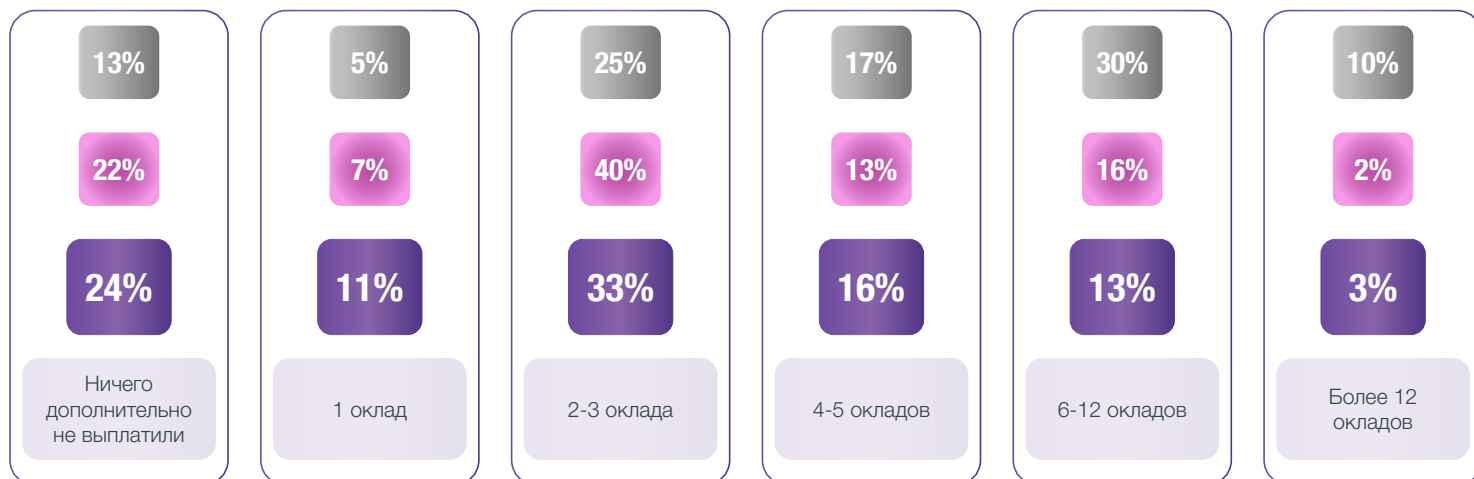
СОКРАЩЕНИЯ

2024
2025
2026

ПОПАДАЛИ ЛИ ВЫ ПОД СОКРАЩЕНИЕ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?



СКОЛЬКО ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ ОКЛАДОВ ВАМ ВЫПЛАТИЛИ ПРИ СОКРАЩЕНИИ?



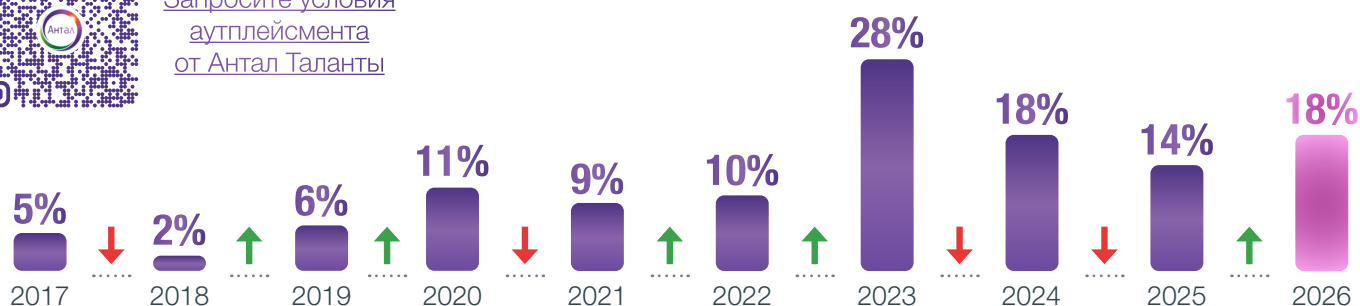
ПРИ СОКРАЩЕНИИ ПРЕДЛОЖИЛ ЛИ ВАМ РАБОТОДАТЕЛЬ УСЛУГУ «АУТПЛЕЙСМЕНТ»?*

Аутплейсмент - поддержка в поиске новой работы за счет компании/карьерные консультации.

* на графике указан процент респондентов, которым работодатель предлагал услугу аутплейсмента при сокращении



Запросите условия
аутплейсмента
от Antal Talanty



ЧТО ЭТО?

Услуга поддержки в трудоустройстве для увольняемых сотрудников, поддержка при сокращениях численности предприятия, расформированиях.

Это не просто увольнение, а процесс смены места работы ваших сотрудников, который позволяет минимизировать риски для обеих сторон — работодателя и работника.

В рамках консультации наша команда экспертов разрабатывает индивидуальную стратегию поиска работы в соответствии с функцией и уровнем занимаемой должности кандидата.

ПРЕИМУЩЕСТВА АУТПЛЕЙСМЕНТА

Экономия

Услуга поможет вам договориться с сотрудником и уменьшить сумму расходов и выплат при увольнении.

Сохранение отношений и лояльности коллектива

Помощь в устройстве на новое место позволит сохранить отношения. Другие сотрудники оценят уровень поддержки, которую компания оказывает даже в сложной ситуации.

Хорошая репутация

При грамотном подходе к оптимизации штата вы сможете зарекомендовать себя как работодатель, которому небезразлична судьба своих работников, получить хорошие отзывы даже от уволенных сотрудников.



Узнать подробнее и
заказать услугу можно
на сайте



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ЧТО ДЛЯ ВАС НАИБОЛЕЕ ВАЖНО В КОММУНИКАЦИИ С КОМПАНИЕЙ ПОСЛЕ ПЕРВИЧНОГО КОНТАКТА?

52%

Скорость обратной связи (в том числе после отказа)

51%

Конструктивная обратная связь по итогам этапов

43%

Прозрачность этапов отбора

40%

Персонализированная коммуникация (не шаблонные ответы)

30%

Возможность задать уточняющие вопросы и получить ответ

28%

Регулярное информирование о статусе рассмотрения

19%

Гибкость во взаимодействии (учёт времени кандидата, переносы и т.д.)

16%

Наличие конкретных сроков по каждому этапу



**ЗАКАЗАТЬ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА**



ОТВЕТЫ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ИЗ ЕЖЕКВАРТАЛЬНОГО ПУЛЬС-ОПРОСА

Ответы
работодателей

НА ЧТО ВЫ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ОБРАЩАЕТЕ ВНИМАНИЕ ПРИ ОБЩЕНИИ С КАНДИДАТОМ?

57%

Интерес к
вакансии и
компании

50%

Адекватность
ожиданий от
вакансии и
работодателя

46%

Умение четко
и понятно
выражать
свои мысли

35%

Соответствие
зарплатных
ожиданий вилке,
предусмотренной
в компании

23%

Подготовленность
к интервью
и знания о
компании

22%

Соблюдение
договоренностей

17%

Вежливость и
уважительный
тон общения

15%

Грамотность
устной и
письменной речи

9%

Готовность
задавать
вопросы

6%

Пунктуальность

3%

Скорость
ответа на
сообщения
и звонки

3%

Дресс-код на
собеседовании



Запросить исследования работодателей можно
по ссылке*

*исследование отправляется на **корпоративный**
электронный адрес



ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

ДОХОД И ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

РОССИЯ

АНТАЛ ТАЛАНТЫ

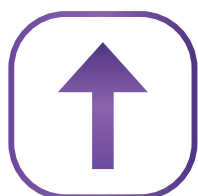
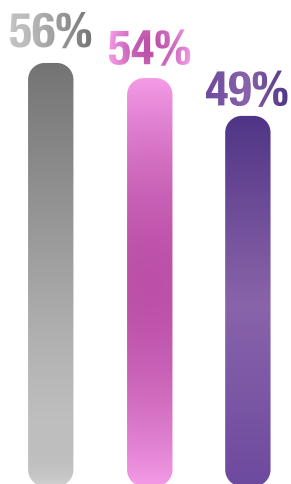
2026–2027



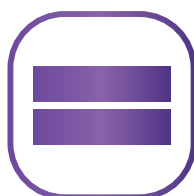
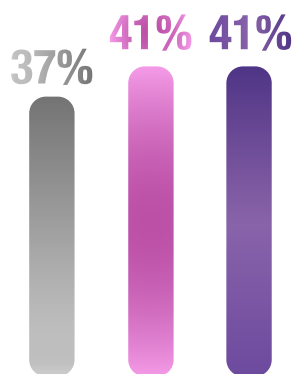
ДОХОД И ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

2024
2025
2026

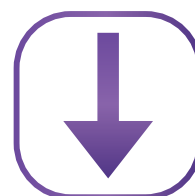
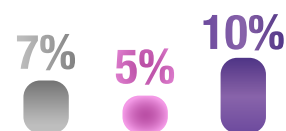
КАК ИЗМЕНИЛСЯ ВАШ ОКЛАД (ЗАРПЛАТА) В 2026 ГОДУ ПО СРАВНЕНИЮ С 2025 ГОДОМ?



Увеличился



Не изменился

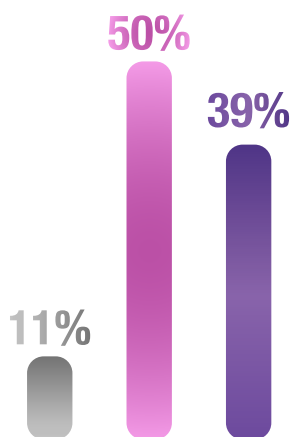


Уменьшился

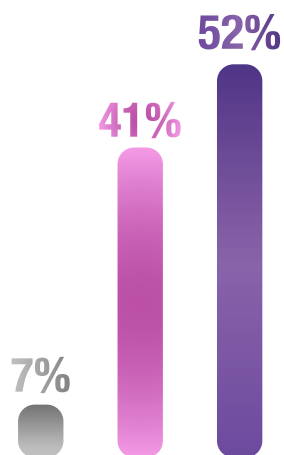
КАК ИЗМЕНИЛСЯ ВАШ ОКЛАД (ЗАРПЛАТА) В 2026 ГОДУ ПО СРАВНЕНИЮ С 2025 ГОДОМ?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ

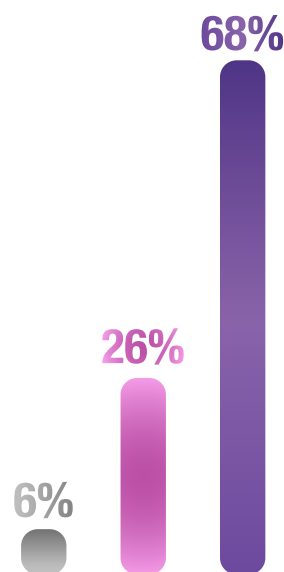
Уменьшился
Не изменился
Увеличился



Российская
(локальная)



Российская,
экс-международная



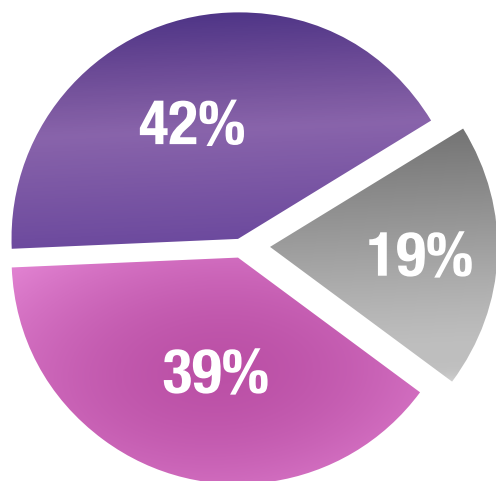
Международная
(штаб-квартира
за границей)



ОТВЕТЫ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ИЗ ЕЖЕКВАРТАЛЬНОГО ПУЛЬС-ОПРОСА

Ответы
работодателей

ВАШИ ПЛАНЫ В ОТНОШЕНИИ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ СОТРУДНИКОВ НА 2027 ГОД?



-  Оставим без изменений
-  Планируем повышать **точечно** отдельным сотрудникам
-  Планируем повышать **всем** сотрудникам

ПЛАНИРУЕМЫЙ ПРОЦЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ОКЛАДОВ НА 2027 ГОД

До 4%

5%

4-6%

31%

7-9%

39%

10-12%

20%

13-15%

4%

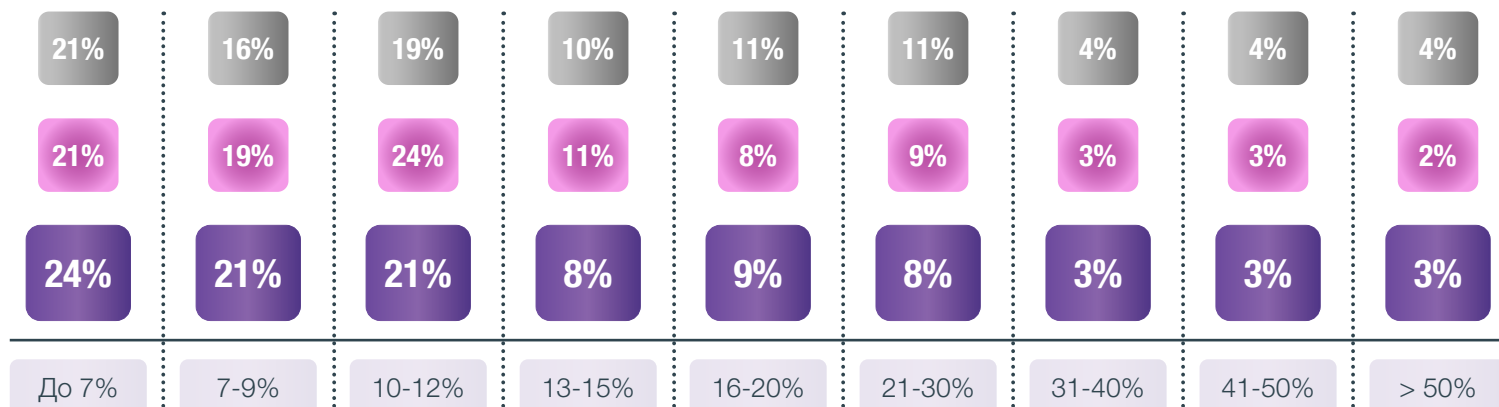
16-20%

1%

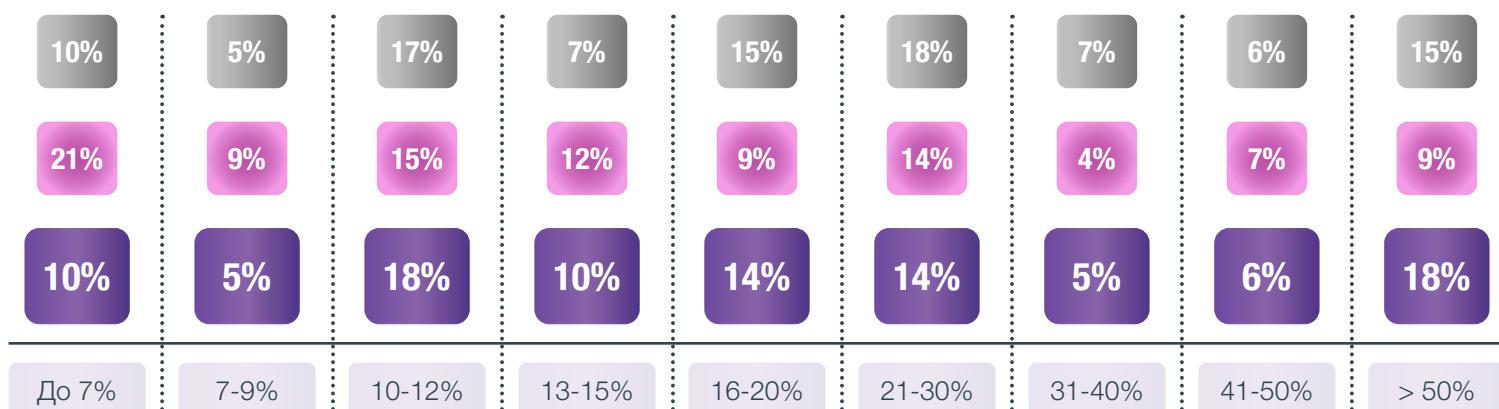
ДОХОД И ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

2024
2025
2026

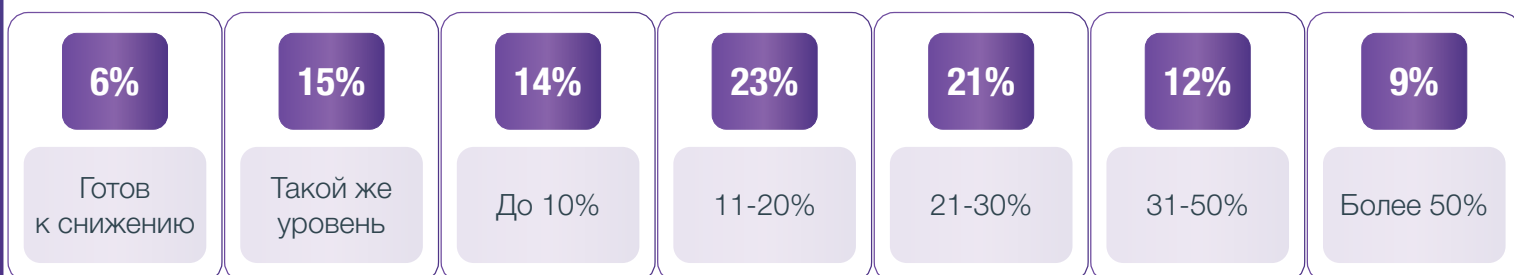
НА СКОЛЬКО УВЕЛИЧИЛСЯ ВАШ ОКЛАД В 2026 ГОДУ?



НА СКОЛЬКО УМЕНЬШИЛСЯ ВАШ ОКЛАД В 2026 ГОДУ?



НА КАКОЕ ПОВЫШЕНИЕ БАЗОВОЙ ЗАРПЛАТЫ (ОКЛАДА) ВЫ РАССЧИТЫВАЕТЕ ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА НОВОЕ МЕСТО РАБОТЫ?



ДОХОД И ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

КАК ИЗМЕНИЛСЯ ВАШ СОВОКУПНЫЙ УРОВЕНЬ ДОХОДА ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД

48%

Увеличился

38%

Не изменился

14%

Уменьшился

НА КАКОЙ ПРОЦЕНТ УВЕЛИЧИЛСЯ ВАШ СОВОКУПНЫЙ УРОВЕНЬ ДОХОДА?

19%

18%

21%

11%

11%

10%

4%

3%

3%

1-6%

7-9%

10-12%

13-15%

16-20%

21-30%

31-40%

41-50%

>50%

ПРИЧИНЫ УВЕЛИЧЕНИЯ СОВОКУПНОГО УРОВНЯ ДОХОДА

77%

Увеличился
оклад

29%

Увеличился
бонус

18%

Переход на
другую работу

7%

Доп. источник
дохода,
СВЯЗАННЫЙ
с работой

4%

Инвестиции

4%

Доп. источник
дохода,
НЕ СВЯЗАННЫЙ
с работой

4%

Другое

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА



ЧТО ЭТО?

Исследование рынка труда — услуга, которая позволяет компаниям и бизнесам получить реальные данные о зарплатах и компенсационных пакетах в своем сегменте для бюджетирования, планирования и борьбы с текучестью кадров.

ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА ПОМОГУТ ВАМ:

Составить бюджет
на ФОТ

Справиться с
текучестью персонала

Сравнить уровень
ваших зарплат
с рынком

Сформировать пакет
льгот и компенсаций

Найти новые способы
мотивации персонала

Усилить бренд
работодателя

ВИДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Обзор зарплат

Аналитический отчет с данными о фиксированном, переменном и совокупном вознаграждении по выбранным вами позициям в нужной локации и индустрии

Обзор компенсационного пакета

Отчет с данными о системе льгот, бенефитов или дополнительных выплат в интересующей вас отрасли или регионе.

Обзор командировочных выплат / графиков работы / системы KPI's / вариантов оформления

Обзор уровня текучести персонала

Отчет со средними показателями в индустрии и у ключевых конкурентов в интересующей вас отрасли или регионе.

Клубное исследование по вашему запросу

Мы можем провести для вас исследование с участием компаний вашей отрасли по различным аспектам рынка труда, например, по уровню текучести, автомобильным компенсациям и льготам (car benefits и car allowance), компенсации питания и т.п.

Для участников опроса
доступна **скидка -5%***.
Промокод **Антал26**

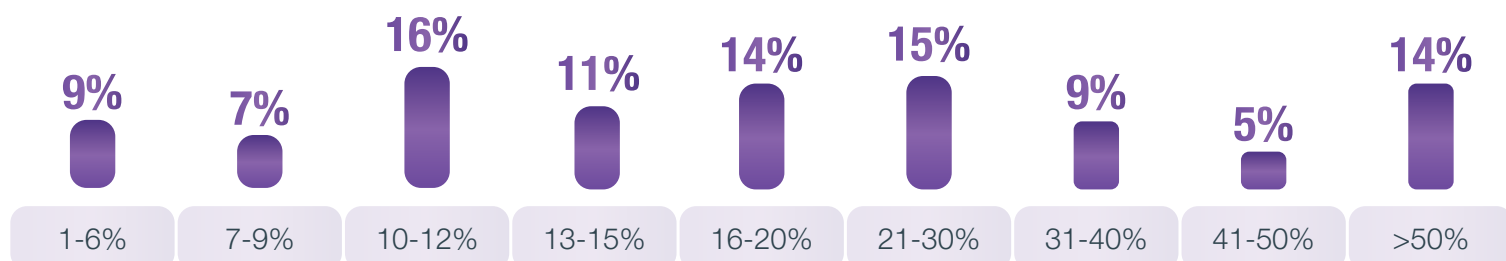
Скидка на специализированные исследования предоставляется до конца 2026 года при минимальной сумме заказа 100,000 рублей, без учета НДС.

УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ
ОБ УСЛУГЕ И ОСТАВИТЬ
ЗАЯВКУ МОЖНО НА САЙТЕ

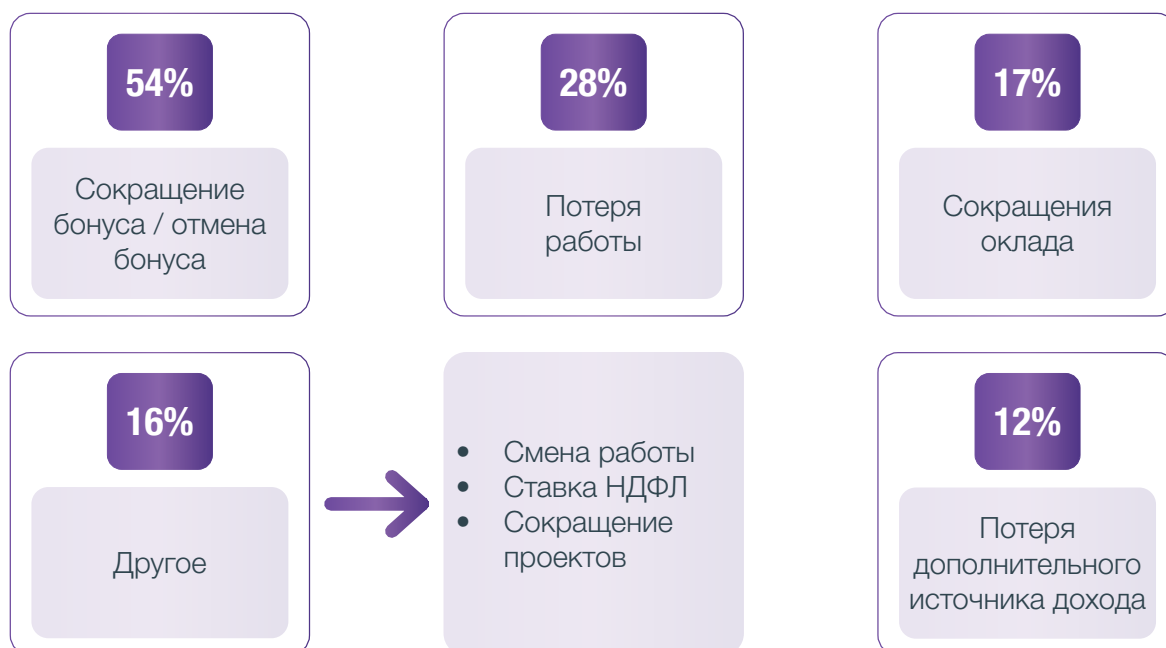


ДОХОД И ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

НА КАКОЙ ПРОЦЕНТ УМЕНЬШИЛСЯ ВАШ СОВОКУПНЫЙ УРОВЕНЬ ДОХОДА?



ПРИЧИНЫ УМЕНЬШЕНИЯ СОВОКУПНОГО УРОВНЯ ДОХОДА



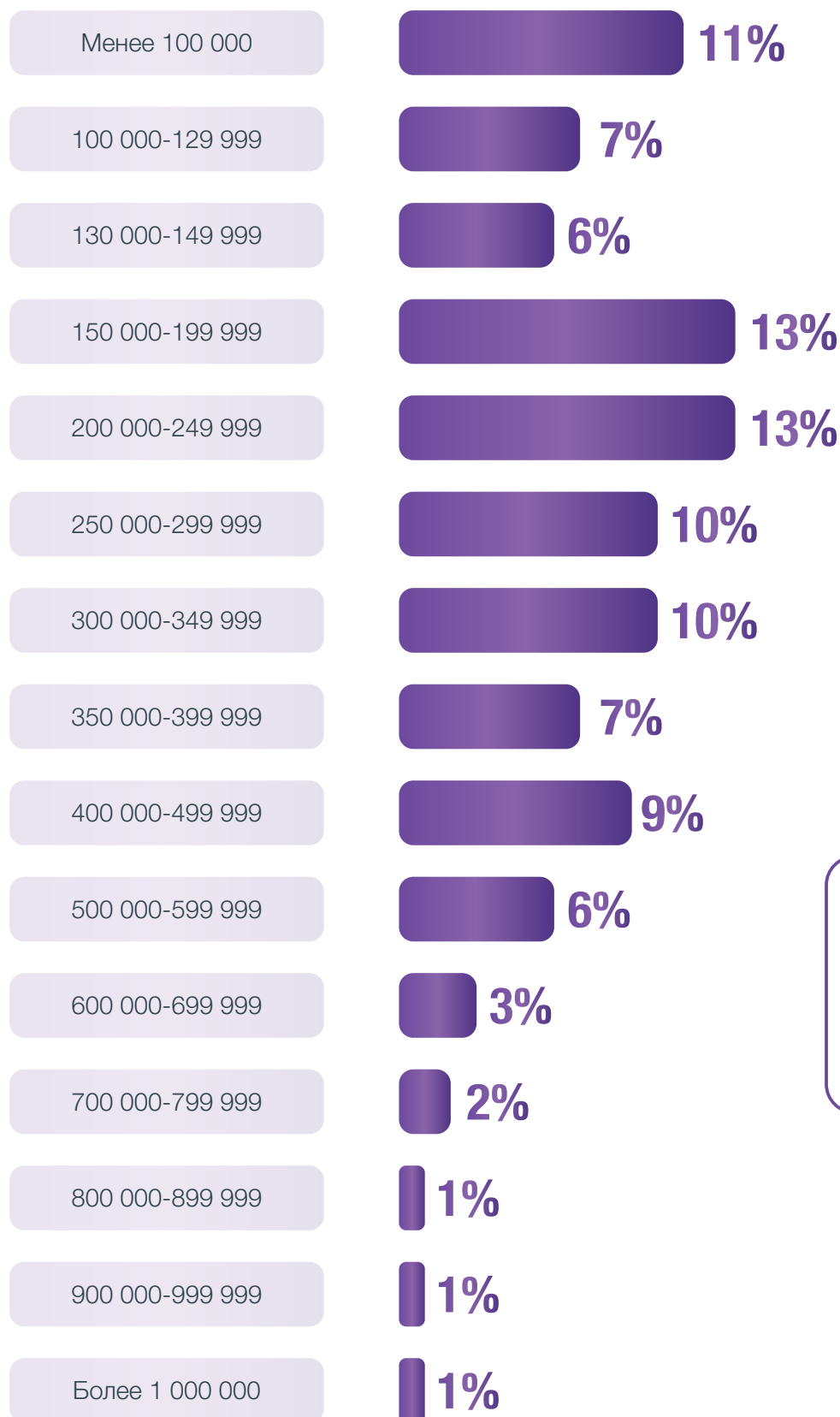
ВАКАНСИИ ОТ КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ
АНТАЛ ТАЛАНТЫ





ДОХОД И ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ

РАЗМЕР ЕЖЕМЕСЯЧНОГО ОКЛА ДО УПЛАТЫ НАЛОГОВ В РУБЛЯХ

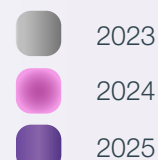


Хотите узнать подробнее
о зарплатах в вашей
индустрии?

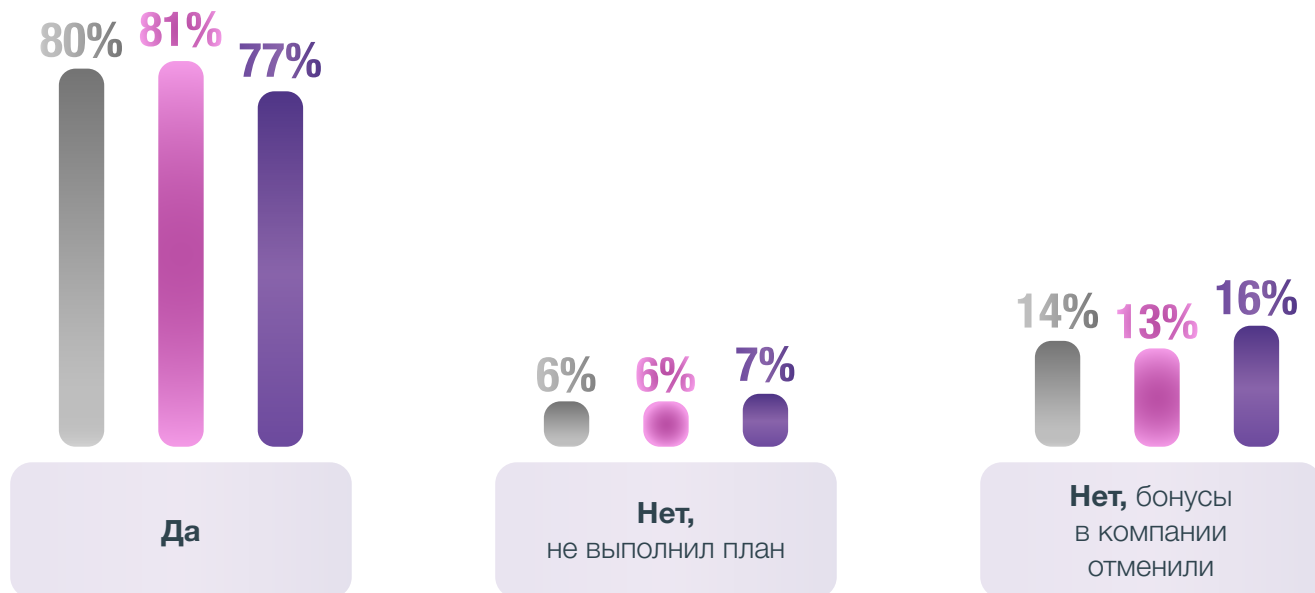
Закажите Исследование
зарботных плат



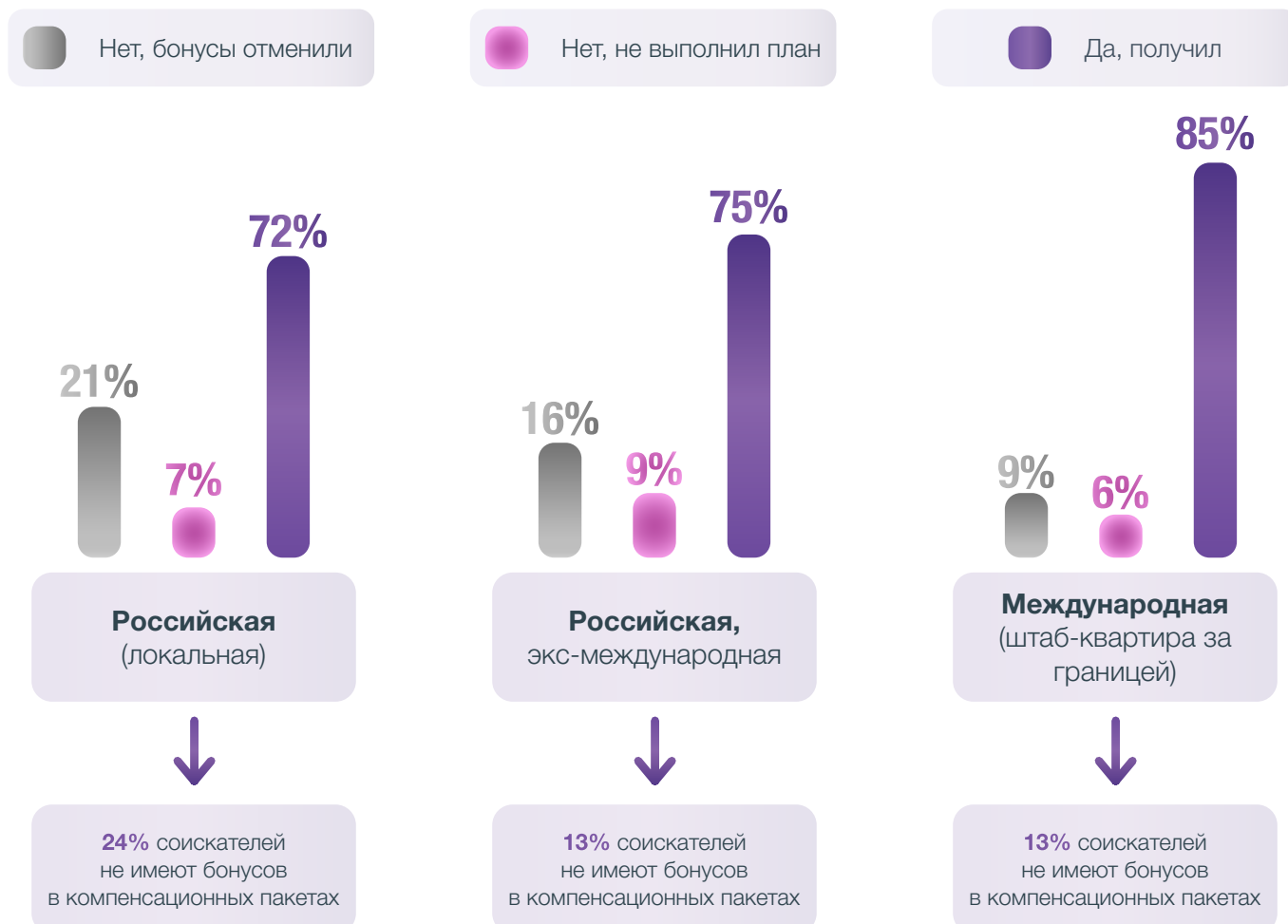
БОНУСЫ И ПРЕМИИ



ПОЛУЧИЛИ ЛИ ВЫ БОНУС (ПРЕМИЮ) ЗА ПРОШЕДШИЙ ГОД?



В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



БОНУСЫ И ПРЕМИИ

КАКОЕ КОЛИЧЕСТВО ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ ОКЛАДОВ СОСТАВИЛ ВАШ ГОДОВОЙ БОНУС?

15%

Менее 1
оклада

26%

1 оклад

24%

2 оклада

14%

3 оклада

8%

4 оклада

4%

5 окладов

9%

Более 5
окладов

КАКОЕ КОЛИЧЕСТВО МЕСЯЧНЫХ ОКЛАДОВ В СРЕДНЕМ
СОСТАВЛЯЕТ ВАШ КВАРТАЛЬНЫЙ БОНУС?

41%

Менее 1
оклада

33%

1 оклад

12%

2 оклада

8%

3 оклада

3%

4 оклада

1%

5 окладов

2%

Более 5
окладов

ЧТО ЭТО?

Аутстаффинг — это услуга по предоставлению персонала для работы на территории заказчика, при этом сотрудники числятся в штате компании-посредника (аутстаффера).

Аутстаффинг может подразумевать как вывод текущих сотрудников за штат вашей организации, так и аренду новых специалистов. Таким образом сотрудники работают по факту в одной компании, а по документам у них другой работодатель (компания-аутстаффер).

КОГДА НЕОБХОДИМА УСЛУГА

- нет необходимости создавать штатную единицу;
- увеличение прохождения испытательного срока;
- сезонные колебания в численности персонала;
- выход на новые рынки и регионы.

В КАКИХ СФЕРАХ МЫ РАБОТАЕМ?

Back-office

ИТ

Продажи

HR

Административный
персонал

«Полевые сотрудники»:
медицинские / торговые
представители

Колл-центр
и поддержка
пользователей



УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ
ОБ УСЛУГЕ И
ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ
МОЖНО НА САЙТЕ

Стоимость услуги

рассчитывается
индивидуально и зависит
от следующих факторов:

- Численности сотрудников
- Оклада сотрудников
- Сроков выведения за штат

БОНУСЫ И ПРЕМИИ

КАКОЙ ПРОЦЕНТ ОТ ЕЖЕМЕСЯЧНОГО ОКЛАДА
СОСТАВЛЯЕТ ВАШ СРЕДНИЙ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ БОНУС?

16%

До 10%

21%

11-20%

21%

21-30%

17%

31-50%

8%

51-75%

8%

76-100%

9%

Больше
100%

ЕСТЬ ЛИ У ВАС ЕЩЕ КАКОЙ-ЛИБО ТИП БОНУСА,
ИСКЛЮЧАЯ ГОДОВОЙ, КВАРТАЛЬНЫЙ И ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ?

ДА

11%

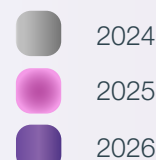
89%

НЕТ



- Сезонный
- Полугодовой
- За проект
- За результаты
- За выслугу лет

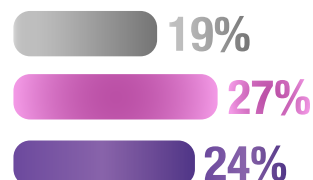
ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 1)*



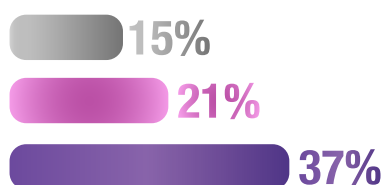
* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев (с мая 2025 по август 2026)



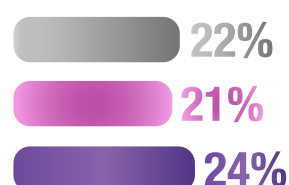
Более высокая зарплата



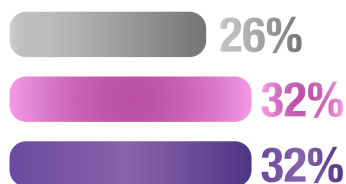
Возможность работать удаленно (полностью или частично)



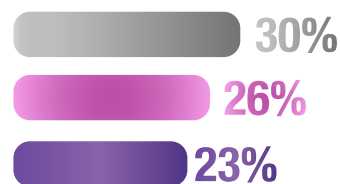
Не было других более интересных предложений



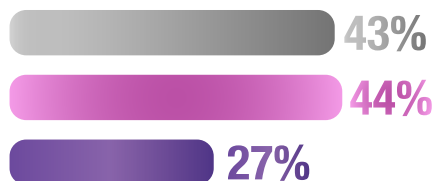
Привлекательный бренд работодателя



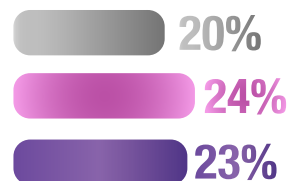
Баланс между работой и личной жизнью



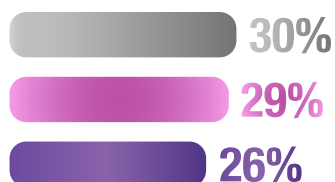
Стабильная компания



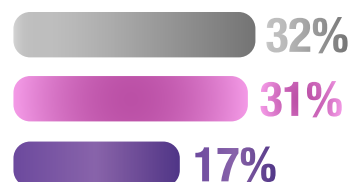
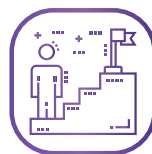
Широкий круг ответственности/новые задачи



Новое направление/специализация/индустрия

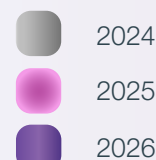


Хороший коллектив/команда

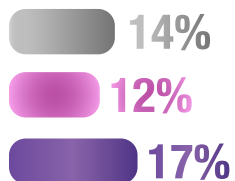


Лучшие возможности карьерного роста

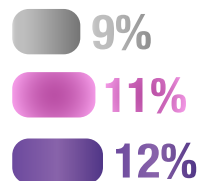
ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 2)*



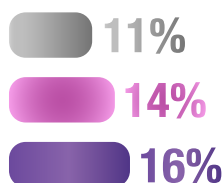
* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев (с мая 2025 по август 2026)



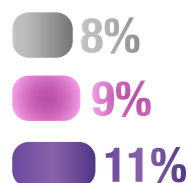
Официальная заработная плата



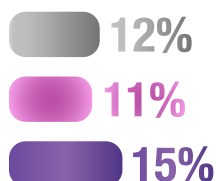
Удобный офис и комфортное рабочее место



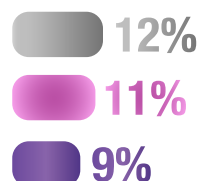
Лучшее местоположение офиса



Рекомендации знаковых / партнеров / друзей



Привлекательный продукт компании



Привлекательный социальный пакет/льготы



ЗАПРОСИТЬ
ИССЛЕДОВАНИЕ
ПРОШЛОГО ГОДА

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА



НАПРАВЛЕНИЯ ПОДБОРА

ИТ

Продажи

Закупки

HR

Маркетинг
и реклама

Юриспруденция
и комплаенс

Финансы
и бухгалтерия

Производство



ОСНОВНЫЕ СЕКТОРА ПОДБОРА



Логистика
и транспорт



FMCG
и Ритейл



Индустриальный
сектор



Здравоохранение



ИТ и телеком



Консалтинг

ПОЗИЦИИ ПОДБОРА

Топ-менеджмент

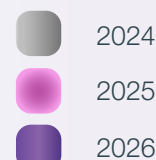
Линейный
менеджмент

Специалисты

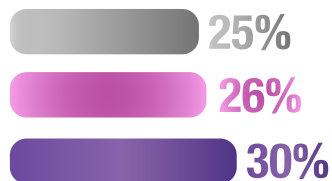
ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ НА ПОДБОР ПЕРСОНАЛА
МОЖНО НА САЙТЕ



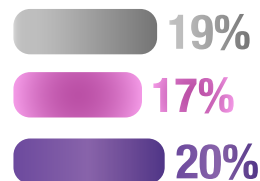
ПОЧЕМУ ВЫ УШЛИ С ПРЕДЫДУЩЕГО МЕСТА РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 1)*



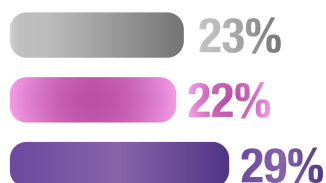
* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев (с мая 2025 по август 2026)



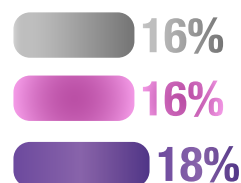
Отсутствие перспектив роста



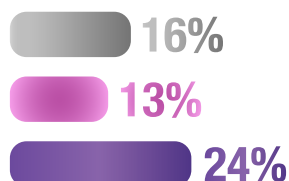
Не нравился баланс между работой и личной жизнью



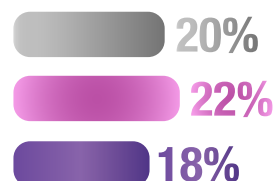
Не устраивал уровень зарплаты / бонусная схема



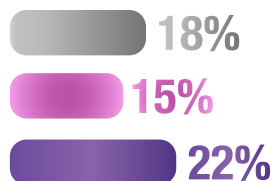
Меня сократили / уволили



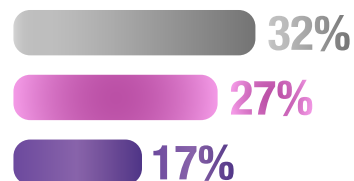
Не нравилось руководство / коллеги, конфликт



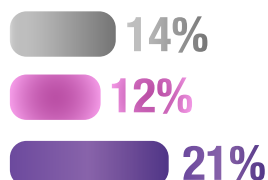
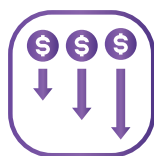
Стало «скучно», больше не интересны задачи



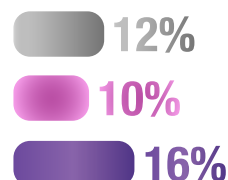
Стресс на работе



Получил новое интересное предложение о работе

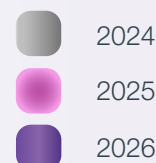


Нестабильность в компании

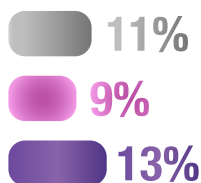


Профессиональное выгорание

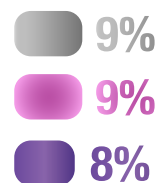
ПОЧЕМУ ВЫ УШЛИ С ПРЕДЫДУЩЕГО МЕСТА РАБОТЫ? (ЧАСТЬ 2)*



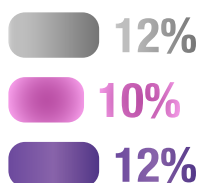
* ответы респондентов, искавших работу за последние 12 месяцев (с мая 2025 по август 2026)



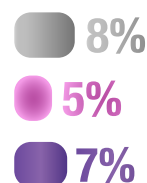
Переработки



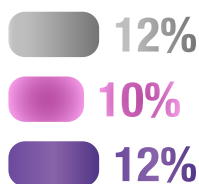
Компания закрылась / обанкротилась



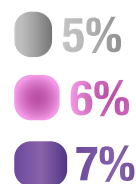
Слабый бренд работодателя / Не нравилась корпоративная культура



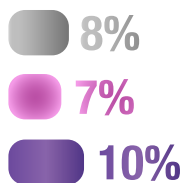
Не устраивал социальный пакет/ льготы



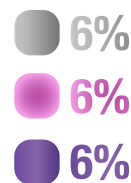
Смена руководства



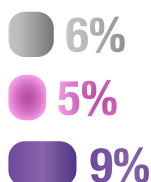
Неудобное местоположение офиса / переезд в другой район/ город (в рамках РФ)



Отсутствие удаленки



Неофициальная заработная плата



Не устраивало рабочее место (неудобный офис)



2%

Это моя первая/единственная работа



НАЛИЧИЕ ЛЬГОТ В КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТАХ*

* ответы респондентов, у которых есть льготы в компенсационных пакетах

71%



ДМС

56%



Возможность удаленной работы

46%



Компенсация мобильной связи

40%



Корпоративное обучение

38%



Гибкий график работы

38%



Страхование жизни

34%



Дополнительные дни к отпуску

29%



Дополнительная оплата больничного

27%



Компенсация питания

26%



Парковка

20%



ДМС для членов семьи

20%



Скидки на продукцию/услуги компаний-партнеров

16%



Корпоративный автомобиль

15%



Компенсация фитнеса

15%



Компенсация расходов на машину

12%



Компенсация транспорта

11%



«Кафетерий льгот»

6%



Акции компании/ опционы

4%



Корпоративный пенсионный план

4%



Льготные условия по кредитам

ВАЖНОСТЬ ЛЬГОТ В КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТАХ*



80%



ДМС

57%



Возможность удаленной работы

39%



ДМС для членов семьи

39%



Гибкий график работы

32%



Дополнительные дни к отпуску

22%



Дополнительная оплата больничного

19%



Корпоративное обучение

18%



Корпоративный автомобиль

18%



Страхование жизни

17%



Парковка

16%



Компенсация питания

13%



Компенсация расходов на машину

13%



Компенсация фитнеса

11%



«Кафетерий льгот»

10%



Компенсация транспорта

9%



Компенсация мобильной связи

7%



Акции компании/ опционы

6%



Корпоративный пенсионный план

6%



Льготные условия по кредитам

2%



Скидки на продукцию/услуги компаний-партнеров

КАКИЕ ВИДЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ЕСТЬ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

35%



Удобное рабочее место

34%



Красивый офис

30%



Внутренние конкурсы

26%



Нет каких-либо видов доп. мотивации

22%



Спортивные мероприятия

21%



Благотворительные проекты

21%



Снэк-бар, фрукты, полезные перекусы и т.д.

19%



Комната отдыха в офисе

17%



Телемедицина

17%



Лекции с приглашенными экспертами

16%



Программы психологической поддержки

14%



Персональная публичная похвала, «доска почета»

12%



Игровые зоны

10%



Фин. и юр. консультации для сотрудников

7%



Спортивный зал в офисе

4%



Массажный кабинет

КАКИЕ ИЗ ПРОГРАММ БЛАГОПОЛУЧИЯ ВЫ РЕАЛЬНО ИСПОЛЬЗУЕТЕ В КОМПАНИИ?*

*39% респондентов отметили, что они не используют никакие / в их компаниях нет программ благополучия

51%



Физическое благополучие
(например, ДМС, корпоративные спортивные мероприятия)

19%



Профессиональное благополучие
(например, программы адаптации новых сотрудников, карьерное консультирование)

17%



Социальное благополучие
(например, тимбилдинги, клубы по интересам)

16%



Финансовое благополучие
(например, программы корпоративных скидок)

9%



Ментальное благополучие
(например, консультации психолога)

6%



Среда проживания
(например, волонтерские и благотворительные проекты)

НАСКОЛЬКО ПРОГРАММЫ БЛАГОПОЛУЧИЯ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ПОЛЕЗНЫ ЛИЧНО ДЛЯ ВАС?

14%



Очень полезны

45%



Скорее полезны

30%



Нейтрально

6%



Скорее не полезны

5%



Совсем не полезны

КАКИЕ ГИБКИЕ НАВЫКИ (SOFT SKILLS) ВАЖНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ ТЕКУЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ?

53%



Коммуникабельность

51%



Умение
адаптироваться в
меняющейся ситуации

45%



Критическое
мышление

45%



Ведение
переговоров

38%



Стратегическое
видение (helicopter
view)

32%



Умение решать
комплексные задачи

31%



Инициативность

28%



Умение управлять
людьми

28%



Умение распреде-
лять своё время
и решать задачи
вовремя

25%



Умение работать
в команде

21%



Эмоциональный
интеллект

19%



Умение давать
и принимать
обратную связь

17%



Креативность

16%



Навыки публичных
выступлений

14%



Умение формировать
суждения
и принимать решения

8%



Этичность в работе



ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

УДАЛЕННАЯ РАБОТА

РОССИЯ

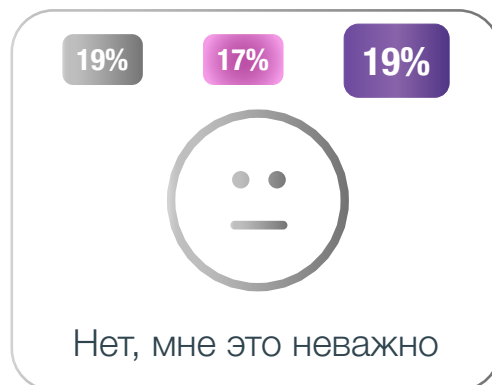
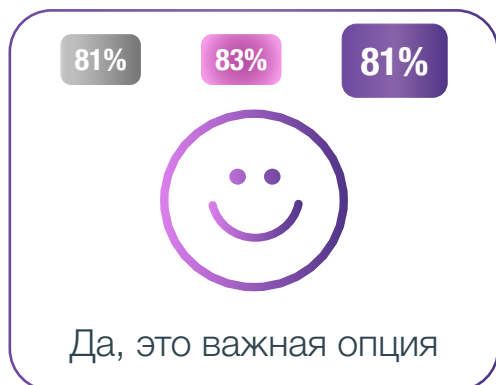
АНТАЛ ТАЛАНТЫ

2026–2027



ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ДЛЯ ВАС НАЛИЧИЕ ВОЗМОЖНОСТИ УДАЛЕННОЙ (ГИБРИДНОЙ) РАБОТЫ АРГУМЕНТОМ В ПОЛЬЗУ РАБОТОДАТЕЛЯ?

2024
2025
2026



В ЗАВИСИМОСТИ ОТ **ПОКОЛЕНИЯ**

Методология поколений

Поколение Z
1999-2014

Поколение Y
1983-1998

Поколение X
1966-1982

Поколение Z

Поколение Y

Поколение X

Да, это
важная
опция

81%

85%

72%

Нет,
мне это
неважно

19%

15%

28%



УСТРАИВАЕТ ЛИ ВАС ВАШ ТЕКУЩИЙ ФОРМАТ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ?

62%

Да

34%

Нет, хочется
больше работать
из дома

4%

Нет, хочется
больше работать
из офиса / на
производстве

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ **ПОКОЛЕНИЯ**

Поколение Z

Поколение Y

Поколение X

Да

55%

62%

64%

Нет, хочется
больше работать из
дома

34%

34%

32%

Нет, хочется
больше работать
из офиса /
на производстве

11%

4%

4%

В КАКОМ ФОРМАТЕ ВЫ ЧАЩЕ ВСЕГО РАБОТАЕТЕ?



Офис



Дом

5 дней в офисе / производство / разъездная работа



45%

4 дня в офисе, 1 дома



14%

3 дня в офисе, 2 дома



18%

2 дня в офисе, 3 дома



9%

1 день в офисе, 4 дома



5%

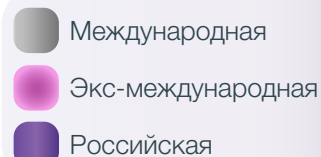
5 дней дома



9%

В КАКОМ ФОРМАТЕ ВЫ ЧАЩЕ ВСЕГО РАБОТАЕТЕ?

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОМПАНИИ



5 дней в офисе / производство / разъездная работа



31%
39%
53%

4 дня в офисе, 1 дома



16%
14%
13%

3 дня в офисе, 2 дома



27%
23%
13%

2 дня в офисе, 3 дома



13%
9%
6%

4 дня в офисе, 1 дома



5%
8%
4%

5 дней дома



8%
7%
11%



ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

РОССИЯ

АНТАЛ ТАЛАНТЫ

2026–2027





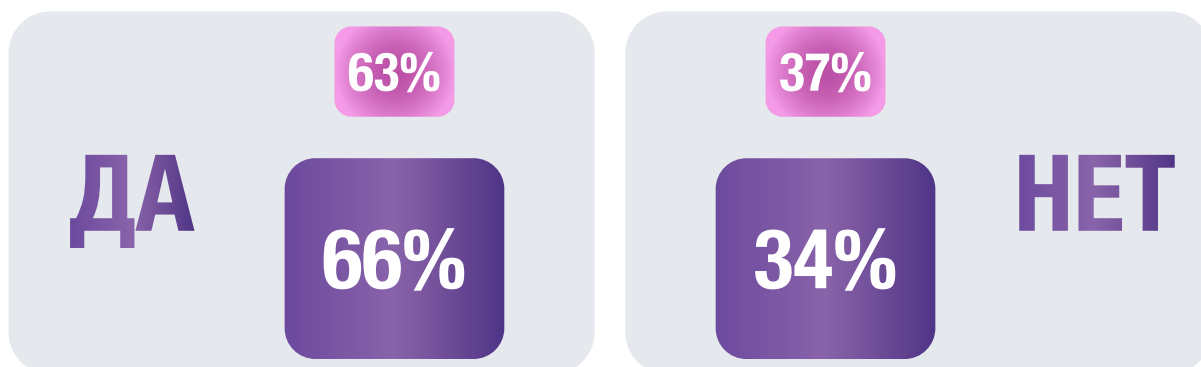
ИСПОЛЬЗУЕТЕ ЛИ ВЫ В СВОЕЙ РАБОТЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИИ / AI (ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ), НЕЙРОСЕТЬ И Т.Д.?



2025



2026

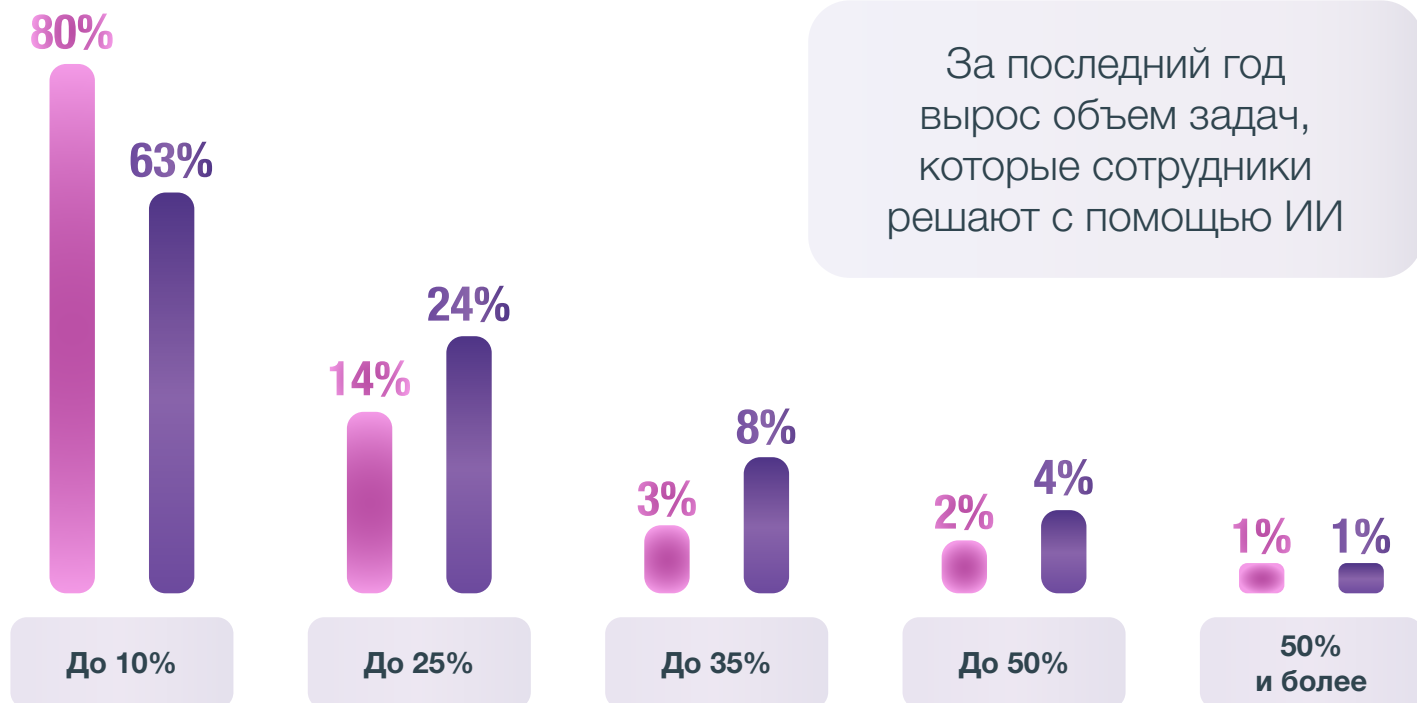


PERPLEXITY GROK GIGACHAT CLAUDE
АЛИСА AI CURSOR COPILOT
CHATGPT
GEMINI DEEPSEEK

КАКУЮ ЧАСТЬ СВОИХ ЗАДАЧ ВЫ РЕШАЕТЕ С ПОМОЩЬЮ ИИ?

2025
2026

За последний год вырос объем задач, которые сотрудники решают с помощью ИИ

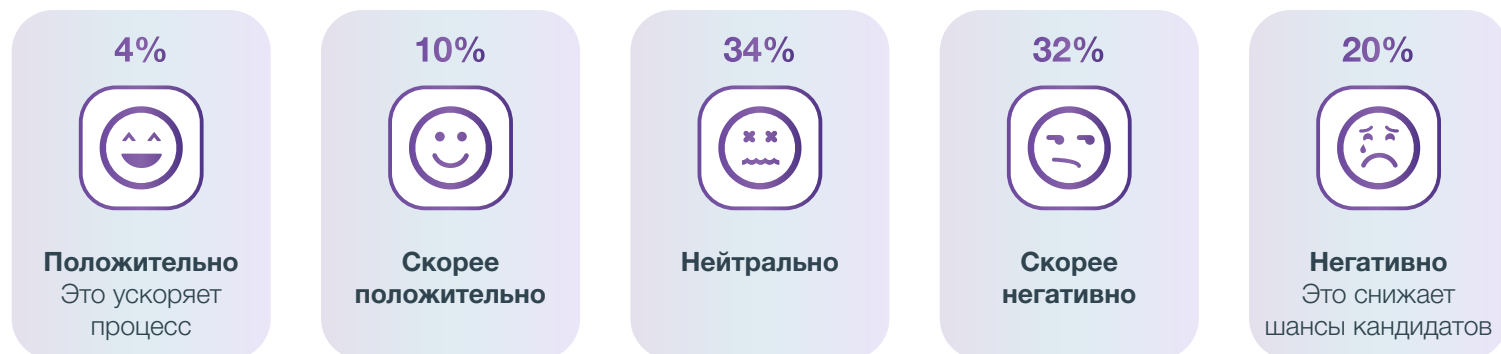


В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОКОЛЕНИЯ

	Поколение Z	Поколение Y	Поколение X
До 10%	47%	62%	70%
До 25%	35%	24%	19%
До 35%	10%	9%	7%
До 50%	7%	4%	3%
50% и более	1%	1%	1%

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ РАБОТОДАТЕЛЯМИ

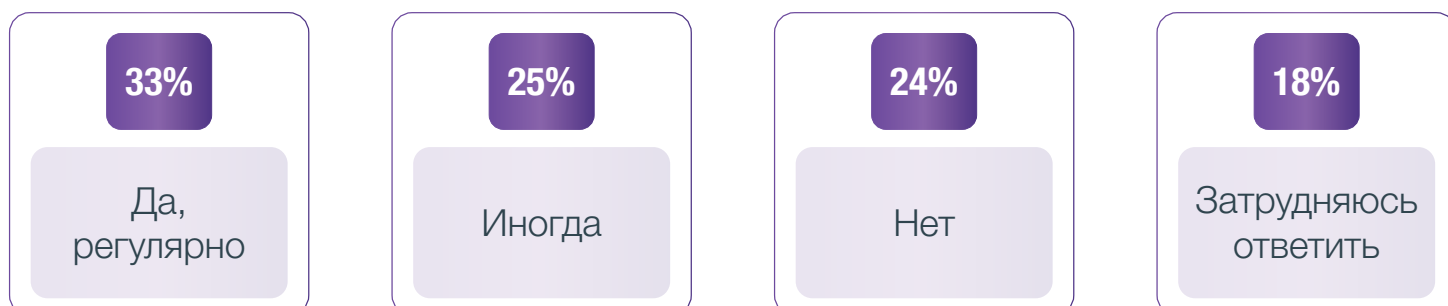
КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К ТОМУ, ЧТО РАБОТОДАТЕЛИ ИСПОЛЬЗУЮТ ИИ ДЛЯ ПЕРВИЧНОГО ОТБОРА РЕЗЮМЕ?



В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ПОЗИЦИИ

	Топ-менеджер	Менеджер	Специалист
Положительно	6%	4%	3%
Скорее положительно	15%	11%	7%
Нейтрально	33%	34%	36%
Скорее негативно	29%	31%	32%
Негативно	17%	20%	22%

СТАЛКИВАЛИСЬ ЛИ ВЫ С АВТОМАТИЧЕСКИМИ ОТКАЗАМИ (БЕЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ЧЕЛОВЕКА)?





ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ РАБОТОДАТЕЛЯМИ

МЕНЯЕТЕ ЛИ ВЫ СВОЁ РЕЗЮМЕ С УЧЁТОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ РАБОТОДАТЕЛЯМИ?



В ЗАВИСИМОСТИ ОТ **ПОКОЛЕНИЯ**

Поколение Z

Поколение Y

Поколение X

Да, активно адаптирую

22%

15%

14%

Иногда адаптирую

35%

30%

38%

Нет, не меняю

43%

55%

48%

ПОВЛИЯЛО ЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО ОТБОРА НА ВАШУ МОТИВАЦИЮ ОТКЛИКАТЬСЯ НА ВАКАНСИИ?



ПЛАНЫ В ОТНОШЕНИИ КАРЬЕРЫ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА

32%



Улучшить баланс
работы и личной
жизни

31%



Сменить
компанию

30%



Расширить
функционал

27%



Продвинуться по
карьерной лестнице
в рамках компании

26%



Пройти
переобучение /
получить
дополнительное
образование

23%



Найти
дополнительный
источник дохода, НЕ
связанный с проф.
деятельностью

11%



Не планирую
никаких изменений

10%



Сменить сферу
деятельности

7%



Запустить
собственный бизнес
/ фриланс

7%



Переезд /
релокация

5%



Сделать перерыв
в карьере / уйти в
декрет



ТОП-5 ПЛАНОВ В ОТНОШЕНИИ КАРЬЕРЫ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОКОЛЕНИЯ

Поколение Z

48%

Продвинуться по карьерной лестнице в рамках компании

37%

Пройти переобучение / получить дополнительное образование

33%

Расширить функционал

33%

Улучшить баланс работы и личной жизни

29%

Найти дополнительный источник дохода, НЕ связанный с профессиональной деятельностью

Поколение Y

33%

Улучшить баланс работы и личной жизни

31%

Расширить функционал

31%

Сменить компанию

30%

Продвинуться по карьерной лестнице в рамках компании

27%

Пройти переобучение / получить дополнительное образование

Поколение X

32%

Сменить компанию

29%

Улучшить баланс работы и личной жизни

26%

Расширить функционал

23%

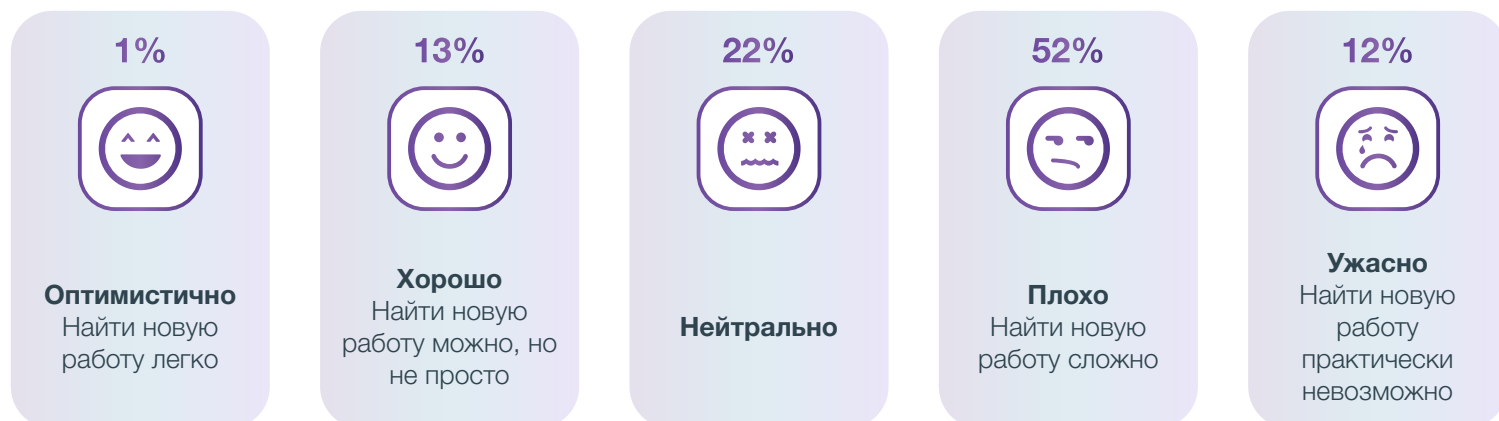
Найти дополнительный источник дохода, НЕ связанный с профессиональной деятельностью

22%

Пройти переобучение / получить дополнительное образование



КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ СИТУАЦИЮ НА РЫНКЕ ТРУДА В ДАННЫЙ МОМЕНТ?



В прошлом году сотрудники компаний и соискатели отмечали: «Пессимистично, сложно найти новую работу, мало предложений на рынке» – **39%**, «Нейтрально» – **48%**, «Оптимистично, легко найти новую работу, много предложений на рынке» – **13%**.

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОКОЛЕНИЯ

	Поколение Z	Поколение Y	Поколение X
Оптимистично	2%	1%	1%
Хорошо	12%	12%	14%
Нейтрально	26%	22%	21%
Плохо	43%	52%	52%
Ужасно	17%	13%	12%

В исследовании представлен анализ данных, полученных в результате онлайн-опроса **3 827 респондентов**. Участниками исследования стали специалисты и менеджеры среднего и высшего звеньев, работающие в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России.

Исследование проводилось с 15 мая по 31 июля 2026 года. Обзор зарплат подготовлен на основе данных, полученных во время онлайн-опроса, информации, содержащейся в базе Антал Таланты, и экспертной оценки консультантов Антал Таланты. Заработные платы указаны в российских рублях до уплаты налогов и без учета бонусов и премий. В исследовании приводятся значения среднего минимума и среднего максимума зарплат в отрасли. В пределы значений среднего минимума и максимума не входят экстремально высокие или низкие размеры зарплат, которые могут встречаться в отдельных случаях. Размер заработной платы может варьироваться в зависимости от размера компании, сектора экономики, принадлежности компании к той или иной стране и зависит от опыта работы сотрудника, уровня квалификации и должностных обязанностей. Зарплаты, обозначенные в исследовании, характерны в первую очередь для сотрудников международных компаний в Москве.

Индустрии, которые представляют респонденты:

- Банки и финансовые услуги (банковская индустрия, страхование, инвестиционные фонды, платежные системы, мобильные платежи, лизинг)
- Государственный сектор (министерства, комитеты, федеральные службы и другие органы законодательной, исполнительной и судебной власти)
- Ингредиенты и оборудование для пищевой промышленности (ароматика и пищевые ингредиенты, сырьевые компоненты для производства продуктов питания; оборудование для производства продуктов питания: поточные линии, оборудование для смешивания, резки, экструзии и т. д.)
- ИТ, телеком, интернет, автоматизация, информационная безопасность (телефонная и сотовая связь, интернет-провайдеры, разработка ПО, ИТ-безопасность, блокчейн, большие данные и бизнес-аналитика, искусственный интеллект, машинное обучение, интернет вещей, дополненная реальность, виртуальная реальность)
- Логистика и транспорт (транспортные и экспедиторские услуги; складские услуги, авто-, авиа- и морские перевозки, таможенное оформление)
- Медиа и индустрия развлечений (медиахолдинги, телевидение, радио, печатные издания, реклама, видеоигры, киноиндустрия, музыкальная индустрия, социальные сети, спорт и фитнес-клубы)
- Медицинское оборудование (клинические исследования, поликлиники/больницы)
- Машиностроение (автомобилестроение, спецтехника, дорожная техника, автокомплектующие, автосервисы)
- Потребительские товары / FMCG (легкая и пищевая промышленность, косметика и парфюмерия, бытовая химия, табачная промышленность, потребительская электроника и другие товары повседневного спроса)
- Природные ресурсы (добыча, транспортировка и переработка нефти и газа; энергетика; добыча полезных ископаемых и минералов; металлургия)
- Профессиональные услуги (рекрутмент, консалтинг, юридические, образовательные услуги / преподавательская деятельность, маркетинговые исследования, сертификация, переводческие услуги, НИИ, культура)
- Оборудование и технологии (машиностроение, металлообработка, производство электрооборудования, автоматизированной техники, пластмассовых и резиновых изделий)
- Розничная и оптовая торговля (традиционная розничная торговля, дистрибуторы, аптеки и аптечные сети)
- Сельское хозяйство (растениеводство, животноводство, агрохолдинги, рыболовство / рыбное хозяйство)
- Строительство и недвижимость (проектирование, инжиниринг и строительство коммерческих и промышленных объектов; производство строительных и отделочных материалов, деревообработка)
- Туризм и HoReCa (туристические операторы и агентства, гостиничный бизнес, предприятия общественного питания, выставочная деятельность)
- Упаковка и бумага (упаковка, упаковочное оборудование, лесная, целлюлозно-бумажная промышленность)
- Фармацевтика и медицинское оборудование (фармацевтика, медицинское оборудование, клинические исследования, поликлиники/больницы)
- Химическая промышленность (крупнотоннажная и специальная химия: строительная химия, ЛКМ и адгезивы, нефтехимия, пластики и резина)



ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

ПАРТНЕРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

РОССИЯ

АНТАЛ ТАЛАНТЫ

2026–2027



Accetera предоставляет комплексные услуги по аутсорсингу бухгалтерии, расчета зарплаты и кадрового администрирования, а также предлагает юридические консультации, внедрение и поддержку ERP-систем.

Компания создана в 2019 группой менеджеров, обладающих более чем 30-летним опытом работы в области аутсорсинга учетных функций. За плечами наших сотрудников – более 1000 проектов по внедрению и поддержке бухгалтерии, расчета зарплаты и кадрового документооборота.

Наша команда – основной актив компании. Эксперты Accetera обладают высочайшей экспертизой и опытом, а также имеют российские и международные бухгалтерские сертификаты, такие как АССА и ДиПИФР.

Мы добиваемся лучших результатов в работе, воплощая в жизнь нашу миссию: Happy people make happy clients (Счастливые сотрудники делают счастливыми наших клиентов). В результате уровень удовлетворенности заказчиков Accetera составляет 95%.

Система качества Accetera сертифицирована по стандарту ISO 9001 и ISAE 3402. Наша гражданская ответственность застрахована, поэтому наши клиенты могут чувствовать себя абсолютно защищенными.

Тел. (495) 220 46 00

Email: info@accetera.com

www.accetera.com



FutureToday — ведущая компания на рынке Graduate Recruitment и Employer Branding. Уже более 20 лет помогаем работодателям решать разнообразные задачи. Мы верим, что люди — главная движущая сила компании. Мы помогаем нашим клиентам становиться еще более привлекательными работодателями и создавать больше возможностей для талантливых сотрудников.

Крупнейшие российские и западные компании доверяют нам свои задачи в области привлечения специалистов и управления брендом работодателя. В любом деле мы стремимся сделать лучший из возможных вариантов, всей командой работая на результат.

iSpring – ведущий разработчик технологий онлайн-обучения для глобального рынка. Компания входит в тройку лидеров российского сегмента HRTech и EdTech решений от CNews Analytics.

2026 год для iSpring юбилейный – компания отмечает 25 лет со дня основания. Всё это время iSpring помогает 61 000+ клиентов из 172 стран мира развивать сильные команды, эффективно решать задачи по обучению персонала, улучшать сервис и повышать продажи.

Флагманский продукт – iSpring Learn, система класса LMS+ охватывает весь цикл управления талантами: от пребординга, адаптации и обучения до построения индивидуальных планов развития.

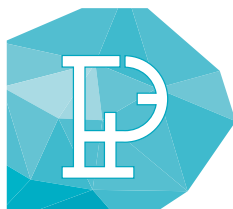
АСТ — ведущий страховой брокер и риск-консультант, профессиональный участник финансового рынка РФ с 2004 года (лиц. ЦБ РФ СБ № 4094). Входит в топ-3 крупнейших страховых брокеров России. Специализируется на риск-защите корпоративных клиентов и программах страхования персонала с учётом отраслевой специфики.

В портфеле АСТ 2000 клиентов из различных отраслей: ритейл, производство, фарминдустрия, IT, девелопмент и строительство. Благодаря тесному диалогу с клиентами и страховым рынком компания создаёт эффективные для бизнеса решения и способствует развитию страховых технологий. В 2025 году компания представила первый на российском рынке цифровой брокер для ДМС — сервис автоматизации тендерного цикла в корпоративном медицинском страховании.

АСТ объединил 3600+ экспертов в живое сообщество «HR-диалоги», которое 5 лет существует как место встреч профессионалов, где обсуждают важные вопросы из мира HR, вместе находят решения и делятся лучшими практиками.

Платформа корпоративного благополучия ПОНИМАЮ реализует программы поддержки сотрудников, направленные на рост прибыли компаний за счет укрепления благополучия, устойчивости и эффективности команд. Программы обеспечивают профессиональную помощь в решении рабочих, личных и повседневных вопросов сотрудников.

В рамках платформы предусмотрены индивидуальные консультации психологов, коучей, юристов, экспертов по личным финансам, консультантов по здоровому образу жизни, фитнес-тренеров, инструкторов практик осознанности и зооконсультантов, а также проведение информационно-просветительских мероприятий в сфере well-being.



РАЭРР — некоммерческая организация, объединяющая специалистов в сфере розничной торговли и смежных отраслей. Она создана для содействия развитию ритейла, защиты интересов участников рынка, внедрения инноваций и повышения профессионального уровня специалистов.

Членство в РАЭРР дает возможность выступать в защиту важных отраслевых вопросов, получать информацию от лидеров рынка и визионеров, а также общаться с лучшими представителями розничной торговли.

Цель Ассоциации — приносить пользу розничной торговле, её партнерам и сообществам сегодня и в будущем. Мы стремимся достичь этого, влияя на изменения и повышая ценность для участников через наши мероприятия и деятельность.



ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ОБЗОР ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

СТАТЬИ ЭКСПЕРТОВ

РОССИЯ

АНТАЛ ТАЛАНТЫ

2026–2027





Стратегия управления персоналом

Оптимизация без боли: как HR грамотно подойти к процессу оптимизации штата	79
HR 2030: к чему готовиться HR в ближайшие 3-5 лет	81
Стратегия управления персоналом в условиях экономической неопределённости	83
Как HR помогает бизнесу проходить периоды изменений?	85
Программа долгосрочного стимулирования как инструмент удержания и повышения лояльности ключевых сотрудников	87
Как автоматизация HR-процессов влияет на лояльность сотрудников	90
Удержание персонала при минимальном бюджете	92

Производительность и эффективность

Производительность или благополучие сотрудников: можно ли получить и то, и другое?	95
Как сократить организационную сложность и ускорить принятие решений?	97
Тихое увольнение: как распознать «невидимку» в команде, пока не стало слишком поздно?	99
Команда, которая дает результат: пять факторов высокой эффективности	101
Как сохранить высокую производительность в условиях постоянных изменений?	103

Искусственный интеллект и будущее работы

Искусственный интеллект — помощник, инструмент или новый коллега?	106
Как сохранить человеческий подход в мире ИИ алгоритмов?	108
Опыт внедрения программы наставничества и применения ИИ в отборе кандидатов в наставники	110
Искусственный интеллект ускоряет работу. Результат создаёт команда	112
Какие HR-процессы пока не стоит передавать искусственному интеллекту?	114
Каким будет рынок труда после массового внедрения ИИ?	116

Обучение и развитие

Почему корпоративное обучение часто не влияет на результаты бизнеса?	120
Как определить сотрудников с высоким потенциалом развития?	123

Управление руководителями

Как готовить руководителей в условиях постоянных изменений?	127
Какие компетенции сегодня отличают эффективного руководителя?	129
Как формировать кадровый резерв руководителей?	132
Управление руководителями. Как развивать управленческие навыки без дорогостоящих программ обучения. Опыт General Electric	134

Производственный персонал

Удержание персонала на производстве: топ-5 советов	137
Уйти из офиса на завод: миф, который бизнесу пора сделать реальностью	139
Ориентиры – путь к лидерству на производстве	142

Управление поколениями

Обязательно ли строить карьерные треки для удержания талантов?	145
Три HR-практики, которые помогают объединять сотрудников разных поколений	147
Как разные поколения относятся к управлению процессами и командами	149
Что работодатели могут перенять у поколения Z?	151

Компенсации и льготы

Какие льготы сотрудники действительно ценят, а какие больше не работают?	153
Персонализация вознаграждения без роста затрат: платить за вклад, а не за ожидание	155
Что важнее для удержания сотрудников: зарплата, развитие или руководитель?	157

Новые вызовы рынка труда

Новые вызовы рынка труда: сотрудник больше не принадлежит одной компании	160
Ситуация на рынке труда	163
Рынок труда в логистике в 2026 году: от дефицита кадров к дефициту компетенций	167
Кадровый парадокс 2026: что происходит с административным персоналом и как бизнес оптимизирует бэк-офис	171
Как работать с сотрудниками, имеющими несколько источников дохода?	173
Что работодатели до сих пор не понимают про современных сотрудников?	175
Почему работодатели продолжают жаловаться на дефицит кадров при росте числа резюме?	177
Новая смена: как обеспечить преемственность руководителей?	179

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Тема	Автор
Оптимизация без боли: как HR грамотно подойти к процессу оптимизации штата	Галина Коршунова Менеджер по персоналу ООО «Смит энд Нефью»
HR 2030: к чему готовиться HR в ближайшие 3-5 лет	Юлия Сорокина Директор по управлению персоналом ООО «Ив Роше Восток»
Стратегия управления персоналом в условиях экономической неопределённости	Екатерина Спивак Член Правления - Директор департамента по управлению персоналом, Детский мир
Как HR помогает бизнесу проходить периоды изменений?	Евгения Нефедова Директор по персоналу и административным вопросам Mayoly
Программа долгосрочного стимулирования как инструмент удержания и повышения лояльности ключевых сотрудников	Вероника Зуева Директор по персоналу и корпоративному развитию NOYTECH Supply Chain Solutions
Как автоматизация HR-процессов влияет на лояльность сотрудников	Дмитрий Махлин Партнер и директор по развитию HRlink
Удержание персонала при минимальном бюджете	Анна Каткова Директор по персоналу ООО «Ридан Трейд»

ОПТИМИЗАЦИЯ БЕЗ БОЛИ: КАК HR ГРАМОТНО ПОДОЙТИ К ПРОЦЕССУ ОПТИМИЗАЦИИ ШТАТА

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Галина Коршунова
Менеджер по персоналу
ООО «Смит энд Нефью»



Когда бизнес сталкивается с необходимостью сокращения расходов, одним из первых решений часто становится оптимизация численности персонала. Однако успешная оптимизация начинается вовсе не со списка должностей на сокращение. Это сложный многоуровневый процесс, который требует анализа бизнес-задач, организационной структуры и будущей модели работы компании.

Первый шаг — определить, какой должна стать организация после завершения изменений. HR совместно с руководством важно понять, какие функции останутся критически важными, какие процессы можно автоматизировать, где существуют дублирующие роли, а каких компетенций, наоборот, будет не хватать. Только после формирования целевой структуры имеет смысл оценивать текущий штат и принимать кадровые решения.

Особое внимание следует уделить ролям и зонам ответственности сотрудников, которые останутся в компании. После оптимизации часть задач неизбежно перераспределяется, поэтому важно актуализировать должностные инструкции, регламенты и процедуры. Четкое распределение обязанностей помогает избежать перегрузки сотрудников, конфликтов и снижения эффективности.

Нередко оптимизация приводит к изменению объема или содержания работы отдельных работников. В таких случаях необходимо не только корректно оформить изменения, но и пересмотреть систему вознаграждения. Согласно части первой статьи 60.2 Трудового кодекса РФ, с письменного согласия работника ему может быть поручено выполнение дополнительной работы наряду с обязанностями, предусмотренными трудовым договором. Такая работа подлежит дополнительной оплате в соответствии со статьей 151 ТК РФ.

Пересмотр компенсации важен не только с точки зрения соблюдения законодательства. Это один из ключевых инструментов поддержания мотивации сотрудников, которые продолжают работать в компании после оптимизации. Если нагрузка увеличивается без соответствующего вознаграждения, возрастает риск снижения вовлеченности и потери ценных специалистов.

Следующий этап — непосредственное сокращение затрат. Поскольку расходы на персонал во многих организациях составляют существенную часть бюджета, оптимизация часто предполагает сокращение численности работников. На этом этапе



Галина Коршунова
Менеджер по персоналу
ООО «Смит энд Нефью»

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

особенно важны соблюдение требований законодательства, прозрачность процесса и последовательность действий работодателя.

При этом важно думать не только о сотрудниках, которые останутся в компании, но и о тех, чье увольнение уже запланировано. После объявления о сокращении ключевые специалисты могут начать искать новую работу, что создает риски для бизнеса. Для их снижения работодатели используют программы удержания, предусматривающие дополнительные выплаты за выполнение конкретных задач до даты увольнения. Это может быть обеспечение бесперебойного выпуска продукции, выполнение плана инсталляции оборудования, завершение проекта или передача знаний коллегам. Такой подход позволяет сохранить необходимую экспертизу и обеспечить непрерывность бизнеса в период изменений.

Не стоит рассматривать сокращение и как окончательное расставание с сотрудником. Если работник демонстрировал высокие результаты, обладает востребованной квалификацией и хорошо зарекомендовал себя в компании, его можно рассматривать как кандидата на повторный найм при появлении подходящих вакансий в будущем. Для работодателя это возможность быстро закрыть потребность в персонале без длительного поиска и адаптации нового сотрудника, поскольку такой специалист уже знаком с корпоративной культурой, внутренними процессами и спецификой бизнеса. Не менее важна работа с коллективом. Для сотрудников оптимизация всегда связана с неопределенностью, поэтому открытая коммуникация и своевременное информирование помогают сохранить доверие и снизить уровень напряжения. В конечном итоге грамотная оптимизация — это не механическое сокращение штата, а комплексная трансформация организационной модели, которая позволяет одновременно снизить затраты, сохранить эффективность бизнеса и удержать мотивацию ключевых сотрудников.

HR 2030: К ЧЕМУ ГОТОВИТЬСЯ HR В БЛИЖАЙШИЕ 3–5 ЛЕТ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Юлия Сорокина
Директор по управлению персоналом
ООО «Ив Роше Восток»



Чтобы понять, каким будет HR через 3–5 лет важно понимать, что само по себе это направление деятельности не существует в отрыве от бизнес-стратегии организации, где оно находится. Поэтому HR-направление неразрывно связано с тем, что будет ждать бизнес в ближайшие годы.

Необходимо учитывать, что, скорее всего, в бизнесе в ближайшие годы будут происходить изменения в ответ на законодательные требования, которые уже начались с начала этого года, в том числе налоговая реформа и прочее. При этом задача HR – следить и быть в курсе этих изменений и адаптировать бизнес-процессы и стандарты внутри компаний. Это не всегда просто, потому что в некоторых случаях времени остается очень мало, чтобы быстро реализовать такие изменения и подготовить людей под новые задачи или проекты. И здесь роль HR-специалистов становится двойственной: они должны быть одновременно и драйверами этих изменений (то есть теми, кто возглавляет процесс изменений и создает новые схемы взаимодействия и реагирования) и фасилитаторами (теми, кто помогает упрощать или оптимизирует уже существующие процессы). Эта тенденция уже сейчас хорошо прослеживается в крупных компаниях, но в ближайшие годы ее скорость, скорее всего, увеличится в разы. Поэтому здесь очень подходит знаменитая фраза из сказки Льюиса Кэрролла: «Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!». Скорее всего перемены коснутся всех индустрий без исключения, и некоторые компании окажутся в лидерах по созданию новых стандартов, а другим игрокам рынка предстоит адаптироваться к текущим реалиям трансформации экономики и придется перестраиваться под их требования.

Исходя из существующих экономических условий, бизнес-среда дальше может развиваться по оптимистичному и пессимистичному сценариям. Развитие бизнеса, и HR в том числе, как одной из его составляющих, будет определяться ролью адаптации к переменам как при том или ином сценарии, и будет одной из главенствующих. При оптимистичном сценарии развития ожидается рост бизнеса, и HR должен будет обеспечить и поддержать его с точки зрения найма и переориентирования кадров на новые роли и на рост в условиях импортозамещения и ИИ-технологий, и относительной быстрой смены размеров компании (из среднего бизнеса в категорию крупного).

При самом пессимистичном развитии событий сохранится жёсткая финансовая дисциплина, контроль численности, оптимизация затрат и сокращение инвестиций в развитие персонала. Средний и малый бизнес будет «сжиматься» под давлением



Юлия Сорокина
Директор по управлению персоналом
ООО «Ив Роше Восток»

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

издержек на зарплаты и возрастающих расходов на логистику, при падении покупательской способности. Основной стратегией будет стратегия «выживания».

Цифровая трансформация, внедрение ИИ и автоматизация будет присутствовать почти в каждой организации, но в зависимости от финансовых возможностей и требований к построению бизнеса внутри компаний их степень внедрения будет различной. Степень внедрения таких изменений или будет максимальная (для успешных и крупных компаний), либо ровно такая, чтобы только не отстать от рынка (для «выживающих»). И это означает, что для HR-специалистов разных уровней усилится фокус на стратегическое партнерство, и такие навыки как: свободно читать финансовые и кадровые метрики (т. е. понимать бизнес-показатели), иметь базовый уровень работы с ИИ и уметь проверять достоверность сгенерированных ответов, уметь переводить гипотезы о персонале в точные расчеты и принимать решения на основе фактов, обосновывать бюджеты в цифрах, уметь управлять вовлеченностью и выгоранием сотрудников, создавать инструменты для поддержки ментального здоровья и гибкого вовлечения талантов – станут «обязательные к наличию» (must have) почти для всех уровней HR.

Если за последние несколько лет неопределённость при прогнозах стала расти, то в последующие годы она будет оставаться очень высокой. Здесь будут полезны управленческие курсы, связанные с гибким управлением, критическим мышлением и риск-менеджментом.

В связи с чем HR профессионалам стоит развивать сценарное планирование, выстраивать более гибкие операционные модели, чтобы быстрее адаптироваться к изменениям, сохраняя главные приоритеты в фокусе.

Резюмируя, можно сделать вывод, что точного прогноза нет, но есть совокупность сценариев развития и вероятностей, и успеха будет достигать тот, кто будет уметь молниеносно менять курс, перераспределять силы и средства, жонглировать ресурсами и пробовать разные модели в бизнесе. Если раньше работала одна выбранная стратегия, и другие пытались ее копировать, то сейчас работает акцент на стратегическую неопределённость, мобильность и гибкость в подходах. Для этого нужны люди, которые могут совмещать в себе компетенции, ранее присущие строго определенным ролям, и умеющие четко оценивать риски и будущие результаты, вычленив только тот, который будет делать бизнес устойчивым. Роль HR создавать среду, где сотрудники будут быстрее всего адаптироваться, переобучаться и реагировать на новые экономические вызовы. Успех будет на стороне тех, кто не только точно просчитал будущее, но тех, кто сумел максимально эффективно и быстрее всего к нему приспособиться.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Екатерина Спивак
Член Правления - Директор
департамента по управлению
персоналом, **Детский мир**



Для HR-функции нет принципиальной разницы между турбулентным и стабильным временем: HR — это всегда про эффективность. Да, в периоды кризисов нагрузка возрастает, горизонты планирования сжимаются, а решения принимаются быстрее. Но фундаментальные принципы неизменны: обеспечивать компанию качественными кадрами, совместно с бизнесом достигать поставленных целей и сохранять экспертную команду.

Рынок труда меняется на глазах: более 70% крупных компаний формируют кадровые стратегии всего на один-два года, а для 60% организаций повышение производительности текущих команд выходит на первый план. В таких условиях HR интегрируется в бизнес-процессы еще глубже, выступая в роли стратегического партнера, способного обеспечить устойчивость организации при резких поворотах экономики.

Что важно делать, чтобы быть готовыми к внезапным изменениям?

1. Применяйте «вертолетное мышление» и своевременно реагируйте

В условиях хаоса и информационного шума HR необходима способность удерживать стратегический контекст и видеть общую картину, не теряя связи с реальностью. Это не про отстраненность, а про умение вовремя переключаться между масштабным видением и глубоким погружением в конкретные операционные задачи. Ежедневно отслеживайте внешнюю и внутреннюю среду. Не просто наблюдайте, а действуйте на опережение, предвосхищая события.

2. Держите под рукой план «А, В, С, D...»

В условиях сложно прогнозируемых рыночных циклов единственная стратегия — это управление рисками через сценарное планирование. Вместо того, чтобы ждать изменений, HR должен заранее определить границы маневра: как управлять численностью, как перераспределять нагрузку и какие ресурсы будут задействованы в первую очередь. План «А, В, С, D...» — это инструмент перехода от реактивного тушения пожаров к системному управлению изменениями.

3. Установите приоритетные KPI

В стабильное время планка может быть установлена на комфортных значениях.



Екатерина Спивак

Член Правления - Директор
департамента по управлению
персоналом, **Детский мир**

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

В турбулентное время KPI должны стать более сфокусированными. Например, приоритетом может стать не просто укомплектованность, а наличие критически важных специалистов. Параллельно важно контролировать стоимость найма и удерживать ключевых носителей экспертизы, чтобы не допустить разрыва бизнес-процессов.

4. Говорите о стратегии

Интересный факт: снижение эффективности часто вызвано не внешними экономическими факторами, а внутренним состоянием неопределенности и тревоги у команды. Переведите стратегию бизнеса на язык смыслов, отвечая на негласный вопрос каждого сотрудника: «Каков мой вклад в стабильность и развитие компании?». Не транслируйте исключительно сухие цифры и названия проектов — расскажите, что они в перспективе значат для каждого. Проводите регулярные собрания в формате Town Hall — это поможет каждому сотруднику увидеть понятную взаимосвязь между своими задачами и общим успехом компании.

5. Работайте с ресурсом команды

В нестабильное время нагрузка на команду кратно возрастает. Чтобы сохранить продуктивность и не допустить выгорания, важно осознанно работать с внутренним ресурсом. Вместо избыточного обучения широкому спектру навыков — фокус на точечном развитии критически важных компетенций. Проводите регулярные встречи: как командные, так и в формате one-to-one. Практикуйте коучинговый подход в управлении и поддерживайте психологическую устойчивость внутри коллектива.

Период неопределенности — это не только вызов, но и возможность перестроить систему более эффективно.



КАК HR ПОМОГАЕТ БИЗНЕСУ ПРОХОДИТЬ ПЕРИОДЫ ИЗМЕНЕНИЙ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Евгения Нефедова
Директор по персоналу
и административным вопросам
Mayoly



Группа компаний Mayoly сформировалась на российском рынке в результате слияния двух компаний в 2022 г. — части ОТС-направления компании Ipsen и компании Майоли Спиндлер. В начале 2026 года к Группе присоединилась Лаборатория Нижи с дерматокосметическим направлением и брендом Topicrem.

За относительно недолгую историю существования Группа прошла через несколько масштабных изменений. Этот опыт позволил мне по-новому взглянуть на роль HR-функции и сделать вывод: **в период трансформации HR становится одним из ключевых партнеров бизнеса, помогая не просто сопровождать изменения, а проходить их наиболее гладко и эффективно.**

Несколько выводов, почему:

1. HR обеспечивает прозрачную и открытую коммуникацию

В период трансформации у сотрудников возникают вопросы: почему происходят изменения, что будет дальше и главное — **что это означает лично для меня?**

Одна из ключевых задач HR — **выстроить понятную и своевременную коммуникацию. При этом она не должна быть односторонней.** Важно создавать возможности для обратной связи (ОС): организовывать сессии ОС, личные встречи с руководителями и HR командой.

Когда человек понимает, что происходит, и видит, что его мнение действительно слышат, уровень неопределенности снижается, а доверие к компании растет.

2. Связывает HR-стратегию с бизнес-целями

HR важно понимать не только, **что происходит с бизнесом сегодня, но и какие люди и компетенции понадобятся ему завтра.**

В период слияний, изменения стратегии или трансформации процессов HR анализирует кадровые потребности бизнеса и синхронизирует с ними решения в области найма, развития и мотивации.

Может потребоваться пересмотр организационной структуры, перераспределение зон ответственности, устранение дублирующих функций, создание новых кросс-функциональных команд или появление новых ролей.





Евгения Нефедова
Директор по персоналу
и административным вопросам
Mayoly

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Задача HR — не просто изменить организационную структуру, а **помочь сотрудникам понять свое место в новой системе, их зону ответственности и возможности профессионального развития.**

3. Помогает удерживать ключевую экспертизу и формировать сильную команду

HR одновременно работает в двух направлениях: **сохраняет внутреннюю экспертизу и привлекает новые компетенции.** Это может включать развитие сотрудников, прозрачные карьерные треки, системы грейдов и бонусов, а также поиск узкопрофильных специалистов на внешнем рынке.

В результате формируется команда, которая сочетает **накопленную экспертизу с новыми знаниями и способна двигать бизнес вперед.**

4. Помогает выстроить культуру изменений

HR помогает формировать культуру, в которой **изменения воспринимаются не только как необходимость, но и как возможность для развития.** Это может быть поддержка лидеров изменений, признание и поощрение инициатив сотрудников, вовлечение команд в обсуждение новых процессов и практик.

Особенно важна роль руководителей — именно они становятся проводниками изменений внутри команд.

5. Организует обучение и развитие

Часто изменения требуют новых навыков. **HR помогает определить, каких навыков не хватает команде сегодня и какие компетенции понадобятся бизнесу завтра.** На основании этого формируются программы развития: тренинги, курсы, наставничество, коучинг, включая обмен опытом между сотрудниками.

Цель — дать сотрудникам инструменты, которые помогут им уверенно работать в новых условиях и быть частью изменений, а не просто адаптироваться к ним.

6. Поддерживает благополучие сотрудников и помогает предотвращать выгорание

Любые изменения требуют дополнительных ресурсов от людей. Новые процессы, проекты, роли и повышенная нагрузка могут становиться источником выгорания.

Забота о сотрудниках в этот период — не отдельная HR-инициатива, а важная составляющая устойчивости бизнеса.

HR может инициировать программы поддержки ментального здоровья, физической активности, тренинги по стрессоустойчивости, консультации по балансу работы и личной жизни (нагрузки) и пр.

В целом, главная роль HR во время трансформации — **не просто сопровождать изменения, а помогать бизнесу проходить их проактивно и системно. HR — это не функция «про людей отдельно от бизнеса». Это функция, которая помогает бизнесу меняться через людей — осознанно, устойчиво и с минимальными потерями.**



ПРОГРАММА ДОЛГОСРОЧНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УДЕРЖАНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



Вероника Зуева
Директор по персоналу и
корпоративному развитию
NOYTECH Supply Chain Solutions

За последние несколько лет многие компании, преимущественно бывшие ранее в собственности иностранных физических и юридических лиц, поменяли свою структуру собственников, выйдя из состава крупных международных корпораций. С одной стороны, это все те же компании, которые ранее работали в России, с другой – по сути стартапы, потому что им пришлось пересмотреть и свои бизнес-процессы, и выстроить новую ИТ-архитектуру с ИТ-системами, и корпоративную культуру, и методы управления и мотивации сотрудников. Почему важно не игнорировать вопросы стимулирования и мотивации сотрудников в описанной ситуации? В первую очередь это связано с тем, что перестав быть частью большой корпоративной семьи, компаниям в новом качестве важно поощрять развитие сотрудниками таких компетенций как предпринимательское мышление, бизнес-ориентированный подход даже в работе back office, инновационность, гибкость, высокая скорость принятия решений и способность принимать на себя ответственность без оглядки на истину в последней инстанции от штаб-квартиры, откуда и стратегию пришлют, и акценты расставят, и финансирование выделят. Тем самым мы говорим о том, что важно стимулировать у сотрудников отношение к Компании как к своему делу, и сделать это можно, в том числе используя такой инструмент как программа долгосрочного стимулирования или LTIP (Long-term incentive program). О чем подобные программы?

Данные программы нацелены на то, чтобы разделить часть прибыли компании с ключевыми сотрудниками, сделав их выгодоприобретателями наравне с собственником(ами), но в части той прибыли, за счет которой решили сформировать фонд Программы (например, 10% от прибыли). Таким образом Программа:

- выступает инструментом вознаграждения за продолжающееся, долгосрочное и успешное сотрудничество, т.к. Участник Программы, оставаясь сотрудником и внося свой вклад в получение прибыли Компании, участвует в распределении части такой прибыли, образующей фонд Программы
- провоцирует у Участника Программы мышление собственника, обеспечивая согласованность интересов участника Программы и компании в получении каждым своей финансовой прибыли
- удерживает ключевых сотрудников (логика и правила Программы разрабатываются под конкретную Компанию для вовлечения и удержания ее ключевых сотрудников, сохранения их экспертизы для Компании)
- поощряет общий результат (в отличие от стандартных премиальных программ, где КПА обычно связаны с деятельностью конкретного подразделения или даже



Вероника Зуева

Директор по персоналу и
корпоративному развитию
NOYTECH Supply Chain Solutions

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

- сотрудника, Программа позволяет ее участникам сосредоточиться на общей цели (уровня Компании), учитывать финансовый результат всей Компании.

Чем следует руководствоваться, определяя состав Участников Программы из числа сотрудников Компании? Среди рекомендуемых критериев выделяются:

- значительность вклада сотрудника в общий успех, основанный на его достижениях за прошедший год (период) и продемонстрированную личную эффективность
- поддержание навыков и знаний на уровне, который требуется для достижения общего долгосрочного успеха
- постоянное саморазвитие и развитие своей команды (для менеджеров)
- демонстрация в своем поведении ценностей Компании, активность в поддержании и продвижении ее корпоративной культуры

Основные принципы Программы:

- применяется в дополнение к стандартной бонусной (премиальной) схеме (программе краткосрочного стимулирования)
- стандартная бонусная схема нацелена на достижение лучших результатов в своей сфере ответственности и внесение своего вклада в текущие результаты Компании, тогда как Программа долгосрочного стимулирования дает ощущение совладельца и создана для того, чтобы провоцировать глобальное и стратегическое мышление, призвана обеспечивать долгосрочное сотрудничество участников Программы и Компании
- размер гранта (определенной части Фонда Программы, причитающейся Участнику) зависит от области ответственности, вклада в прибыль Компании и трудового стажа (конкретная Компания может для своей Программы избрать дополнительные или другие факторы определения размера гранта Участника)
- монетизация гранта (т.е. получение Участником денежных средств в обмен на свой грант) предлагается производить частями, чтобы обеспечить заинтересованность сотрудника в продолжении отношений с Компанией. К примеру, вводится правило, что одновременно можно монетизировать только 30% гранта за определенный год. Каждый следующий год Участник может монетизировать еще 30% за каждый предыдущий год, включая 30% за последний
- важно четко определить и зафиксировать условия, когда гранты могут не распределяться конкретному сотруднику (к примеру, в случае допущения дисциплинарного проступка) и не подлежать монетизации (к примеру, если компания за очередной финансовый год не показала прибыли)
- помимо этого, необходимо определить условия прекращения участия сотрудника в Программе и правила получения денежных средств за накопленные гранты. Основным случаем прекращения участия в программы обычно выступает увольнение сотрудника. В этом случае можно прописать как ситуации, когда сотрудник получает



Вероника Зуева

Директор по персоналу и
корпоративному развитию
NOYTECH Supply Chain Solutions

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

- выплату по всем «созревшим» для оплаты к моменту увольнения накопленным грантам, и когда он лишается такой выплаты. К примеру, если увольнение вызвано дисциплинарным нарушением со стороны сотрудника или сотрудник причинил ущерб Компании, немонетизированные гранты сгорают и не оплачиваются. В ситуации увольнения по другим основаниям сотрудник может монетизировать все «созревшие» для монетизации к моменту увольнения гранты. Здесь можно определить дату в году, после которой происходит выплата по всем предъявленным сотрудником грантам. Например, если увольнение до конца мая каждого года, гранты, начисленные за прошлый год, не оплачиваются, а если увольнение происходит в июне и далее, оплачивается 1/3 гранта за прошлый год и гранты за предыдущие годы.

Возможность монетизации своих грантов есть не только у сотрудников, выходящих из Программы, но и у продолжающих свое участие в ней. Вариант правил ежегодной выплаты участникам Программы может быть следующим: в мае-июне каждого года участникам выплачивается бонус в зависимости от финансового результата деятельности компании за прошлый год и количества индивидуально полученных единиц гранта (выплата происходит за 1/3 полученного количества).

$$\text{Размер выплаты} = EBIT\ 10\% * \frac{\frac{1}{3} \text{ инд. кол-ва ед. за прошлый год}}{\text{годовой фонд программы, ед.}}$$

Участник Программы может отказаться от ежегодной выплаты за 1/3 единиц, полученных по итогам прошлого финансового года, и продолжить их накопление. Возможная выгода при накоплении единиц гранта – монетизировать их в год, когда стоимость каждой единицы выше (зависит от размера прибыли предыдущего года).

$$\text{Размер выплаты} = EBIT\ 10\% * \frac{\text{кол-во монетизируемых ед.}}{\text{годовой фонд программы, ед.}}$$

В качестве альтернативы можно ввести мультипликатор на случай, если сотрудник отложит монетизацию гранта, и Компания продолжит пользоваться нераспределенными денежными средствами.

$$\text{Размер выплаты} = 4 * EBIT\ 10\% * \frac{\text{кол-во монетизируемых ед.}}{\text{годовой фонд программы, ед.}}$$

КАК АВТОМАТИЗАЦИЯ HR-ПРОЦЕССОВ ВЛИЯЕТ НА ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Дмитрий Махлин

Партнер и директор по развитию
HRlink



Под автоматизацией HR-процессов понимают не только инструменты для работы HR-службы, но и цифровые сервисы для самих сотрудников: кадровый электронный документооборот (КЭДО), корпоративный портал, личный кабинет, онлайн-заказ справок и т.д. Их задача — сделать взаимодействие человека с работодателем таким же понятным и быстрым, как привычные цифровые сервисы в повседневной жизни.

По [данным](#) исследования HeadHunter и HRlink, проведенного среди более 1300 соискателей, почти каждый второй кандидат в возрасте до 45 лет обращает внимание на уровень цифровизации HR-процессов при выборе работодателя. Для респондентов важнее всего возможность экономить время, а также удобство взаимодействия с компанией.

Удобство как часть предложения работодателя

Люди привыкли заказывать продукты, оплачивать счета и записываться к врачу в несколько кликов — они ожидают такого же уровня удобства и на работе. Но в корпоративной среде многим по-прежнему приходится тратить часы на согласования, поиск информации, подписание документов, получение справок или уточнение стандартных вопросов у HR. Каждая такая операция кажется незначительной, но в совокупности формирует ежедневный опыт сотрудника.

Автоматизация HR-процессов избавляет сотрудников от раздражающих действий, которые мешают выполнять основные задачи. Сотрудник может самостоятельно найти контакт коллеги, подписать заявление с телефона, проверить статус заявки в АХО или получить справку без обращения в кадровую службу. Это напрямую влияет на производительность: у человека остается больше времени на задачи, которые создают ценность для бизнеса.

Кроме того, внедряя удобные корпоративные сервисы, компания демонстрирует заботу о сотрудниках — не декларациями, а тем, что не заставляет заниматься ручной работой там, где ее можно исключить.

Таким образом, связь между автоматизацией и лояльностью возникает через качество опыта сотрудника (Employee Experience). Исследования [показывают](#), что удобные HR-системы повышают вовлеченность и удовлетворенность, а через них —



Дмитрий Махлин
Партнер и директор по развитию
HRlink

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

производительность труда. Компании начинают осознавать важность автоматизации вспомогательных процессов, не связанных с основными рабочими задачами. Вслед за этой потребностью в России формируется новая ниша HR Tech — платформы управления опытом сотрудников (EXP – Employee Experience Platform). Они включают в себя сервисы, необходимые для взаимодействия сотрудника с работодателем.

Риски неполной и непродуманной автоматизации

Чем больше компаний автоматизируют процессы, тем шире распространяется такое явление как цифровая привязанность. Сотрудник привыкает к понятному portalу, быстрому документообороту и возможности решить вопрос самостоятельно. Поэтому переход в компанию, где все оформляется через бумагу, разрозненные письма и несколько несвязанных систем, может восприниматься как ухудшение качества жизни. Цифровая среда становится не просто преимуществом, а частью ожиданий от работодателя.

Еще один риск — непродуманная автоматизации. Если сервис нестабилен, интерфейс сложен, а данные между системами не синхронизируются, возникает цифровое разочарование. В этом случае раздражение может оказаться сильнее, чем при полностью ручном процессе: компания уже посулила удобство, но не выполнила обещание.

Важен не сам факт внедрения корпоративного портала или КЭДО, а изменение повседневного опыта сотрудника. Если человеку стало удобнее работать — значит, автоматизация окажет влияние на лояльность сотрудников и производительность их труда.

УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРИ МИНИМАЛЬНОМ БЮДЖЕТЕ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Анна Каткова
Директор по персоналу
ООО «Ридан Трейд»



Когда самолет попадает в зону турбулентности, особенно важна слаженная и эффективная работа всего экипажа самолета. Когда бизнес встречается с вызовами, одной из ключевых управленческих задач становится удержание сотрудников, которые помогут компании преодолеть турбулентность и вместе успешно пройти непростой период.

Экономия бюджета в сложных условиях становится необходимостью и нужно четко расставить приоритеты, определить ключевые действия, которые помогут добиться большего успеха меньшими средствами.

Безусловно, конкурентная заработная плата остается необходимым элементом системы удержания, однако она редко является единственной причиной, по которой сотрудники остаются в компании. Практика показывает, что попытки удержать человека после получения им предложения от другого работодателя часто обходятся значительно дороже и оказываются менее эффективными, чем последовательная профилактическая работа.

Для нас удержание начинается с первого дня работы сотрудника в компании. Первые месяцы работы во многом определяют, насколько человек свяжет свое профессиональное будущее с компанией. Вводный курс, мобильное приложение с полезной информацией, четкий план введения в должность, поддержка руководителя помогают быстрее почувствовать уверенность в новом коллективе. У каждого нового сотрудника есть Бадди, в середине испытательного срока проходит специальная встреча, чтобы убедиться, что адаптация идет по плану. Эти мероприятия не требуют большого бюджета, но закладывают прочный фундамент дальнейшего сотрудничества. Исследования подтверждают, что значительную часть добровольных увольнений можно предотвратить, если компания системно работает с вовлеченностью, качеством управления и корпоративной культурой. Именно эти направления мы определили для себя в качестве приоритетов по удержанию сотрудников.

В основе работы по удержанию нашей компании – понимание потребностей сотрудников, подкрепленное данными. Понять ожидания помогают ежегодные опросы вовлеченности. Сегодня на российском рынке есть возможности приобрести качественный опрос за умеренные деньги, но даже при отсутствии средств на покупку готового продукта, при помощи нейросетей можно создать свой опрос, который станет хорошим инструментом для диалогов с командами. Не менее важно рассказывать



Анна Каткова
Директор по персоналу
ООО «Ридан Трейд»

сотрудникам, какие решения были приняты по итогам опроса. Понимание того, что твое мнение влияет на жизнь компании значительно повышает уровень доверия и положительно влияет на вовлеченность.

Создание сильной корпоративной культуры далеко не всегда требует значительных финансовых вложений. Многие наши успешные практики строятся на инициативе самих сотрудников. Корпоративные квизы, спортивные турниры и другие совместные мероприятия можно проводить при весьма умеренном бюджете. Когда сотрудники сами участвуют в организации событий, у них появляется ощущение причастности, возможность проявить инициативу и реализовать собственные идеи. Например, на наших летних Днях семьи вы не встретите профессиональных аниматоров - мастер классы, игры и экскурсии проводят сами сотрудники.

Отдельного внимания заслуживают благотворительные проекты. Совместное участие в социальных инициативах объединяет коллектив не меньше, чем корпоративные мероприятия. Осознание того, что компания помогает обществу и предоставляет возможность делать это вместе с коллегами, усиливает эмоциональную связь сотрудников с работодателем.

Важную роль играет открытость коммуникаций. Регулярные встречи с руководством, корпоративные новости позволяют сотрудникам понимать происходящие изменения, стратегию компании и чувствовать свою вовлеченность в общее дело. Открытый диалог значительно снижает уровень неопределенности и укрепляет доверие к руководству. Еще один эффективный инструмент удержания - развитие сотрудников. Внутренние программы обучения, такие как «Играющие тренеры», менторская программа и разбор лучших практик позволяют формировать культуру непрерывного развития без серьезных затрат. Например, лучшие записи с ежегодного турнира по переговорам мы используем как обучающий материал для всей команды продаж.

Даже когда сотрудник принимает решение покинуть компанию, организация получает возможность извлечь полезный опыт. Выходные интервью помогают понять реальные причины увольнений, выявить слабые места в процессах управления и своевременно скорректировать подходы к работе с персоналом.

Успех работы по удержанию складывается из множества небольших, но последовательных действий руководителей и команды HR: внимания к мнению сотрудников, качественной адаптации, открытой коммуникации, возможностей для развития. Именно такой комплексный подход позволяет снижать текучесть, сохранять ключевых специалистов и оставаться привлекательным работодателем даже без существенного увеличения бюджета.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ



Тема	Автор
Производительность или благополучие сотрудников: можно ли получить и то, и другое?	Дарья Фёдорова Генеральный директор платформы корпоративного благополучия “Понимаю”, коуч ACSTH ICF
Как сократить организационную сложность и ускорить принятие решений? Как компании развивают культуру ответственности и самостоятельности?	Наталья Бережная Директор по персоналу и организационному развитию «Петровакс»
Тихое увольнение: как распознать «невидимку» в команде, пока не стало слишком поздно?	Кенуль Рахимова Челик Директор по персоналу HAYAT Россия
Команда, которая дает результат: пять факторов высокой эффективности	Кристина Рукавишникова Руководитель отдела привлечения и управления талантами Группа компаний Нижфарм
Как сохранить высокую производительность в условиях постоянных изменений?	Оксана Чистова Директор по персоналу Арнест Упаковочные Решения

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ИЛИ БЛАГОПОЛУЧИЕ СОТРУДНИКОВ: МОЖНО ЛИ ПОЛУЧИТЬ И ТО, И ДРУГОЕ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



Дарья Фёдорова

Генеральный директор платформы
корпоративного благополучия
“Понимаю”, коуч ACSTH ICF

В дискуссии о производительности и благополучии сотрудников часто возникает ложная дилемма: либо компания требует высокого результата, либо бережет людей. На практике устойчивый бизнес не может позволить себе выбирать что-то одно. Высокая производительность, которая держится на хронических переработках, постоянной срочности и личном героизме сотрудников, дает эффект только на короткой дистанции. Затем начинают расти ошибки, текучесть, больничные, конфликты и скрытая невовлеченность.

Особенно хорошо это видно в высокоэффективных командах. Они долго могут выглядеть благополучно: справляются с нагрузкой, редко жалуются, берут на себя больше и вытягивают сложные периоды. Именно поэтому перегрузку в них часто замечают слишком поздно. Сильные сотрудники компенсируют недостатки организации работы за счет собственного ресурса, пока этот ресурс не начинает истощаться. В работе с корпоративными командами мы регулярно видим один и тот же парадокс: в зоне риска оказываются не обязательно слабые сотрудники, а часто самые надежные. Именно им чаще отдают дополнительные задачи, на них опираются в авралах, они дольше других не говорят о перегрузке. Поэтому высокая эффективность отдельного человека сама по себе не всегда означает, что система работает хорошо.

Важно различать интенсивную работу и хроническую перегрузку. Высокая нагрузка сама по себе не опасна, если у напряженного периода есть понятная цель, срок окончания и возможность восстановиться. Проблема начинается там, где аврал становится обычным режимом, все задачи объявляются приоритетными, рабочий день захватывает личное время, а восстановление воспринимается как слабость.

Поэтому благополучие сотрудников не должно сводиться к набору дополнительных мероприятий. Психологическая поддержка, программы здоровья и обучение полезны, но они не могут компенсировать плохо устроенную работу. Если источник перегрузки не меняется, помощь остается «пожарной».

Что может делать компания? Во-первых, оценивать не только вовлеченность, но и риск истощения: переработки, неиспользованные отпуска, поздние рабочие сообщения, рост конфликтности, снижение инициативы. Во-вторых, развивать руководителей. Именно непосредственный руководитель во многом определяет, станет ли высокая нагрузка управляемой или разрушительной: умеет ли он расставлять приоритеты, снимать лишние задачи, давать команде ясность и замечать ранние признаки перегрузки.

В-третьих, пересматривать саму организацию труда: количество параллельных задач,



Дарья Фёдорова

Генеральный директор платформы
корпоративного благополучия
“Понимаю”, коуч ACSTH ICF

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

частоту встреч, правила доступности, распределение ответственности и восстановление после напряженных периодов.

Наконец, помощь должна быть доступна сотруднику до кризиса, а не только в момент, когда он уже готов увольняться или физически не может продолжать работу.

Производительность и благополучие не конкурируют друг с другом. Конкурируют две модели эффективности: краткосрочная, основанная на перерасходе человеческого ресурса, и устойчивая, в которой результат поддерживается качеством управления, ясностью приоритетов и возможностью восстанавливаться. В долгосрочной перспективе выигрывает вторая.



КАК СОКРАТИТЬ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СЛОЖНОСТЬ И УСКОРИТЬ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ? КАК КОМПАНИИ РАЗВИВАЮТ КУЛЬТУРУ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Наталия Бережная
Директор по персоналу и
организационному развитию
«Петровакс»



От рядового исполнителя к CEO своего проекта.

Ни одна компания не напишет о себе: у нас вязкие процессы, десять уровней согласования и культура, в которой инициатива и самостоятельность приравнены к нарушению дисциплины. Большинство сегодня представляют себя открытыми, гибкими, демократичными. Во-первых, это модно, значит ты в тренде, во-вторых, помогает привлечь сильных кандидатов.

К сожалению, за этими декларациями порой скрываются традиционные инертные структуры с бюрократичными неповоротливыми процессами. О таких историях мы слышим не только от кандидатов, но и от наших сотрудников, которые решили сменить компанию и столкнулись с культурным диссонансом.

Что же отличает по-настоящему гибкие компании, в которых решения принимаются быстро, а сотрудники чувствуют и ведут себя как CEO своих проектов?

Предлагаю рассмотреть три столпа, которые, на мой взгляд, формируют корпоративную среду и так называемый way of doing business: люди, организационная структура и процессы.

Люди. Очень верю в идею CEO-mindset: сотрудник — генеральный директор своего проекта, независимо от грейда и положения в структуре. Он имеет все полномочия и возможности влиять на результат, задавать вопросы коллегам, в том числе кросс-функциональным, менять устаревшие или потерявшие смысл процессы. Такой человек сфокусирован не на препятствиях, а на поиске решений, ощущая себя полноценным совладельцем бизнеса. Ему не нужен микроменеджер, напоминающий о дедлайнах и требующий ежедневного отчета. В такой среде каждый отвечает за результат и заинтересован в успехе бизнеса не меньше, чем его владелец.

Структура. Чем меньше управленческих уровней в структуре, тем гибче и подвижнее организация, плотнее пятно контакта между сотрудниками. В плоской структуре исчезают барьеры в общении, отделы не изолируются друг от друга, а работают, как единая команда. Компании не нужно тратить недели на согласование решений, она может быстро менять курс, реагировать на рынок и внедрять изменения. Поэтому при появлении очередной вакансии менеджера не стоит спешить её заполнить новым человеком, полезно задуматься, так ли нужна эта роль, какую ценность для бизнеса она представляет, может ли этот функционал быть перераспределен между другими, особенно если у них есть



Наталия Бережная
Директор по персоналу и
организационному развитию
«Петровакс»

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

потенциал и желание делать больше. Кроме того, в плоской организационной модели проще поддерживать продакт-ориентированный подход, когда сотрудники могут быстро объединяться в проектную команду и «затаскивать» новые продукты, не тратя время на многочисленные согласования и бюрократические препоны.

Процессы. Безусловно, есть направления в бизнесе, в которых необходимо четкое соблюдение правил и жесткий алгоритм действий – технология производства, контроль качества, охрана труда и т.д. Но даже здесь, вернее, особенно здесь мы должны регулярно проводить ревизию политик, регламентов и процедур – точно ли все процессы нужны, можем ли мы от чего-то отказаться или упростить, соответствуют ли эти требования реальности. Благодаря активному проникновению искусственного интеллекта в бизнес у нас появилась супервозможность заниматься по-настоящему важными и интересными вещами, передавая ИИ-помощникам рутину и быстрее решая многие бизнес-задачи.

Не секрет, что для поддержания культуры свободы и ответственности нужны прогрессивные HR практики. Многие подходы, сложившиеся несколько десятилетий назад, устарели и не соответствуют современному темпу бизнеса. Подход к постановке целей и оценке деятельности (performance management), правила ежегодного пересмотра заработных плат, долгосрочный план преемственности были разработаны под стабильный предсказуемый бизнес с длинным горизонтом планирования и низким уровнем энтропии. Для бизнесов с высокой скоростью изменений и высокой неопределенностью нужны гибкие подходы, адаптированные под специфику команд. Фокус должен смещаться с контроля и отсроченной мотивации на поощрение за результат и сверхусилия «здесь и сейчас».

ТИХОЕ УВОЛЬНЕНИЕ: КАК РАСПОЗНАТЬ «НЕВИДИМКУ» В КОМАНДЕ, ПОКА НЕ СТАЛО СЛИШКОМ ПОЗДНО?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Кенуль Рахимова Челик
Директор по персоналу
HAYAT Россия



Ваш сотрудник идеально выполняет KPI, приходит минута в минуту и никогда не срывает дедлайны. Кажется, это идеальный работник? Не спешите радоваться. Возможно, он уже находится в режиме **«тихого увольнения» (quiet quitting)**.

Это состояние, когда человек формально делает только то, что прописано в контракте, но полностью отключается от жизни компании: перестает предлагать идеи, брать инициативу и помогать коллегам.

В **Hayat** мы не ждем, пока сотрудник принесет заявление. Мы выявляем «тихое увольнение» на самых ранних этапах с помощью трех простых, но мощных фильтров:

1. Еженедельные пульс-опросы **Balancewise** помогают нам в реальном времени видеть изменения в настроении, уровне стресса и вовлеченности сотрудника еще до того, как это скажется на результатах. Данный инструмент позволяет отслеживать динамику эмоционального фона команды в режиме реального времени. В фокус внимания попадают ключевые показатели:

- Текущее самочувствие сотрудника на рабочем месте.
- Уровень повседневного стресса.
- Удовлетворенность текущими задачами.
- Готовность выражать благодарность коллегам.

Регулярный сбор этих микроданных помогает руководству и HR-департаменту выявлять первые признаки снижения вовлеченности на ранних стадиях — до того, как они перерастут в системный кризис и негативно скажутся на общей продуктивности.

2. Оценка «360 градусов»: многомерный взгляд на выгорание

В то время как пульс-опросы отражают внутреннее состояние самого работника, методика «360 градусов» позволяет получить объемную внешнюю оценку. Многосторонняя обратная связь собирается со всех уровней взаимодействия: от коллег, подчиненных и непосредственных руководителей.

Сигналом о возможном внутреннем выгорании или скрытой отстраненности сотрудника могут служить изменения в его поведении, зафиксированные окружением. К ним относятся:



Кенуль Рахимова Челик
Директор по персоналу
HAYAT Россия

- Снижение общей отзывчивости и готовности прийти на помощь.
- Падение качества совместной работы над проектами.
- Рост конфликтности в повседневных коммуникациях.

Своевременный анализ этих маркеров позволяет вовремя вмешаться и оказать сотруднику необходимую поддержку.

3. Встречи по системе **Zebra**: разделение контекстов обратной связи

Особое место в культуре **Hayat** занимает уникальный подход к проведению личных встреч, получивший название «**система Zebra**». Его главная особенность — строгое разделение корректирующей и поощряющей обратной связи по разным сессиям.

Вместо смешивания критики и похвалы в рамках одного разговора, компания практикует два автономных формата:

1. Сессия развития: посвящена исключительно обсуждению зон роста, анализу ошибок и поиску точек улучшения.

2. Сессия признания: направлена на фиксацию профессиональных побед, разбор сильных сторон и поощрение успехов сотрудника.

Такое разделение существенно снижает эмоциональное напряжение, минимизирует защитную реакцию со стороны работника и помогает выстроить по-настоящему открытый, честный и доверительный диалог между лидером и командой.

КОМАНДА, КОТОРАЯ ДАЕТ РЕЗУЛЬТАТ: ПЯТЬ ФАКТОРОВ ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Кристина Рукавишникова
Руководитель отдела привлечения
и управления талантами
Группа компаний Нижфарм



Результативность команды определяется не только экспертизой отдельных сотрудников и количеством ресурсов. Решающее значение имеют ясность целей и ролей, доверие и психологическая безопасность, а также то, как люди договариваются, принимают решения, распределяют ответственность и реагируют на ошибки.

Смысл и влияние

Люди устойчивее вкладываются в совместную работу, когда видят связь своей задачи с клиентом, пациентом, продуктом или стратегическим результатом бизнеса. Смысл не заменяет справедливую нагрузку, ресурсы и вознаграждение, но помогает команде сохранять фокус в период изменений и высокой неопределённости.

Руководитель усиливает этот фактор, когда не ограничивается постановкой задач, а показывает последствия решений: что изменится для клиента, компании и самой команды.

Общая цель вместо суммы задач

Команда начинает работать как единое целое, когда понимает не просто перечень индивидуальных задач, а общий результат: для кого он создаётся, почему важен и по каким критериям будет оценён. Если цели разных подразделений конфликтуют или каждый оптимизирует только собственный KPI, сотрудничество быстро превращается в передачу ответственности.

Руководителю важно регулярно переводить стратегические приоритеты в конкретные договорённости: что должно быть сделано, кем, к какому сроку и как будет измеряться результат.

Ясность ролей и решений

Даже сильные специалисты теряют темп, если неясно, кто принимает окончательное решение, кого необходимо привлечь, а кого достаточно проинформировать. Неопределённость провоцирует параллельную работу, затяжные согласования и взаимные претензии.

Полезный минимум для команды — договориться о владельце каждого результата,



Кристина Рукавишникова
Руководитель отдела привлечения
и управления талантами
Группа компаний Нижфарм

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

границах самостоятельности и маршруте эскалации. Речь о прозрачности: участники должны понимать, что именно коллеги вправе ожидать друг от друга.

Доверие как основа сотрудничества

Доверие в команде — это уверенность, что коллеги выполняют обещания, не используют ошибки друг друга против них и готовы к открытому диалогу. Без него сотрудники начинают избыточно контролировать друг друга, скрывать информацию, страховаться согласованиями, а скорость принятия решений неизбежно падает. Доверие формируется в ежедневной практике. Важно, чтобы сложные темы — разногласия, риски, ограничения ресурсов и неудобная обратная связь — обсуждались прямо и уважительно.

Задача руководителя создавать в команде рабочую среду, в которой можно задать любой вопрос, признать ошибку, обозначить риск или не согласиться с решением без страха унижения и наказания. Это напрямую связано с готовностью сотрудников высказывать идеи и предлагать инновации.

Разделяемые правила взаимодействия

Чёткие правила взаимодействия превращают командные договорённости в предсказуемую рабочую практику. Важно, чтобы они не спускались сверху как формальный регламент, а обсуждались и принимались всеми участниками, тогда команда воспринимает их как собственный инструмент эффективности, а не как дополнительный контроль.

Полезно договориться о конкретных принципах: как мы принимаем решения, в какие сроки и каналы сообщаем о рисках, как фиксируем задачи и договорённости, что считается допустимым опозданием, как мы даём обратную связь и разрешаем разногласия.

Правила должны быть короткими, наблюдаемыми и применимыми в повседневной работе. Их стоит периодически пересматривать: если правило систематически не выполняется, команде важно выяснить причину и договориться о дальнейших действиях.

КАК СОХРАНИТЬ ВЫСОКУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Оксана Чистова
Директор по персоналу
Арнест Упаковочные Решения



В наше время много говорится о гибкости, адаптивности, антихрупкости, но люди не станки, и невозможно взять и перестроить их по щелчку. И как директор по персоналу крупной производственной компании, где тысячи сотрудников ежедневно работают на линиях, с оборудованием, в жёстких требованиях к качеству и безопасности, вижу свою задачу не только в том, чтобы посмотреть в будущее, но и подготовить к нему людей. И это совсем не просто, перенастроить человеческий ресурс без потери эффективности, качества и безопасности, без ощущения, что почва уходит из-под ног.

Опираясь на наш опыт, могу выделить 4 ключевых правила в работе с людьми в постоянно меняющемся ландшафте:

1. Прозрачность вместо информационного вакуума. Если руководство молчит-персонал додумает сам, и не самый позитивный сценарий. Страх парализует, отвлекает внимание, ведет к потере качества работы и, что критично на производстве, к риску для безопасности. Политика открытых дверей всегда была близка руководству компании. Регулярные встречи с персоналом на территории предприятий и честный ответ на вопросы: зачем мы меняемся, как это повлияет на доход, график, образ жизни — помогают быть на одной волне и вместе решать вопросы. Мы не ждём, пока слухи заполнят пространство: сообщаем первыми, говорим как есть, в том числе о сложностях.

2. Наставничество и «микрообучение». Появляется новое оборудование, запчасти, меняются технологические процессы и стандарты. Нет времени на длительное обучение с отрывом от производства. Поэтому знания тиражируются внутри системы: опытные наставники создают короткие, практичные инструкции, проводят обучение прямо на рабочем месте, без отрыва от смены. Мы формируем пул внутренних экспертов по каждому участку, которые способны быстро передать компетенцию коллегам. Такой подход сокращает период адаптации к нововведениям с месяцев до недель и позволяет удерживать качество.

3. Гибкость. Там, где это возможно. Постоянные изменения ведут к хроническому стрессу и выгоранию. Мы разработали программу «Благополучие», которая включает 4 направления: физическое, финансовое, эмоциональное и социальное здоровье сотрудников. Ведется активная работа по всем четырем направлениям: продвижение корпоративного спорта; онлайн курс по финансовой грамотности и корпоративная



Оксана Чистова
Директор по персоналу
Арнест Упаковочные Решения

пенсионная программа; онлайн психолог в рамках программы ДМС; корпоративные мероприятия (семейные праздники, функциональные тимбилдинги), адресная помощь в сложных жизненных ситуациях. Искренняя забота поддерживает лояльность и снижает текучесть.

4. Вовлечение в изменения персонала на всех уровнях. Когда мы реализуем изменения мы не спускаем сухие директивы, а создаем фокус-группы. Если сотрудник сам участвует в разработке нового регламента, во внедрении улучшений процесса, он становится соавтором результата и следует решению, а не саботирует его. Структурировать хаос, не убивая в нем жизнь, вполне рабочая история. И высокая производительность в условиях перманентных изменений — это не про тотальный контроль и давление KPI. Это про прозрачность, доверие и скорость коммуникации. Задача HR лидеров — поддерживать коллег на всех уровнях и менять позиции от исполнителей инструкций до соавторов изменений. Только тогда любой внешний и внутренний шторм станет для компании не угрозой, а точкой роста.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И БУДУЩЕЕ РАБОТЫ



Тема	Автор
Искусственный интеллект — помощник, инструмент или новый коллега?	Роман Ромашевский Директор по финансам и персоналу Холдинг ПЭК
Как сохранить человеческий подход в мире ИИ алгоритмов?	Татьяна Кадыкова Директор по персоналу АО «Фруктовая лавка»
Опыт внедрения программы наставничества и применения ИИ в отборе кандидатов в наставники	София Ладыгина Руководитель отдела подбора и обучения персонала S7 Group
Искусственный интеллект ускоряет работу. Результат создаёт команда	Мурат Вурал Партнёр-основатель UNIQ Development
Какие HR-процессы пока не стоит передавать искусственному интеллекту?	Юсуф Хюсейин Биридджик Начальник отдела кадров ООО Ренстройдеталь
Каким будет рынок труда после массового внедрения ИИ	Святослав Вильк Генеральный директор Холдинг Аква

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ - ПОМОЩНИК, ИНСТРУМЕНТ ИЛИ НОВЫЙ КОЛЛЕГА?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Роман Ромашевский
Директор по финансам и персоналу
Холдинг ПЭК



В ответ на кризис в отрасли грузоперевозок, этом году нам пришлось перестраиваться быстро: мы объединили управление финансами и персоналом, а задачи, которые копились в HR годами, предстояло решить за месяцы - причём командой меньшей, чем раньше. Честно скажу: без искусственного интеллекта мы бы не успели. Расскажу о трёх задачах, где ИИ позволил совершить прорыв.

Первая - фотография рабочей недели. Задавшись целью оптимизировать бэк-офисные процессы, мы собрали данные о том, на что уходит время сотрудников: 77 подразделений Холдинга, 416 ролей, около 5 000 активностей - более 16 000 часов в неделю, которые сотрудники и руководители описывали самостоятельно. Вручную такой массив разбирали бы месяцами, ИИ справился за часы. И не просто посчитал, а нашёл закономерности: 17% времени уходит на непродуктивные встречи, 14% - на ручные операции вроде печати, сверок и переноса данных, а каждая четвёртая активность требует переключения между тремя и более ИТ-системами. Одних каналов коммуникации у нас оказалось шесть. Так мы получили карту неэффективностей и понятный план, что нужно автоматизировать или пересмотреть в первую очередь.

Вторая - грейдинг. К нему компания подступалась не один год: собственную балльную модель из девяти ключевых факторов и примерно пятидесяти уровней оценки мы разработали, но прогрейдовать более 2 000 штатных позиций «белых воротничков» не хватало рук - нужна была отдельная команда или дорогие консультанты и, что самое тяжелое, - много времени. Мы передали ИИ методологию, должностные инструкции, оргструктуру, данные о численности и бюджетах - и получили оценку каждой должности по каждому фактору, с обоснованием. Люди спорили, проверяли и утверждали, но проект, который буксовал годами, был закрыт за месяц.

Третья - зарплатные вилки. Грейды нужно было сопоставить с рынком: перцентили из независимого обзора зарплат, отраслевые срезы, региональные коэффициенты - десятки тысяч строк данных. По нашей оценке, вручную это тысячи человеко-часов работы целой команды компенсаций и льгот. С ИИ мы уложились в две недели и получили интерактивную картину: как доход каждой позиции соотносится с вилкой её грейда внутри компании и с рынком, рассчитали бюджетные модели доведения дохода сотрудников до целевых значений и даже создали веб-приложение для удобства HR-аналитиков.



Роман Ромашевский
Директор по финансам и персоналу
Холдинг ПЭК

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

За время этих проектов у нас сложились три простых правила. Никаких персональных данных в модели: всё обезличивается до обработки и восстанавливается только во внутреннем контуре. ИИ считает - человек проверяет и решает: ответственность за результат модели не делегируется алгоритму. И главное: лучшие задачи для ИИ - разовые, трудоёмкие, аналитические, с огромным массивом данных «на входе», но с понятной методологией. То самое «надо бы сделать», до которого годами не доходят руки.

Так кто же он нам - помощник, инструмент или коллега? Инструмент - по природе. Помощник - по эффекту: он дал небольшой команде мощь, которой не было в штате. Но пока не коллега: коллега разделяет ответственность, а отвечать за решения по-прежнему нам. Хотя, если честно, «стажёра», который за месяц делает трехлетний объём работы, любой руководитель охотно взял бы в команду.

КАК СОХРАНИТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОДХОД В МИРЕ ИИ-АЛГОРИТМОВ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Татьяна Кадыкова
Директор по персоналу
АО «Фруктовая лавка»



В 2026 году искусственный интеллект уже сложно воспринимать как технологию будущего. Владение этим инструментом постепенно становится частью профессионального профиля — примерно так же, как когда-то Excel или Outlook. В АО «Фруктовая Лавка» мы обучили часть сотрудников работе с ИИ и добавили владение ИИ в их профиль компетенций: он анализирует данные, помогает создавать контент и экономит нам часы работы.

Но вместе с ростом эффективности возникает другой вопрос: если алгоритмы всё лучше справляются с задачами, что именно должно оставаться зоной ответственности человека?

Для меня, как HRD, человеческий подход — это не отказ от технологий и не попытка сохранить привычный порядок вещей любой ценой. Это понимание простой вещи: за любым бизнес-результатом стоят люди. А значит, там, где нужно понять контекст, мотивацию, потенциал, сомнения или последствия решения для конкретного человека, одного алгоритма недостаточно. ИИ особенно эффективен там, где есть большие объёмы данных, повторяющиеся задачи и возможность проверить результат. Он может быть отличным советчиком. Но советчик и тот, кто несёт ответственность за решение, — не одно и то же.

Например, в подборе ИИ способен помочь с первичным отбором кандидатов. За годы работы в производственных компаниях я неоднократно видела талантливых людей с совершенно «непродающими» резюме. Думаю, многие HR поймут: читаешь резюме, понимаешь, что человек написал совсем не то, что стоило бы написать, а внутри почему-то есть ощущение, что будет мэтч. Звонишь, разговариваешь — и понимаешь: вот он, идеальный кандидат. Человек может плохо уметь описывать себя и свои достижения, но быть мастером своего дела. Чтобы получить от ИИ хороший результат, нужен хороший промпт. А человек вовсе не обязан быть хорошо сформулированным промптом, чтобы обладать потенциалом и экспертизой.

В управлении людьми мы постоянно сталкиваемся с ситуациями, где цифра требует интерпретации, а рекомендация — проверки. Падение эффективности может означать потерю мотивации. А может — сложный период в жизни человека. Высокая текучесть может быть проблемой конкретного руководителя. А может быть следствием изменений в бизнес-модели. Алгоритм может обнаружить закономерность. Человек должен понять её причину.



Татьяна Кадыкова
Директор по персоналу
АО «Фруктовая лавка»

При этом человеческий подход часто ошибочно принимают за мягкость. Но человечность в бизнесе не означает всегда говорить «да», поддерживать сотрудника или сохранять его в компании любой ценой. Иногда самое человеческое решение — дать честную обратную связь, отказать в повышении или расстаться с сотрудником. Разница в том, принимается ли решение механически или ответственно — с пониманием контекста и последствий для человека, команды и бизнеса.

Поэтому сохранить человеческий подход в мире ИИ — не значит поставить технологии на паузу. Наоборот: нужно научиться использовать ИИ там, где он действительно сильнее человека, и особенно беречь человеческое там, где сильнее человек. Чем лучше алгоритмы справляются с типовыми задачами, тем дороже становятся критическое мышление, эмпатия, способность видеть контекст, строить доверие, принимать решения и нести ответственность за них. Возможно, главный вызов эпохи ИИ состоит не в том, научимся ли мы работать с алгоритмами, а скорее, в том, не разучимся ли мы работать друг с другом.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА И ПРИМЕНЕНИЯ ИИ В ОТБОРЕ КАНДИДАТОВ В НАСТАВНИКИ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



София Ладыгина
Руководитель отдела подбора и
обучения персонала
S7 Group

В текущих реалиях российского рынка удержание сотрудников является одним из важнейших направлений современной кадровой политики. Исследования вовлеченности и удержания персонала последних лет показывают, что хотя материальная мотивация остается важным фактором удержания, тем не менее лояльность работников к организации все чаще зависит от возможностей профессионального развития, качества адаптации, поддержки со стороны руководителей и корпоративной культуры. В рамках управляющей компании S7 Group одной из мер по удержанию сотрудников стала программа наставничества.

Несмотря на наличие практики наставничества, в компании не было принятых единых стандартов и требований к наставникам, критериев оценки их готовности к выполнению данной роли и подходов к передаче знаний и экспертизы. Это создавало риски в вопросе качества адаптации и профессионального развития сотрудников.

В качестве целей проекта были определены:

- формирование единого подхода к реализации наставничества внутри компании;
- разработка модели компетенций наставника;
- разработка оценочных мероприятий для кандидатов в наставники на соответствие модели компетенций;
- создание системы подготовки и обучения наставников;

После запуска программы основным вызовом для нас стала организация процесса оценки кандидатов. Уже в первую неделю мы получили свыше 100 заявок от сотрудников, желающих стать участником программы.

Процесс оценки включал проведение интервью по компетенциям, повторное изучение записи интервью, анализ и подготовка обратной связи кандидату. Совокупные трудозатраты на оценку одного человека составляли около пяти часов времени эксперта. При имеющемся количестве заявок и ограниченном составе команды, проводящей оценку, возник риск существенного увеличения сроков рассмотрения кандидатур. В результате, установленные сроки предоставления обратной связи стали регулярно нарушаться, вместо целевого показателя в две недели часть кандидатов ожидали решения до одного месяца. Это потребовало от нас пересмотра текущего подхода и поиск решения по оптимизации процесса без снижения качества.

Для решения задачи мы обратились за помощью к подразделению, занимающимся развитием корпоративных ИИ-инструментов. В результате нашей совместной работы был разработан AI-агент, позволивший делать автоматическую транскрипцию записей



София Ладыгина
Руководитель отдела подбора и
обучения персонала
S7 Group

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

интервью, то есть переводить их в текстовый формат. Теперь экспертам было достаточно повторно прочитать содержание интервью, что занимало значительно меньше времени и позволило сократить временные затраты на анализ.

Следующим этапом стала разработка промпта (который мы расписали практически на 8 страниц). Промпт содержал описание модели компетенций наставника, критерии оценки и требования к формированию обратной связи. На основании текстовой расшифровки интервью ИИ проводил предварительный анализ кандидата по пяти ключевым компетенциям, определял уровень их проявленности, подбирал подтверждающие примеры из интервью и формировал проект обратной связи. Итоговое решение принималось экспертом после анализа материалов, подготовленных системой.

Внедрение AI-агента в процесс оценки кандидатов в наставники и разработка детального промпта позволили существенно оптимизировать процесс оценки кандидатов. До автоматизации совокупные трудозатраты на одного кандидата составляли около пяти часов. После внедрения ИИ на оценку и анализ результатов одного кандидата уходило всего около двух часов, из которых один час занимало проведение интервью и еще порядка одного часа – анализ результатов, проверка выводов искусственного интеллекта и их корректировка при необходимости, а также подготовка обратной связи кандидату. Таким образом, трудозатраты экспертов были снижены на 60%.

Сокращение сроков обработки результатов позволило значительно повысить скорость предоставления обратной связи кандидатам в наставники. Если на начальном этапе сотрудники могли ожидать решения до одного месяца, то после внедрения ИИ обратная связь в большинстве случаев предоставлялась уже на следующий рабочий день после проведения интервью.

Как уже отмечалось в начале статьи, изначально целью программы наставничества было повышение качества адаптации и удержания персонала. Так, результаты программы были замерены в рамках одного из наиболее критичных подразделений компании с массовым наймом сотрудников и традиционно высоким уровнем текучести персонала. До внедрения программы показатель текучести персонала составлял 36%. После запуска программы, подготовки наставников и внедрения единых стандартов адаптации новых работников показатель снизился до 7%.

Полученные результаты позволили нам наглядно доказать, что система наставничества, приведенная к единому стандарту, оказывает влияние на качество и успешность адаптации новых сотрудников и может использоваться как эффективный инструмент удержания персонала.

Практический опыт S7 показывает, что применение технологий ИИ в оценке кандидатов в наставники позволяет не только существенно снизить трудозатраты, но и повысить эффективность HR-процессов, что позволяет масштабировать программу без увеличения численности HR-команды.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ УСКОРЯЕТ РАБОТУ. РЕЗУЛЬТАТ СОЗДАЁТ КОМАНДА

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Мурат Вурал
Партнёр-основатель
UNIQ Development



Компании сегодня одновременно сталкиваются с двумя непростыми переменными: находить и удерживать сильных людей становится всё труднее, а искусственный интеллект стремительно меняет саму манеру работы. Многие руководители выводят из этого простое уравнение: платить хорошую зарплату, дать современные инструменты – и эффективность вырастет сама.

В реальности всё устроено иначе.

Высокая зарплата, конечно, помогает привлечь сильного специалиста. Искусственный интеллект ускоряет анализ, подготовку документов, рутинные задачи. Но личная скорость сотрудника и общий результат компании – вещи разные. Один может работать быстро; но если он не движется к общей цели вместе с другими подразделениями, не делится информацией, не видит, как его решения влияют на бизнес в целом – эта скорость не превращается в реальную ценность.

Более того, при неправильно выстроенной организации искусственный интеллект способен не решать существующие проблемы, а усиливать их. Разные команды работают над одной задачей, опираясь на разные данные и предположения, плодят отчёты – а в итоге никто не берёт на себя ответственность за решение. В такой среде технологии ускоряют не эффективность, а разобщённость.

Сильная команда – это не просто группа талантливых людей. Это те, кто понимает общую цель, вовремя делится информацией, умеет открыто спорить и вместе отвечает за итог. Речь не о том, чтобы всегда соглашаться друг с другом – важнее умение подвергать сомнению исходные предположения, заранее проговаривать риски и, после того как решение принято, двигаться в одном направлении.

Искусственный интеллект может поддержать этот процесс, но создать его самостоятельно не способен. Он умеет сопоставлять данные, предлагать варианты, делать резюме встреч – но не выстраивает доверие, не разрешает конфликты между людьми, не берёт на себя сложные решения.

Самыми ценными сотрудниками будущего будут не просто те, кто умеет эффективно пользоваться инструментами искусственного интеллекта. Наибольшую ценность будут представлять специалисты, которые умеют правильно формулировать вопросы, оценивать качество исходных данных, понимать, когда ответ ИИ может быть неполным или ошибочным, и при необходимости не соглашаться с рекомендацией системы.



Мурат Вурал
Партнёр-основатель
UNIQ Development

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Мы столкнулись с этим на собственном опыте. В рамках одного из проектов по подбору сотрудника кандидат представил очень сильные материалы, подготовленные с помощью искусственного интеллекта. Он заметно выделялся на фоне остальных, и мы приняли решение сделать ему предложение.

Однако уже в процессе совместной работы стало очевидно: уверенное владение инструментами ИИ не может компенсировать недостаток самостоятельности в принятии решений или профессиональной экспертизы, необходимой для этой роли. Сильная презентация создала впечатление, что кандидат полностью готов к работе, но она не смогла заменить реальный опыт, профессиональное чутьё и готовность брать на себя ответственность за результат.

В UNIQ Development мы также развиваем бизнес-процессы в соответствии с этим подходом. В основе этой трансформации – единое информационное поле, чёткое распределение зон ответственности, ориентация команд на общий результат и понятное закрепление ответственности за принимаемые решения.

В рамках этой работы мы запускаем пилотную программу обучения сотрудников работе с искусственным интеллектом. Для нас важно не просто научиться выполнять задачи быстрее, но и понять, как ИИ может повысить качество анализа, помочь принимать более взвешенные решения и улучшить сам процесс принятия решений.

Мы понимаем, что пока находимся только в начале этого пути. Очевидно и то, что такую трансформацию невозможно провести лишь за счёт нескольких новых процедур или внутренних регламентов. Для реальных изменений необходимы дисциплина и изменение привычных подходов к ежедневной работе. При этом мы уверены, что такой подход способен дать заметный результат.

В будущем успех будет на стороне не тех компаний, которые используют искусственный интеллект больше других, а тех, кто сумеет грамотно сочетать технологии с человеческим мышлением, командной работой и общей ответственностью за результат.

КАКИЕ HR-ПРОЦЕССЫ ПОКА НЕ СТОИТ ПЕРЕДАВАТЬ ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Юсуф Хюсейин Бириджик
Начальник отдела кадров
ООО Ренстройдеталь



В условиях глобализации и стремительного развития технологий инструменты на базе искусственного интеллекта (ИИ) всё активнее используются в различных отраслях бизнеса, помогая экономить время и повышать эффективность работы. Скорее всего Вам попалось на глаза знаменитое видео с Уиллом Смитом, который ест спагетти. Если в 2023 году этот ролик выглядел полностью нереалистичным и больше напоминал анимацию, то уже к 2026 году он практически неотличим от настоящего кадра из фильма. Мы живём в эпоху, когда можем собственными глазами наблюдать за тем, как искусственный интеллект ежедневно совершенствуется. Однако если посмотреть на этот вопрос с точки зрения стратегического управления кадровыми ресурсами, возникает закономерный вопрос: сможет ли искусственный интеллект взять на себя абсолютно все HR-процессы, насколько он действительно полезен, и существуют ли области, где возможности ИИ всё ещё ограничены?

Как и любой бизнес-процесс, в HR-функции существует определенный перечень процессов с измеримыми показателями результативности. Например, ИИ может быть внедрен в ведение кадрового документооборота, расчета заработной платы, активно применяться в обучении персонала. Однако, не всегда полный отказ от участия живого HR специалиста приносит пользу компании.

Возьмём, например, подбор персонала. Представьте себе собеседование, где вопросы задаёт исключительно искусственный интеллект на основе заранее подготовленного сценария. Даже если система обучена всем корпоративным требованиям, KPI, компетенциям и техническим критериям вакансии, она всё равно может пропустить небольшие, но важные детали, о которых кандидат рассказывает во время интервью и которых нет в его резюме. Или представьте ситуацию, когда кандидат рассказывает о своём увлечении экстремальными видами спорта. Сможет ли ИИ верно интерпретировать и извлечь пользу из этой информации? Для этого необходимы не только алгоритмы, но и профессиональный опыт интервьюера, насмотренность и способность интерпретировать контекст. Такие компетенции формируются годами практики.

Способности ИИ развиваются из года в год, нельзя не признать, что скоро он станет незаменимым помощником для любого бизнеса. Однако во многих процессах попытка полностью заменить человека искусственным интеллектом может привести к серьёзным ошибкам.



Юсуф Хюсейин Биридджик
Начальник отдела кадров
ООО Ренстройдеталь

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Чтобы подкрепить данный тезис, давайте рассмотрим и другие HR-процессы: кадровое администрирование, расчет заработной платы, управление компенсациями и льготами, эффективностью сотрудников. Все они строятся на конкретных вводных данных и имеют четкие измеримые показатели. Для их реализации успешно внедряются и используются такие инструменты, как чат-боты, интеллектуальные помощники. Например, ИИ способен анализировать макроэкономические показатели и ситуацию на рынке труда, и формировать на их базе предложения по оптимизации системы оплаты труда и мотивации. При этом существует такое понятие как корпоративная культура. Это внутренний код компании, который строится годами, учитывает историю организации, особенности коллектива, управленческий опыт, накопленный руководством, в том числе в многочисленных нестандартных ситуациях. Эти базовые вещи наравне с экономическими показателями и нормами законодательства ложатся в основу всех внутренних процессов. Способны ли алгоритмы ИИ в принятии решений корректно интерпретировать такие особенности, как мультикультурный коллектив компании, историю многолетних взаимоотношения внутри такой команды, опыт прошлых управленческих ошибок? Мы все понимаем, что технологии искусственного интеллекта способны значительно ускорить и оптимизировать различные процессы. Однако в таком подразделении, как Human Resources, главным капиталом которого является человек, полная передача процессов искусственному интеллекту — от привлечения талантов до их удержания и развития — может стать точкой, с которой начнутся необратимые ошибки.

За каждым человеком стоит уникальный профессиональный путь, личная мотивация, жизненный опыт и особенности мышления. Это не только набор компетенций, но и его отношение к компании, его ценности, амбиции и способность развиваться. Именно эти элементы зачастую невозможно полностью измерить и «оцифровать». Для этого нужен живой человек.

Будущее в управлении персоналом, безусловно, связано с технологиями ИИ. Однако наиболее эффективная модель — это сотрудничество ИИ с человеком, где ИИ — это эффективный инструмент, а не замена живого HR.

КАКИМ БУДЕТ РЫНОК ТРУДА ПОСЛЕ МАССОВОГО ВНЕДРЕНИЯ ИИ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Святослав Вильк
Генеральный директор
Холдинг Аква



В свое время первая промышленная революция запустила маховик ускорения, который за двести лет перекроил логику развития человечества. За время жизни трёх поколений мы проскочили путь от паровой машины и телеграфа до освоения атома, расшифровки ДНК, полётов в космос и глобальной цифровой сети. Сегодня этот процесс продолжается у нас на глазах: геномное редактирование, mRNA-технологии, робототехника и генеративный искусственный интеллект (далее – ИИ).

ИИ принято обсуждать как событие, которое случилось с нами и теперь решает нашу судьбу, но это не верная оптика, поскольку ИИ это – очередной виток той же спирали, и по сути он мало отличается от привычной нам автоматизации, в основе которой всегда лежало одно — работник за единицу времени делает больше или быстрее, то есть не «вместо человека», а «с помощью человека, но – по другому».

И здесь я расхожусь с большинством прогнозов, в моем понимании ИИ — инструмент масштабирования, а не сокращения расходов на людей. В первом случае вы делаете больше тем же составом, во втором — столько же меньшим. Те, кто выбирает вторую логику, приходят к неприятным открытиям.

Ramp и Revelio Labs изучили 21,5 тысячи американских компаний, впервые связав фактические расходы на ИИ с кадровой статистикой. Те, кто вложил в ИИ интенсивнее всех, за два года нарастили численность на 10,2%, а сотрудников начального уровня — примерно на 12%, авторы честно оговариваются: это корреляция, а не доказанная причина, то есть если бы ИИ замещал людей автоматически, сокращения по идее шли бы именно у самых активных пользователей.

Но есть и обратная сторона, о которой в оптимистичных статьях говорить не принято.

В этом году Ford признал, что переоценил возможности ИИ. Компания сделала ставку на автоматизированный контроль качества, установила девятьсот камер с ИИ-анализом и сократила персонал. Качество упало, Ford стал самым отзываемым автопроизводителем США. За три года пришлось нанять 350 опытных инженеров, чтобы переобучить системы, которые должны были их заменить. Только после этого Ford впервые с 2010 года стал первым в рейтинге качества J.D. Power.

Опытные инженеры ушли раньше, чем успели передать свои знания системам, которые



Святослав Вильк Генеральный директор Холдинг Аква

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

создавались им на замену. Экспертиза десятилетий пропала и её пришлось выкупать обратно, поэтому настоящий риск ближайших лет — не безработица, вызванная автоматизацией с применением ИИ, а утрата носителей знания при иллюзии, что все это знание уже оцифровано.

Вторая часть проблемы приходит с другой стороны. Экономисты Стокгольмского университета и Университета Гонконга тридцать месяцев наблюдали за 26,8 тысячи китайских школьников. С приходом ИИ оценки за домашние задания выросли на 18%, время выполнения сократилось на 30% — а результаты закрытых экзаменов без ИИ упали примерно на 20% уже через полгода, на вступительных испытаниях потеря составила 18–24%.

Но ключевое в другом, потери сосредоточились у тех примерно четырёх пятых учеников, чьё поведение соответствовало простому делегированию ИИ своих умственных усилий: очень короткое время выполнения при высоких оценках, но те, кто тратил на задание столько же времени, сколько раньше, не потеряли ничего.

Я часто повторяю команде: ИИ глупых сделает ещё глупее, а умных — ещё умнее, он не выравнивает людей, а усиливает то, что человек и так делал: как мышление, так и отказ от мышления.

Что мы делаем в «Холдинг Аква»

Мы формируем карту рутинных процессов под последующую автоматизацию, в том числе с применением ИИ. О прорыве рассказывать не буду: мы в начале пути. Часть задач уже работает — агенты по локальным нормативным актам и поддержке ИТ-блока, анализ рынка и оценка идей из банка идей, вычитка и вёрстка.

Важнее другое — как внедрять. Есть две модели: «кто не с нами, тот против нас» и наращивание критической массы амбассадоров, продвигающих идею изнутри. Мы идём по второму пути: учим людей и объясняем каждому, зачем это лично ему и зачем группе компаний, разница не в скорости внедрения, а в результате — сотрудники будут прятать использование ИИ от руководства или пользоваться им осмысленно.

Главное, что мы доносим до людей: навык работы с ИИ — это то же самое, что навык работы с 1С, Word или Excel, то есть такая же часть профессиональной гигиены и задача не вписать строчку в резюме, а сделать так, чтобы технология вошла в обиход столь же естественно, как поисковик или мессенджер.

Что это значит для рынка труда

Исчезать будут не профессии, а устаревшие способы их выполнения. Ценность при этом сместится не туда, куда принято думать: востребованы будут не те, кто быстрее



Святослав Вильк
Генеральный директор
Холдинг Аква

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

генерирует результат, а те, кто способен его проверить и за него отвечать, работодатели все больше станут ценить постановку задачи, верификацию и ответственность — за всё, чего ИИ на себя не берёт.

Соискателю я бы сказал так: бояться нечего, но расслабляться не стоит, отдавайте машине рутину и первичную аналитику — и ровно настолько же увеличивайте собственную нагрузку там, где нужно думать и принимать решения, если же высвобожденное время уйдет в пустоту, вы проиграли сами себе.

Рынок труда будущего — это не рынок людей против машин. Это рынок людей, которые умеют работать с машинами, идти этим путём нужно в ногу с прогрессом — оставаясь тем, кто принимает решения, создаёт



Тема	Автор
Почему корпоративное обучение не влияет на результаты бизнеса?	Екатерина Сухих Руководитель обучения, развития и оценки Эlevel
Как определить сотрудников с высоким потенциалом развития?	Андрей Зыков Директор по персоналу SILMAR GROUP

ПОЧЕМУ КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ НЕ ВЛИЯЕТ НА БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Екатерина Сухих
Руководитель обучения,
развития и оценки
Эlevel



Этот вопрос часто возникает в моих диалогах с бизнесом: кто-то проверяет экспертизу, кто-то сомневается в окупаемости затрат, а кто-то на собственном опыте убедился, что 100% прохождение курсов с отличными тестами не гарантирует роста продаж. Значит ли это, что тренинги бесполезны? Нет. Проблема – в подходе: в планировании, проведении обучения, его сопровождении и измерении результатов. Разберем каждый этап через чек-лист верных действий, а также типовые ошибки каждого из этапов.

1. Планирование обучения

Как должно быть:

- Бизнес четко формулирует проблему, которую обучение призвано решить;
- Обе стороны понимают, что проблема связана именно с компетенциями сотрудников, а не с маркетингом, процессами, рабочими системами или культурой компании;
- Тренер собирает запросы от заказчика и аудитории, затем проектирует программу, упражнения и инструменты под конкретные навыки, влияющие на результат.

Типичные ошибки:

- **Обучение вне контекста бизнес-задачи.** Запуск обучения «по инерции» или «для галочки» - по данным исследований (Brandon Hall Group, 2026), более половины инвестиций в развитие теряют связь с реальными драйверами роста. Например, менеджеров учат переговорам, а продажи падают из-за сбоев в работе CRM-системы.
- **Обучение как «волшебная таблетка».** Попытка заткнуть курсами системные дыры - токсичную атмосферу, размытые зоны ответственности или слабую мотивацию. Один тренинг по коммуникации здесь не помощник, он может научить людей инструментами эффективной коммуникации, но это не отменяет необходимости системных изменений в процессах и корпоративной культуре.
- **Отсутствие предварительной диагностики.** Без аудита навыков и анализа разрывов программа строится под «среднюю температуру по больнице», а не под реальные дефициты. Как итог, участники либо не понимают тренера, либо наоборот, скучают на обучении, где слышат давно известные истины.
- **Формальный подход и отсутствие внутреннего запроса.** Обучение, спущенное сверху и не имеющее личной ценности для сотрудников, обречено. Особенно для поколения Z — без карьерных перспектив или признания, их мотивация падает, а знания остаются абстрактными.
- **Обучение «на вырост».** Например, человек получает управленческие навыки, но не планирует становиться руководителем. Новый опыт нигде применить — он забывается, а новые нейронные связи разрушаются.



Екатерина Сухих
Руководитель обучения,
развития и оценки
Эlevel

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

- **Погоня за быстрыми и дешевыми решениями.** В условиях сжатых сроков и ограниченных бюджетов, бизнес выбирает онлайн-курсы или бюджетные программы, ожидая глубинных изменений компетенций, которые формируются годами. Итог — разочарование.

2. Проведение обучения

Как должно быть:

- Программа соответствует ожиданиям заказчика и аудитории;
- Тренер — практик с опытом в данной отрасли, приводит релевантные примеры, что укрепляет доверие и облегчает перенос навыков в работу (именно поэтому я считаю полезно внедрять роль L&D BP в бизнес, по аналогии с HR BP).
- Разбираются кейсы, основанные на реальных болях компании, чтобы сотрудники могли применить решения уже завтра.

Типичные ошибки:

1. **Типовая программа при собранных запросах.** Участники слышат общие истины, но не получают ответов на свои конкретные ожидания.
2. **Тренер-«универсал».** Он проводит курсы на любые темы и для любых отраслей, но проваливается на глубоких вопросах и примерах из практики конкретных участников тренинга.
3. **Несоответствие сложности кейсов.** Опытным B2B-продажникам предлагают примитивные задачи по продаже ручки — они щелкают их как орешки, но реальные сложности с клиентами остаются за бортом.

3. Сопровождение обучения

Как должно быть:

- После тренинга проводятся тесты и сбор обратной связи для оценки усвоения теории, а также её соответствия заявленным ожиданиям;
- Бизнес получает отчет и рекомендации по дальнейшим шагам;
- Руководители систематически закрепляют навыки на рабочих местах через обратную связь и коучинг;
- Регулярно проводится оценка компетенций, на основе которой корректируются планы развития (обучение — это система, а не разрозненные события).

Типичные ошибки:

- **Отсутствие закрепления.** Без поддержки руководителя сотрудник быстро возвращается к старым методам работы. Исследования подтверждают: регулярное обсуждение новых навыков на встречах повышает вероятность их применения на 65%, именно поэтому важно, чтобы руководители работали в связке и выполняли рекомендации после тренинга.
- **Размытая ответственность.** L&D проводит курс, но не участвует во внедрении, а бизнес-



Екатерина Сухих
Руководитель обучения,
развития и оценки
Эlevel

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

- юнит ждет чуда, не создавая условий для изменений. Обучение существует в вакууме, а его результаты оказываются оторваны от практики.
- **Бессистемность.** Тренинги проводят от случая к случаю, когда есть время и/или бюджет, хотя развитие сложных компетенций требует времени и постоянства. Если нет системы – то не следует ожидать чуда от локальных тренинговых программ.

4. Измерение результатов

Как должно быть:

- Здесь и сейчас: измеряем удовлетворенность обучением (анкеты обратной связи) и проверяем усвоенные знания (тесты, домашние задания);
- Долгосрочная оценка: смотрим динамику компетенций в полях, на последующих тренингах и регулярных ассессментах;
- Косвенные метрики: вовлеченность (eNPS, ESI), текучесть (общая и среди талантов), доля сотрудников, думающих об увольнении, а также поведенческие показатели - участие в инициативах, количество реализованных идей, скорость выхода новичков на полную эффективность. Обучение прямо влияет на эти метрики, а те, в свою очередь, - на производительность (что на сегодня является фактом, подтверждаемым самыми разными исследованиями).

Типичные ошибки:

- **Отказ от измерений под предлогом сложности.** Если не измерять L&D показатели, то мы не сможем управлять ими. L&D-функция обязана отслеживать не только тесты, но и HR-метрики, и их связь с бизнес-показателями.
- **Прямой вопрос «А где рост продаж?».** В B2C-бизнесе условно можно провести замер «до» и «после» тренинга — допустим, обучили сотрудника повышать средний чек, он вышел на точку, и чек вырос — значит, мы молодцы. Но даже в этом случае на результат влияют кривая спроса, общая экономическая ситуация и маркетинговые активности. А в долгосрочных B2B-продажах и проектных сделках прямой эффект от обучения становится практически неуловимым (вы можете сказать, что можно сделать тестовые проекты по обучению и сравнивать регионы с тренингами и без, но, коллеги, бизнес – это не университет, никто не будет ждать, пока мы завершим свой эксперимент).

Исходя из описанного следует, что корпоративное обучение — это не разовое мероприятие и не магия, а система, где важен каждый этап. Да, прямой эффект измерить непросто, но это не повод отказываться от измерений — это повод выстраивать процесс осознанно, в партнёрстве с бизнесом и сотрудниками. Инвестируйте в людей системно, закрепляйте навыки на практике, оценивайте динамику — и обучение перестанет быть статьёй расходов, превратившись в драйвер устойчивого роста. Настоящие изменения всегда начинаются изнутри, и они того стоят.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ СОТРУДНИКОВ С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ РАЗВИТИЯ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Андрей Зыков
Директор по персоналу
SILMAR GROUP



Почему звёзды прошлого часто не светят в будущем?

Долгое время в логистике мы рассуждали просто: выполняешь KPI — получаешь повышение. И это работало, пока среда была предсказуемой. Но чем выше турбулентность, тем заметнее: вчерашние отличники не всегда справляются с новыми вызовами. Они ждут инструкций там, где их ещё нет, и тяжело переучиваются, когда привычные инструменты устаревают.

Исследования подтверждают: прошлая эффективность — слабый предсказатель успеха в будущем^[1]. В условиях нестабильности на первый план выходит обучаемость (learning agility) — способность быстро извлекать уроки из нестандартного опыта и применять их в незнакомых ситуациях^[2].

Из чего складывается высокий потенциал?

Если отбросить абстракции, высокий потенциал опирается на три столпа. Первый столп — способность учиться на опыте. Причём на любом: не только на успехах, но и на провалах, нестандартных ситуациях, непростых проектах. Такой человек не просто осваивает новое — он «вытаскивает» уроки из всего, что с ним случилось, и применяет их дальше. Исследования раскладывают это качество на несколько составляющих: ментальную гибкость, ориентацию на результат, социальную чувствительность и рефлексивность^[3].

Второе — мотивация роста. Это не просто желание занять следующую ступеньку, а внутренний драйв разбираться в сложном, браться за незнакомые задачи и не сдаваться при неудачах. Другие исследователи добавляют к этому любопытство, проницательность и решимость^[4].

Третий аспект — социальный интеллект: умение точно считывать людей, договариваться в напряжённых ситуациях и влиять без формальной власти. В логистике это критично, ведь нам приходится выстраивать мосты между совершенно разными функциональными мирами.

Как заглянуть в будущее? Оценка потенциала: не магия, а наблюдение

Самые надёжные инструменты — это не гадание, а структурированное наблюдение за



Андрей Зыков
Директор по персоналу
SILMAR GROUP

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

поведением в нестандартных обстоятельствах.

Для всех кандидатов применяем ситуационные интервью. Вопрос вроде: «Расскажите о случае, когда вы взяли за задачу, в которой поначалу совсем не разбирались. Что вы делали? Чему научились?» показывает реальную картину обучаемости лучше, чем десятки теоретических вопросов. Важно оценивать не только результаты, а ход мыслей и «работу над ошибками»^[2].

Собираем по всем кандидатам структурированные рекомендации от предыдущих руководителей. Разговор с руководителем теперь строится не вокруг «справлялся ли сотрудник с планом», а вокруг «как реагировал на жёсткую обратную связь», «брался ли за то, чего не умел», «охотно ли обучал других».

Стоит подключить и специализированные тесты (психометрические опросники). Они дают объективный срез обучаемости и дополняют субъективные впечатления руководителя цифрами^[5].

Наконец, простая матрица 9-box. По горизонтали — текущая эффективность, по вертикали — потенциал (та самая обучаемость). Она помогает увидеть картину талантов целиком и выделить тех, кто попадает в зону «высокая эффективность — высокий потенциал». Именно на этих людей, при определении кандидатов с потенциалом, стоит обратить внимание в первую очередь^[6].

Какие сигналы в повседневной работе выдают потенциальную звезду?

Даже без сложных процедур можно замечать в повседневной работе простые сигналы — их надёжность подтверждена десятками исследований.

Первый — реакция на неудачи. Сотрудник говорит: «Я понял, что не учёл этот фактор, в следующий раз сделаю иначе» — значит, есть рефлексия. Тот, кто систематически ищет причины вовне, скорее всего, к обучению не склонен.

Второй — качество вопросов. Глубокие «почему устроено именно так» и «что будет, если попробовать иначе» выдают широту мышления, а постоянные запросы инструкций — наоборот.

Третий — проактивность. Когда человек сам вызывается в проект вне зоны своей ответственности или предлагает автоматизировать рутину, это говорит о решимости и любопытстве — тех самых факторах, которые выделяют в модели потенциала^[4].

Почему универсальность становится важнее узкой экспертизы?

Цифровизация и усложнение цепочек поставок меняют портрет перспективного сотрудника. Узкий специалист, отлично знающий один участок, но теряющийся в



Андрей Зыков
Директор по персоналу
SILMAR GROUP

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

смежных, быстро теряет ценность.

Сегодня нам нужен человек, который без паники переключится с операционных задач на внедрение нового софта, сможет договориться и с айтишниками, и с линейным персоналом, и быстро сможет собрать и вдохновить команду под нестандартную задачу. Именно это сочетание обучаемости и адаптивности становится решающим критерием при отборе будущих лидеров^[7].

С чего начать уже завтра?

Внедрение системы оценки потенциала не требует огромных ресурсов. Вот алгоритм, который даёт быстрый эффект:

1. Изменить фокус в регулярных беседах: вместо «что ты сделал» спрашивать «чему научился, что попробовал по-новому».
2. Встроить в найм один-два ситуационных вопроса, направленных на обучаемость, и перестроить формат задаваемых при интервью вопросов.
3. Начать фиксировать поведенческие сигналы — кто лучше делает выводы из промахов, кто задаёт глубокие вопросы, кто тянется к незнакомым задачам.
4. Нарисовать простую матрицу 9-box и определить группу HiPo.
5. Для каждого сотрудника из верхнего правого квадранта составить персональный план: кросс-функциональный проект, менторство, микро-обучение.

Стоит попробовать перестать измерять потенциал людей исключительно прошлым и начать замечать, как они учатся и реагируют на неизвестность. Тогда картина талантов становится яснее, а инвестиции в развитие — точечными и оправданными.

Примечания и источники

[1] Conger, J. A., & Church, A. H. (2017). High Potential: How to Spot, Manage, and Develop Talented People. Harvard Business Review Press.

Ключевая идея: «Потенциал — это не прошлая эффективность; это способность к адаптации, обучаемость и социальный интеллект». Авторы показывают, что оценка только по результатам неизбежно ведёт к ошибкам при отборе будущих лидеров.

[2] Fernández-Aráoz, C. (2014, June). 21st-Century Talent Spotting. Harvard Business Review.

Цитата: «Что делает человека успешным в одной роли сегодня, вовсе не гарантирует успеха в будущем. Главное качество — обучаемость (learning agility)». В статье подробно описаны поведенческие индикаторы: реакция на неудачи, качество вопросов, поведение в неопределённости.

[3] De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship with leader success. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69(4), 267–295.

Обучаемость разложена на измеряемые факторы: ментальная гибкость, ориентация на результат, социальная чувствительность и рефлексия (известные также как компоненты модели learning agility). Эмпирически показано, что обучаемость — более сильный предиктор успеха в новой роли, чем IQ или предыдущий опыт.

[4] Fernández-Aráoz, C. (2014). It's Not the How or the What but the Who: Succeed by Surrounding Yourself with the Best. Harvard Business Review Press.

Автор выделяет пять факторов долгосрочного успеха: мотивация, любопытство, проницательность, вовлечённость, решимость. Подчёркивается важность оценки этих качеств через поведенческие интервью и рекомендации.

[5] De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 119–130.

Статья обосновывает конструкт обучаемости и описывает подходы к его измерению. На этой основе разработаны специализированные опросники (например, TALENTx7, ранее — Choices Architect от Lominger/Korn Ferry), которые дают количественный срез обучаемости и дополняют субъективные оценки руководителей объективными данными.

[6] De Meuse, K. P., & Dai, G. (2013). The 9-Box Grid: A Practitioner's Guide. Korn Ferry.

Практическое руководство по применению матрицы 9-box (оси «текущая эффективность» и «потенциал», понимаемый прежде всего как обучаемость). Помогает отделить стабильных середняков от истинных HiPo и принимать взвешенные кадровые решения.

[7] Deloitte. (2019). 2019 Deloitte Global Human Capital Trends: Leading the Social Enterprise — Reinvent with a Human Focus.

Отчёт фиксирует новые требования к потенциалу: «Цифровая гибкость и способность продуктивно работать в кросс-функциональных командах становятся обязательными компонентами потенциала сотрудника в цифровую эпоху».

УПРАВЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯМИ



Тема	Автор
Как развивать руководителей в условиях постоянных изменений?	Ярослава Васильева Директор по персоналу Группа компаний «АБЗ-1» Людмила Антонова Заместитель директора по персоналу Группа компаний «АБЗ-1»
Какие компетенции сегодня отличают эффективного руководителя?	Татьяна Преображенская Директор по персоналу Haier, СНГ
Как формировать кадровый резерв руководителей?	Дарья Гусева Руководитель отдела по внутренним коммуникациям, оценке и развитию персонала, Sawatzky
Управление руководителями. Как развивать управленческие навыки без дорогостоящих программ обучения. Опыт General Electric	Гульнара Валеева Исполнительный директор АО «ТАИФ»

КАК РАЗВИВАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



Ярослава Васильева
Директор по персоналу
Группа компаний «АБЗ-1»



Людмила Антонова
Заместитель директора по персоналу
Группа компаний «АБЗ-1»

«Для того, чтобы управлять, нужно как-никак иметь точный план на некоторый, хоть сколько-нибудь приличный, срок. Позвольте же вас спросить, как же может управлять человек, если он не только лишен возможности составить какой-нибудь план хотя бы на смехотворно короткий срок, <...> но не может ручаться даже за свой собственный завтрашний день?»

М. Булгаков, «Мастер и Маргарита»

Следуя мысли классика, смоделируем текущий контекст, в котором находится современный руководитель. Затяжной поликризис и неопределённость осложняется усталостью команд и может усиливаться личными кризисами руководителя. Лидерам необходимо удерживать сразу несколько фокусов – и стратегические амбиции, и операционные ограничения, и человеческую сторону изменений.

Как помочь руководителям выбрать векторы развития и эффективно, развиваться без суеты, учитывая контекст, потенциал команды и свой личный потенциал в условиях постоянных изменений?

В нашей группе компаний определение векторов и форматов развития руководителей стартует с программы **«Лидерский чек-ап»**, которая включает различные диагностические инструменты и коуч-сессии.

Цель лидерского чек-апа:

через понимание себя, своих ролей, стилей обучения определить ключевые направления развития как стратегические, так и тактические. Понять, что и как можно оперативно освоить в ближайшей перспективе, а что потребует переосмысления, трансформации и длительного настойчивого развития. Другими словами, посмотреть на задачу развития, переключая ближний и дальний свет.

Если рассматривать **«ближний свет»**, то работают короткие практические форматы. Здесь наши наблюдения совпадают с исследованием СберУниверситета «Индекс корпоративного развития» 2025-2026 гг. Актуальные темы обучения и развития объединяются вокруг моделей лидерства, самоуправляемых команд, вечной темы оптимальных коммуникаций, цифровой грамотности, операционной эффективности и управления рисками.



Ярослава Васильева
Директор по персоналу
Группа компаний «АБЗ-1»



Людмила Антонова
Заместитель директора по персоналу
Группа компаний «АБЗ-1»

«Дальний свет» и неопределенность фокусируют нас на развитии **адаптивного потенциала** (learning agility) руководителей, позволяющего:

- быстро извлекать уроки из собственного опыта;
- переосмысливать ошибки и обратную связь;
- переносить эти уроки в новые, нестандартные ситуации, где нет готовой инструкции.

Это не «обучаемость» в узком смысле (как человек проходит тренинги и сдает тесты). Это про то, как он действует, когда нет регламента и «старшего товарища» рядом, а его решения влияют на деньги, людей и репутацию бизнеса.

Пять составляющих адаптивного потенциала согласно исследованию Korn Ferry на сотнях компаний из списка Fortune 500: самосознание, ментальная гибкость, социальная гибкость, готовность к изменениям, результативность в новых условиях.

Для развития адаптивного потенциала используем комплексный подход и различные форматы развития, включая индивидуальный и командный коучинг, тренинги, симуляции etc. Понимая важность разнообразия подходов, начинаем с текущего предпочитаемого стиля развития руководителя, далее экологично расширяем диапазон форматов.

Ритм развития поддерживаем ежеквартальными командными трекинг-встречами по развитию и работой с ИИ-ассистентом по развитию. Темы для трекинг-встреч определяют сами руководители. Мы, со своей стороны, регулярно возвращаем руководителей к переосмыслению подходов к развитию. Тема **«учись учиться и разучиваться»** наш постоянный фокус внимания.

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ СЕГОДНЯ ОТЛИЧАЮТ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Татьяна Преображенская
Директор по персоналу
Haier, СНГ



Сегодня уже очевидно, что эффективный руководитель — это не «генерал, командующий из штаба» и не фигура за массивным столом, а человек, который первым включает свет в тёмной комнате, помогает каждому члену команды найти своё место и создаёт ощущение опоры. Поэтому я предлагаю говорить здесь об эффективности именно лидера, а не традиционного менеджера руководителя. В условиях кадрового дефицита и общего падения вовлечённости персонала в России, деньги и бонусы перестают быть единственной главной валютой, а традиционные системы мотивации устаревают, не успевая за изменениями на рынке труда. Именно поэтому люди остаются там, где их видят, слышат и ценят. Набор компетенций лидера за последние пару лет принципиально изменился.

Стратегическая гибкость и культура постоянного улучшения

Неопределённость стала нормой. Эффективный лидер принимает решения быстро, зачастую без полной информации, и берёт на себя ответственность за оперативную корректировку планов — при этом не транслируя команде тревогу. Его стратегия — не статичный документ, рассчитанный на три года вперёд, а ежедневный поиск ответов на вопросы: «Как сделать лучше? Где мы теряем время и ресурсы?» Постоянное улучшение процессов, устранение потерь и защита людей от бессмысленной нагрузки должны стать рабочей привычкой. Так растёт операционная эффективность без выгорания.

AI грамотность как основа продуктивности

По мнению глобального HR эксперта Бриджетт Хайасинт, автора книги *Leading in the Age of AI*, современный руководитель перестаёт быть контролёром и становится архитектором условий, в которых технологии усиливают людей, а не заменяют их. Скорость изменений в AI поразительна: то, что было невозможно в I квартале 2026 года, сегодня уже стало реальностью. AI грамотность — не модный тренд, а практический навык: умение самостоятельно находить и настраивать AI инструменты под задачи команды, проектировать гибридные процессы «человек + искусственный интеллект» и освобождать людей от рутины. Такой подход напрямую повышает продуктивность: команда работает не больше, а умнее, а руководитель получает конкурентное преимущество за счёт скорости и качества решений. Это непрерывный процесс.

Эмоциональный интеллект и вовлекающее лидерство

В условиях кризиса доверия к процессам и руководству эмоциональный интеллект



Татьяна Преображенская
Директор по персоналу
Haier, СНГ

становится критически важным. Лидер замечает первые признаки усталости и «тихого ухода», распределяет нагрузку с учётом баланса и вовремя даёт пространство для восстановления. Он выступает буфером между внешним давлением рынка и командой, открыто говорит о проблемах и вместе с командой ищет решения. Согласно последним исследованиям вовлечённости персонала в России, передовые компании делают особый упор на вовлекающее лидерство — на понимание реальных потребностей сотрудников, а не только на сочувствие. Если в 2024–2025 годах активно развивалась тема человекоцентричности, то в текущем году вырос интерес к доверию, самостоятельности и ответственности работников — а это невозможно без развитого эмоционального интеллекта лидера. Публичное признание вклада и честная, поддерживающая обратная связь в России работают сильнее формальных KPI.

От контроля — к коучингу и доверию

Настоящий лидер создаёт других лидеров, а не последователей. Иерархический менеджмент давно ушёл из современной рабочей культуры. Лидеру нужны навыки коучинга, а не директивного управления: он ставит ясные ориентиры, устраняет препятствия, делегирует полномочия и развивает автономию. Правильные пропорции между поддержкой и корректирующей обратной связью становятся рабочим стандартом. Микроменеджмент в такой модели — прямой тормоз продуктивности и мотивации.

Мультикультурная и поколенческая чуткость

Важен и культурный аспект лидерства в международных командах, в том числе в новых деловых контурах. Россия заметно переориентировала бизнес вектор: вместо традиционных западных рынков фокус сместился на Азию, Ближний Восток, Африку и страны СНГ. Особенно значимы партнёрства с Китаем, Индией, Турцией, государствами ЕАЭС, а также странами Латинской Америки и Африки. Лидеру критически важно уметь считывать непривычные культурные коды и адаптироваться к разным стилям коммуникации — это основа доверия и слаженной работы в разнородных командах. Не менее важна и внутренняя сторона этой чуткости — учёт поколенческих различий. В условиях острого дефицита квалифицированных кадров дифференцированная мотивация становится необходимостью: молодым специалистам критически важна оперативная обратная связь — она даёт ощущение прогресса и причастности. Для опытных сотрудников на первый план выходят стабильность, признание профессионального вклада и уважение к их экспертизе. Такая сбалансированная среда становится ключевым фактором удержания персонала и роста вовлечённости.

«Эффективный лидер». Что в итоге важно?

Эффективный лидер руководитель — тот, за кем идут не из чувства долга, а по собственному желанию, потому что видят в нём опору и ориентир. Он умеет соединять



Татьяна Преображенская
Директор по персоналу
Haier, СНГ

«цифру» и эмоции: свободно ориентируется в AI инструментах и при этом тонко чувствует команду; держит стратегический фокус и остаётся внимательным к людям; задаёт дисциплину и одновременно создаёт среду, где каждый может проявить себя. В условиях дефицита кадров и высокой неопределённости такой подход — не преимущество, а необходимость: он помогает сохранять вовлечённость, снижать выгорание и уверенно двигаться вперёд. Это непростой профиль, но именно такие лидеры делают компанию сильнее и устойчивее — день за днём.

КАК ФОРМИРОВАТЬ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Дарья Гусева

Руководитель отдела по внутренним коммуникациям, оценке и развитию персонала, **Sawatzky**



Потеря ключевого руководителя парализует бизнес-процессы и размывает стратегический фокус. Кадровый резерв руководителей — это системный ответ на подобные риски, обеспечивающий непрерывность лидерства.

Разберем краткую методологию.

Начнем с того, что резерв нужен не всем и не всегда. Резерв руководителей критически необходим в трех случаях:

- масштабирование бизнеса (экспансия, запуск новых направлений);
- кадровые риски (высокая ротация топ-менеджмента, старение ключевых фигур);
- интеграция после M&A-сделок.

Во всех остальных случаях можно обойтись точечным развитием HiPo без сложной системы преемственности.

Глобальная цель резерва — обеспечить непрерывность лидерства, закрыть критические роли изнутри и снизить зависимость от дорогого внешнего найма.

Система преемственности делится на два контура. Внутренний резерв — это наши текущие сотрудники с потенциалом к росту. Внешний — «теплые» лидеры с рынка, отношения с которыми мы выстраиваем превентивно, еще до того, как откроется вакансия. Правило выбора контура зависит от тайминга. Если роль нужна «вчера» — смотрим вовне, если горизонт 1-2 года — растим внутри.

Внутренний резерв: растим своих

Инструменты, которые можно использовать: Performance Review, оценка по матрице 9-Box, Assessment Centre, 360 градусов.

Порядок формирования: оцениваем не только текущую эффективность, но и потенциал — обучаемость, амбиции, гибкость, приверженность, мотивацию. После отбора обязательно калибруем результат с топ-менеджментом. Далее ведется кропотливая работа с резервистами — индивидуальный план развития, наставничество, участие в кросс-функциональных проектах и ротация.

Внешний резерв: охота на чужих звезд

Инструменты: talent mapping, базы бывших сотрудников, профильные бизнес-сообщества, рекомендации.



Дарья Гусева

Руководитель отдела по внутренним коммуникациям, оценке и развитию персонала, **Sawatzky**

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Порядок формирования: собираем профили перспективных кандидатов с рынка, оцифровываем в базу и выстраиваем с ними долгосрочный нетворк. HR здесь выступает в роли маркетолога и дипломата. Нужно регулярно «продавать» бренд работодателя, держать руку на пульсе их карьерных ожиданий и предлагать релевантные позиции.

Плюсы и риски обоих контуров

Внутренний: плюсы — лояльность, глубокое знание культуры и бизнес-процессов, а также мощный мотивационный эффект для команды. Риски — «замыливание» взгляда, групповое мышление, возможная демотивация тех, кто не прошел отбор.

Внешний: плюсы — свежий взгляд, новые компетенции. Риски — долгая и дорогая адаптация, возможный культурный конфликт, высокие затраты на хантинг.

Как управлять резервом и не «передержать» людей

Здесь HR может подстерегать классическая ловушка — «синдром скамейки запасных». Типичная история: талантливого менеджера из отдела продаж включили в резерв на позицию РОПа. Год ждем, два — «ну вот-вот освободится место», три — «ты же наш будущий лидер, потерпи еще чуть-чуть». А на четвертый год резервист молча уходит к конкурентам и становится РОПом у них. Мы его «передержали».

Чтобы этого не произошло, соблюдаем следующий алгоритм:

1. Прозрачность. Фиксация критериев попадания в резерв, выхода из него и горизонтов ожидания.
2. Регулярный пересмотр. Полугодовая калибровка с резервистом и руководителем для актуализации мотивации.
3. Интеграция в HR-цикл. Включение резервистов в программы обучения и развития, привязка к грейдам и пересмотру компенсаций.
4. Вовлечение бизнеса. Линейные руководители должны сами участвовать в оценке и развитии резерва. HR здесь — методолог и фасилитатор.

Грамотно выстроенный резерв многократно окупается, делая HR-функцию реальным драйвером бизнес-устойчивости.

УПРАВЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯМИ. КАК РАЗВИВАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ БЕЗ ДОРОГОСТОЯЩИХ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ. ОПЫТ GENERAL ELECTRIC

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Гульнара Валеева
Исполнительный директор
АО «ТАИФ»



Когда мы слышим фразу «обучение руководителей», первыми в голову приходят дорогостоящие внешние программы: бизнес-школы, MBA. Это привычный путь, дополнительным бонусом которого становится нетворкинг в профессиональном сообществе.

В чем отличие обучения навыкам от обучения знаниям

Не отрицая полезность таких программ, важно разделить передачу знаний и развитие навыков. Навыки формируются только через регулярную отработку на практике. Ни один учебный курс не сможет пройти за руководителя путь Знания → Умения → Навыки. Поэтому главным полигоном для развития управленческих навыков должна становиться сама работа.

Руководитель руководителя - главный тренер

Знаменитый центр развития руководителей General Electric в Кротонвилле был масштабным и дорогостоящим проектом. Одна из его сильных сторон вполне применима в любой компании: руководители участвовали в развитии коллег, обучение строилось на решении реальных задач бизнеса.

Из этого опыта стоит взять два принципа:

1. руководители развивают руководителей;
2. реальные задачи компании становятся учебным материалом.

Наставничество должно быть одним из базовых элементов системы развития управленческих навыков. Ежедневные рабочие ситуации позволяют постоянно их отрабатывать. При этом задача должна немного превышать текущий уровень сотрудника: не быть слишком простой (выходить из зоны актуального развития), и не быть слишком сложной (находиться в зоне недоступного развития).

Для этого руководителю достаточно встроить развитие в обычную работу:

- при постановке задачи – определить, какой навык она поможет развить,
- если не хватает знаний – рекомендовать материал для самостоятельного изучения (книги, статьи, подкасты),
- после выполнения – дать конкретную обратную связь. Не просто «не успел в срок», а разобрать, почему это произошло, какие контрольные точки стоило поставить, и что изменить в следующий раз.



Гульнара Валеева
Исполнительный директор
АО «ТАИФ»

Важно, чтобы работник понимал: такая обратная связь направлена не на снижение его самооценки, а на развитие его как руководителя.

Когда необходимо массовое обучение руководителей

Иногда точечного развития через рабочие задачи и наставничество бывает недостаточно. Например, когда компания переживает значительные изменения: перестраивает процессы или организационную модель, внедряет новые подходы к целеполаганию, оценке и управлению.

В этом случае задача обучения - не столько повысить навыки отдельных руководителей, сколько сформировать единое управленческое поле: общую терминологию, понимание принципов управления и рабочие инструменты.

Если один руководитель под делегированием понимает полную передачу ответственности (делегировал задачу другому – значит, снял с себя ответственность), второй – постановку задачи под жесткий контроль, а третий – полное устранение от процесса, единой системы управления нет.

То же происходит с такими понятиями как «цель», «результат», «обратная связь», «ответственность».

При значительных изменениях оправдано обучение руководителей по единой программе и общей группой с формированием программы непосредственно под запросы компании. Критически важно участие первого лица компании – не только с приветственным словом на открытии, а как полноценного участника большинства обсуждений. Это показывает, что речь идет не об инициативе функции по управлению персоналом, а об единых правилах управления компанией.

В этом заключалась еще одна из сильных сторон Кротонвилла: обучение помогало распространить общий управленческий язык и подходы внутри большой диверсифицированной компании.

Главное

Как бы не было организовано обучение – через самостоятельное изучение материалов, систему наставничества или путем проведения массовых учебных программ – его ценность определяется не количеством учебных часов.

Обучение может ускорить развитие руководителя, но не может заменить осознанный подход к отработке им самим навыков на практике. Управленческий навык формируется по простой цепочке: задача – действие – обратная связь – корректировка – новая практика. Поддержка сильных сторон и обязательное выделение зон роста – должны стать регулярной практикой менеджмента, чтобы руководители были драйверами роста навыков своих подчиненных.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ



Тема	Автор
Удержание персонала на производстве: топ-5 советов	Николай Беленцов Директор по персоналу и организационному развитию ООО «Альянс Менеджмент»
Уйти из офиса на завод: миф, который бизнесу пора сделать реальностью	Анастасия Цыганкова Директор по персоналу ООО «ОКТАФАРМА-ФАРМИМЭКС»
Ориентиры – путь к лидерству на производстве	Ольга Николаенко Директор по персоналу Службы по поставкам, Службы исследований и разработок, Служб поддержки бизнеса Арнест Юнирусь

УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕ: ТОП-5 СОВЕТОВ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Николай Беленцов

Директор по персоналу
и организационному развитию
ООО «Альянс Менеджмент»



Когда мне предложили выбрать тему, я подумал, что удержание персонала — именно то, с чем приходится ежедневно работать руководителям на всех уровнях, поэтому решил поделиться проблематикой ситуаций, с которыми пришлось столкнуться именно мне, что мы прожили вместе с командой и как это повлияло на нашу работу.

На мой взгляд, сейчас самый большой риск для компаний — это уход специалистов и нехватка персонала. Об этом уже очень много написано, а ежегодный уровень безработицы, который составляет по данным Росстата 2.2%, только подтверждает актуальность данной проблематики. Кроме того, в нашей отрасли, сейчас достаточно высокие цены на золото, что создает благоприятные условия для инвестиций в строительство новых обогатительных фабрик и усиливает борьбу за специалистов в этой области.

В 2023 году я присоединился к команде «Русская Платина» и решил разобраться в основных причинах ухода высококвалифицированных специалистов, поэтому буквально через несколько дней отправился в командировку знакомиться с командой и сотрудниками. В нашем золотодобывающем подразделении два крупных региональных центра – в Сибири и на Дальнем Востоке – где работает 3 тыс. человек, в условиях крайнего севера, на объектах повышенной опасности.

Первая проблема, которую я увидел – мы не знали причины текучести персонала и чего действительно хотят сотрудники. Один из наших объектов, горно-обогатительный комбинат, находится в 2 часах полета от Хабаровска на север, и, вылетая из города, где все еще ходили в футболках в начале осени, по приземлению, меня ждали большие сугробы и крепкие морозы. На встрече с коллегами из подземного горного участка, я рассказал про планы компании, ответил на вопросы и лично поблагодарил всех за труд. Только потом я узнал, что для них это был первый директор по персоналу, который лично решил встретиться и ответить на их вопросы. После этой встречи, мы поменяли подход – теперь все руководители в моей команде регулярно посещают рудники и ГОКи, проводят встречи с сотрудниками, чтобы понимать, что происходит на производстве из первых уст, слышать реальные предложения, которые помогают нам меняться и повышать производительность.

Вторым направлением в работе, стала цифровая трансформация. Помимо оптимизации кадровой работы и подбора, мы автоматизировали закупку билетов. Ввиду того, что за год каждый вахтовик совершает несколько поездок на участок на работу, а потом



Николай Беленцов
Директор по персоналу
и организационному развитию
ООО «Альянс Менеджмент»

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

возвращается домой – сопровождение покупки билетов отнимало очень много времени. Более того, из-за погодных условий, часто отменяются рейсы, и сотрудники вынуждены были постоянно менять билеты на новые даты, что вызывало раздражение и влекло дополнительные расходы. Автоматизация покупки билетов, позволила нам от лица компании централизовать функцию, что сократило расходы на билеты на 7% и повысило уровень укомплектования на 3% за 6 мес. 2026 г.

Третьей важной задачей, стала защита устойчивости бизнеса через удержание ключевых сотрудников. Сейчас мы наблюдаем, как крупные игроки горно-металлургического сектора, инвестируют в новые предприятия, и перекупают редких специалистов. Для компании потеря лидера направления, не только снижает производительность, но и повышает операционные расходы. Поэтому мы определили ключевых сотрудников, оказывающих наибольшее влияние на результаты, и сформировали план мероприятий для их удержания и развития, что позволит нам снизить кадровые риски и обеспечить устойчивость бизнеса.

В заключении, мой топ-5 советов для удержания персонала на производстве, который я применяю на практике:

1. Выстраивайте надежные каналы связи от рабочего персонала наверх – они основной источник информации и идей.
2. Чаще благодарите подчиненный и сотрудников – это самый простой способ повысить лояльность и удовлетворенность.
3. Учитывайте контекст, в котором находится ваша компания. То, что Боингу-777 удаётся совершать трансатлантические перелёты, не факт, что удастся среднемагистральному самолёту.
4. Предлагайте идеи, но будьте готовы, что вас будут критиковать – это нормально.
5. Ищите новые способы сокращения операционных издержек, так вы повышаете не только свой вклад в развитие компании, но ценность для руководства.

УЙТИ ИЗ ОФИСА НА ЗАВОД: МИФ, КОТОРЫЙ БИЗНЕСУ ПОРА СДЕЛАТЬ РЕАЛЬНОСТЬЮ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Анастасия Цыганкова
Директор по персоналу
ООО «ОКТАФАРМА-ФАРМИМЭКС»



Не секрет, что производственные компании по всей России испытывают кадровый голод особенно в части инженерного персонала и рабочих специальностей.

Производственные процессы с каждым годом стремительно эволюционируют, насыщаясь передовыми технологиями, что требует нового высокого уровня квалификации и подготовки сотрудников. Простые операции перестают быть простыми и требуют от работника технических знаний и разнообразных навыков. При этом уровень вознаграждения этих специалистов за последние годы существенно вырос.

Почему же молодежь не идет работать на заводы?

Корни причины сидят в образовании. Современное образование не пробуждает в детях интерес к работе на производстве и не рассказывает о возможных перспективах. Дисциплины преподают теоретики, не имеющие представления о современных производственных процессах. Оборудование, используемое в вузах и ссузах давно не применяется на заводах, а производственная практика зачастую проходит в режиме: «сядь – не мешай!»

Вернуть молодежь на заводы реально – но это комплексная задача. Знакомить детей с производством следует начинать со школы.

Для того, чтобы ваши будущие специалисты получили современное образование и были эффективны в работе, бизнес и учебные учреждения должны сотрудничать. Профориентационные встречи следует начинать проводить за несколько лет до того, как придет время выбора экзаменов ОГЭ и ЕГЭ. Такие встречи лучше выстраивать в форме диалога, задавать вопросы будущим студентам и их родителям, давать правдивые полные ответы, по возможности, знакомить с продукцией, демонстрируя образцы. Огромной популярностью пользуются мини-станции, имитирующие производственный процесс или его часть. Дети и их родители всегда с интересом участвуют в интерактивах, вовлекаются и пробуют себя в роли производственных специалистов.

Максимально эффективно работает профориентационный процесс в связке школа-вуз/ссуз-бизнес.

Такая площадка позволяет системно раскрыть перед школьниками весь



Анастасия Цыганкова
Директор по персоналу
ООО «ОКТАФАРМА-ФАРМИМЭКС»

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

образовательный и карьерный маршрут: от первых шагов по подготовке к поступлению до трудоустройства после выпуска.

Один из наиболее эффективных инструментов по популяризации производства – это экскурсии на площадку для детей и их родителей. Почему важно приглашать родителей на подобные мероприятия? Определиться с будущей карьерой зачастую помогают нам как раз родители. Если заручиться их поддержкой, можно считать, что пол дела сделано. Экскурсия – отличный способ познакомить и увлечь ребенка производством, поддержать в руках, проследить цепочку шагов, самому сделать маленький, но настоящий шаг в процессе. Поэтому привычные форматы вроде презентаций и рассказов вряд ли сработают: чтобы заинтересовать ребёнка производством, нужно позволить ему стать соучастником, а не пассивным слушателем.

Следующий шаг – это помощь с выбором образовательного учреждения и участие в образовательной деятельности.

Одной экскурсии явно недостаточно, чтобы по-настоящему заинтересовать школьников и их родителей.

Эффективная стратегия — системная работа: активное участие в днях открытых дверей профильных учебных заведений, регулярное присутствие на встречах с родительскими сообществами, максимальное вовлечение в профориентационные мероприятия школ. Такой подход заметно повышает узнаваемость компании и укрепляет её репутацию как надёжного работодателя.

Важным элементом этой работы должен стать выделенный сотрудник — своего рода проводник между компанией и образовательными учреждениями. Он всегда будет на связи, поможет сориентироваться в партнёрских вузах и ссузах, подробно расскажет об условиях поступления, а также оперативно предоставит необходимые контакты учебных заведений.

Нельзя пренебрегать возможностями телевизионной рекламы — особенно в регионах. Телевидение по-прежнему удерживает лидерство среди новостных каналов и остаётся одним из самых востребованных медиаресурсов.

Также стоит активно использовать мерч компании. Он должен быть не только стильным и современным, но и по-настоящему востребованным: канцелярию и одежду хочется носить, а не убирать подальше в ящик.

Даже если ваши усилия прошли ненапрасно, расслабляться рано. Ключевая задача – не потерять контакт со студентами в процессе обучения, сделать его максимально прикладным и «живым». Важно, чтобы образовательный трек был тесно переплетён с реальными производственными процессами компании.



Анастасия Цыганкова
Директор по персоналу
ООО «ОКТАФАРМА-ФАРМИМЭКС»

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Эффективным решением станут специальные лекции и практические занятия, подготовленные силами сотрудников компании. Особую ценность представляют именно практики: их опыт, знание нормативной базы и реальных рабочих процессов позволяют донести до студентов актуальную, «из первых рук» информацию.

Регулярные интеллектуальные мероприятия — олимпиады, научные конкурсы, квизы — помогут не только проверить теоретические знания, но и выявить наиболее перспективных учащихся уже с первых курсов.

Не менее важно и неформальное взаимодействие. Экскурсии, квизы по производству, демонстрация оборудования, рассказы о том, как устроена практика, — всё это помогает снять «мифы» о производстве и показать реальную картину работы. Участие в студенческой жизни, организация спортивных событий подчёркивают социальную ответственность компании и формируют позитивный образ работодателя. Награды для самых активных студентов — не просто приятный бонус, а знак признания их усилий и сигнал: здесь ценят инициативность.

Особое внимание стоит уделить организации практики — это один из решающих этапов формирования кадрового резерва. Студент не должен чувствовать себя «лишним»: если он сидит без дела, ощущение собственной ненужности может быстро убить интерес к профессии и компании. Поэтому критически важно заранее подготовить реальные кейсы — такие же, какие выполняют младшие специалисты. Куратор практики должен не просто наблюдать, а активно взаимодействовать: ставить чёткие задачи, объяснять, в каком процессе участвует студент и какой вклад он вносит в общее дело, оперативно отвечать на вопросы.

Обратная связь — обязательный элемент. На этом этапе в работу должен включиться HR-специалист: его задача — максимально замотивировать успешных практикантов сделать выбор в пользу компании. Не стоит откладывать предложение о трудоустройстве: если есть потребность в кадрах, лучше сделать оффер сразу с отсроченной датой выхода. Так студент сможет спокойно доучиться, зная, что его будущее уже обеспечено.

Таким образом, системная работа бизнеса с образовательными учреждениями от ранней профориентации до трудоустройства способна переломить сложившийся тренд и вернуть престиж производственным профессиям. Будущее производства в выстраивании непрерывной траектории развития молодого профессионала, где каждый этап становится осознанным шагом к востребованной и значимой карьере.

ОРИЕНТИРЫ – ПУТЬ К ЛИДЕРСТВУ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Ольга Николаенко

Директор по персоналу, Службы по поставкам, Службы исследований и разработок, Служб поддержки бизнеса

Арнест Юнирусь



Сегодня российская промышленность переживает важные изменения: производство становится всё более технологичным, а роль людей в управлении процессами – ещё более значимой. Современный руководитель на производстве должен быть не только опытным техническим специалистом, но и сильным лидером, способным развивать команду, эффективно управлять процессами и обеспечивать устойчивые результаты. Компании активно инвестируют в модернизацию линий, цифровизацию и роботизацию. Однако максимальный эффект от этих вложений возможен только при наличии подготовленных руководителей среднего звена – людей, которые умеют объединять команду, принимать решения и связывать технологические возможности с бизнес-целями. Поэтому системные программы развития лидерства на производстве становятся важным инструментом повышения эффективности и экономической устойчивости бизнеса.

Выпускники технических вузов, как правило, обладают фундаментальными инженерными знаниями и сильными профессиональными навыками. При этом лидерские и гибкие навыки требуют дальнейшего развития – через практический опыт, работу с командами и участие в значимых проектах. Именно для этого мы запустили программу «Ориентиры» для молодых талантов инженерного профиля.

Цель программы:

Вырастить перспективных специалистов из сотрудников на линии до руководителей направлений через продуманный карьерный путь.

Зачем это нужно?

Формирование кадрового резерва производственных руководителей
Рост производительности труда через грамотное управление командой.

Как устроена программа?

Участником программы может стать как внешний кандидат – выпускник технического вуза, так и текущий сотрудник с опытом, закончивших ВУЗ не более 6 лет назад. Программа длится 3–3,5 года и состоит из четырёх этапов:

- Производственная ротация – работа на линии в качестве наладчика
- Инженерная ротация - проектная деятельность



Ольга Николаенко

Директор по персоналу, Службы по поставкам, Службы исследований и разработок, Служб поддержки бизнеса

Арнест Юнирუსь

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

- Межфабричная ротация - *обмен опытом.*
- Подготовка к роли - *управление командами.*

Программа обучение включает модули по целеполаганию, финансовой грамотности, цифровизации, стандартам лидерства, внутреннему предпринимательству и стратегическому мышлению. Программа находит свой отклик у ребят, сегодня 12 Ориентиров развиваются на программе в различных регионах страны, руководители подтверждают вовлеченность и отдачу участников, готовность в них вкладываться и развивать их на локациях. 4,6/ 5 = NPS руководителей по участникам по итогам ротаций. Ориентиры участвуют в значимых для компании проектах (наряду с опытными лидерами), демонстрируют способность приносить эффективные идеи и решения, что подтверждает ценность и важность программы для бизнеса.



Тема	Автор
Обязательно ли строить карьерные треки для удержания талантов?	Эллина Рякшина Заместитель директора по персоналу Девелоперская компания «Север»
Три HR-практики, которые помогают объединять сотрудников разных поколений	Денис Каминский Партнер и со-основатель FutureToday
Как разные поколения относятся к управлению процессами и командами	Татьяна Галкина Директор Академии iSpring
Что работодатели могут перенять у поколения Z?	Мария Шиповалова Директор по персоналу и коммуникациям FM Logistic

ОБЯЗАТЕЛЬНО ЛИ СТРОИТЬ КАРЬЕРНЫЕ ТРЕКИ ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Эллина Рякшина

Заместитель директора по персоналу
Девелоперская компания «Север»



Профессиональное развитие является важным условием построения карьеры. На протяжении всей активной профессиональной жизни сотрудники, независимо от своей профессии, уровня должности, сферы деятельности компании и ее организационно-правовой формы, развиваются, формируют и укрепляют профессиональные компетенции.

В разных компаниях и с разными сотрудниками процесс развития также различен. В одних компаниях карьерному развитию сотрудников уделяется особое внимание: формируются индивидуальные планы развития, прорабатываются карьерные треки, создаются корпоративные университеты.

В других компаниях процесс развития сотрудников может быть хаотичен и не настроен: часто сотрудники, заинтересованные в своем профессиональном развитии и карьерном росте, инициируют процесс своего развития сами и занимаются своим профессиональным развитием самостоятельно.

В девелоперской компании «Север» есть высококвалифицированные инженеры, профессионалы в своей сфере, для которых не имеет большого значения возможность расти в карьере, занимать более высокие должности. Им гораздо интереснее выполнять сложные задачи, реализовывать себя в разных интересных проектах, развиваться внутри профессии, повышать уровень экспертности.

Такому специалисту движение по карьерному треку как обязательный процесс может не только не помочь работать в команде как можно дольше, но и спровоцировать его даже на уход из компании.

Мы поручаем нашим инженерам сложные нестандартные строительные проекты компании и предоставляем им максимум самостоятельности. В таких условиях для всей команды есть возможность применять и оттачивать свой профессионализм.

Сотрудники отдела продаж, наоборот, имеют амбиции карьерного роста; им важно расти и подниматься по ступеням карьеры. Для таких талантов построение карьерного трека будет одним из важнейших способов удержания их в компании.

Для нашей команды продаж есть разработанный карьерный трек: новый сотрудник приходит в компанию менеджером по продажам; постоянно усиливает свои компетенции в знании продукта, взаимодействии с клиентами, проведении переговоров



Элина Рякшина

Заместитель директора по персоналу
Девелоперская компания «Север»

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

и работе с возражениями, методологии продаж, стабильно показывает результат и становится ведущим менеджером по продажам. Далее, если наш сотрудник имеет практические навыки разработки стратегии продаж, владеет инструментами управления командой, имеет навыки анализа рынка, конкурентов и внутренних показателей, он может претендовать на позицию руководителя отдела продаж.

Таким образом, наблюдая за коллегами из разных отделов компании, мы поняли, что важно подходить к формированию и реализации карьерных треков индивидуально, учитывая, в первую очередь, цели и мотивацию сотрудника.

Важно узнавать у коллег в формате беседы, что для них действительно важно: желание расти по карьерной лестнице или возможность расти и развиваться в профессии.



ТРИ HR-ПРАКТИКИ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ ОБЪЕДИНЯТЬ СОТРУДНИКОВ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Денис Каминский
Партнер и со-основатель
FutureToday



Меня достаточно часто зовут выступить с рассказом о ситуации на рынке труда молодых специалистов и разнице между поколениями, и чтобы наглядно показать эту разницу, я регулярно задаю очень простой вопрос: «Если у человека (назовем его Миша) не получается то, что он делает – в чем, скорее всего, причина?».

Прежде чем читать дальше, подумайте, как бы на него ответили вы.

На практике представители более старшего поколения обычно отвечают, что причина в том, что Миша потратил недостаточно времени или плохо старается. Более молодые респонденты обычно говорят, что причина в том, что та работа, которую Миша делает, просто «не его» и ему не стоит тратить на нее своё время.

Если задуматься, оба ответа правильные: с одной стороны, чтобы добиться успеха, нужна целеустремленность; с другой стороны, зачем пытаться научить рыбу лазать по деревьям?

В этом противоречии проявляется главный вызов, с которым сталкиваются компании в кросс-поколенческих командах: предотвратить возможное ценностное противостояние и превратить его во взаимно обогащающий опыт людей с разными ценностными установками и разным жизненным опытом.

Если в вашу сферу ответственности входит построение успешно работающих кросс-поколенческих команды, вам могут пригодиться эти три полезные HR практики.

1. Дизайн работ, задач, проектов. Ищите способы использовать сильные стороны сотрудников разного возраста и с разным опытом: например, более старшие сотрудники могут лучше знать отрасли, а молодые – лучше владеть инновационными инструментами, старшие сотрудники могут иметь хороший опыт в том, что уже сработало, а что нет, а молодые – привнести нестандартный взгляд и придумать новые подходы. Но чтобы каждый мог раскрыться, задача должна это предполагать. Для этого формулируйте общую цель, которую сотрудники не могут получить по отдельности, без взаимодействия.

Хорошей практикой может быть создание задач, где две стороны получают опыт взаимодействия с равным статусом, когда они могут дискутировать независимо от иерархии. Например, это могут быть волонтерские задачи или совместные мозговые штурмы для смежных подразделений.



Денис Каминский
Партнер и со-основатель
FutureToday

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

2. Открытый разговор и командное соглашение. Далеко не всегда люди понимают, что важно для коллег и насколько та или иная рабочая практика может быть раздражителем. Чтобы справиться с этим, введите практику открытых разговоров с фиксацией командного соглашения: что является нормой, что нет, какие у кого «пунктики». Например, молодежь часто не любит телефонный звонки и предпочитает переписку в мессенджерах. В мессенджерах точка в конце предложения студентами может восприниматься как признак агрессии. Опытные сотрудники могут ожидать от стажёра проактивной позиции, если его что-то не устраивает, а стажёр может об этом не подозревать. Для одного обращение по имени может быть знаком доверия, а для другого – проявлением фамильярности. И так далее. Качественное обсуждение этих вопросов и возможность обновлять командное соглашение в режиме реального времени поможет поддерживать комфортную рабочую атмосферу.

3. Парные похвалы. Иногда может складываться ощущение, что все инвестиции компании направлены только в молодежь. Или, наоборот, что все места заняты и молодежь никому не интересна. Это может обижать и создавать почву для взаимных конфликтов и при этом – не соответствовать действительности. Чтобы формировать правильное восприятие, подчеркивайте разнообразие успешных ролевых моделей. Разработайте коммуникационный формат, который позволит на условной «доске почета» ставить рядом новичков и опытных сотрудников.

КАК РАЗНЫЕ ПОКОЛЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССАМИ И КОМАНДАМИ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Татьяна Галкина
Директор Академии
iSpring



Отношение к лидерству меняется от поколения к поколению. При этом дело не столько в готовности управлять и брать на себя ответственность, сколько в разных представлениях о роли руководителя: зачем переходить в управление, как выстраивать процессы и на каких принципах строить отношения с командой.

Например, миллениалы связывают лидерство с личным ростом, погружением в бизнес-контекст и возможностью получать результат вместе с командой. Хороший руководитель для них тот, кто берет ответственность, держит фокус на общем результате и сохраняет баланс между интересами бизнеса и команды. Развиваться им помогают вдохновляющие примеры, вызовы, ответственность за команду и понимание собственных сильных и слабых сторон.

В практике iSpring это видно на примере iSpring Days. Над проектом работает большая ивент-команда, участникам которой важно чувствовать свой вклад в событие. И задача руководителя здесь: научить сотрудников управлять своими зонами ответственности и давать друг другу обратную связь, объединить их вокруг общего результата и сохранить высокий уровень клиентского сервиса.

У зумеров и миллениалов отношение к лидерству другое. 51% работодателей отмечают, что зумеры не стремятся к управлению. Для них лидерство скорее перестало быть обязательным этапом карьеры: решение стать руководителем должно быть осознанным. Их мотивирует возможность отвечать не только за свои задачи, но и влиять на процесс, приносить пользу, реализовывать идеи и видеть практический эффект работы. От руководителя зумеры ждут понимания того, куда вести команду, стратегического мышления и эмпатии. Для них также важны открытость к идеям, доверие, четкий образ результата и честная обратная связь.

Например, фестиваль дизайна Института iSpring организовали студенты, которые параллельно учились и работали над проектами в компании. Руководитель координировал работу, а ребята сами общались с подрядчиками, заказывали материалы, договаривались со спикерами и согласовывали бюджет.

О поколении Альфа пока можно говорить прежде всего на примере учебных проектов. Среди их сильных качеств названы любознательность, креативность, адаптивность и умение работать с технологиями. Для них важен смысл работы; многие пока не



Татьяна Галкина
Директор Академии
iSpring

рассматривают себя как руководителей, хотя имеют опыт лидерства и готовы учиться. В нашем лицее «Инфотех» восьмиклассники во время проектной недели ищут реальную проблему, выдвигают гипотезу, тестируют решение, создают продукт и защищают его перед жюри. Самыми сложными этапами участники называют командную работу, самоорганизацию, жесткий тайм-менеджмент и необходимость на ходу осваивать новые программы.

Таким образом, поколениям нужны разные управленческие акценты. Миллениалам — вызовы, поддержка и контакт с результатом; зумерам — понимание собственного вклада, регулярная обратная связь и пространство для идей; поколению Альфа — обучение и возможность реализовывать идеи на практике.

При этом, общей для всех остается культура непрерывного обучения. Если развитие сотрудников – приоритет компании, и команда готова учиться, то лидерами могут становиться сотрудники любого поколения.

ЧТО РАБОТОДАТЕЛИ МОГУТ ПЕРЕНЯТЬ У ПОКОЛЕНИЯ Z?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Мария Шиповалова
Директор по персоналу и
коммуникациям
FM Logistic



Особенности работы с поколением Z уже который год являются одной из ключевых тем для обсуждения среди профессионального сообщества.

Свои выводы относительно потребностей и мотивации сотрудников-зумеров мы в нашей компании делали, основываясь не только на информации из внешних источников, но и на итогах полномасштабного корпоративного исследования молодых сотрудников FM Logistic в формате онлайн-опроса.

Сотрудники поколения Z – это будущее трудовой среды, а потому желание работодателя наладить с ними отношения сейчас – это хорошая заявка на долгосрочную, эффективную и успешную работу. Так что же стоит нам как работодателям перенять у поколения Z?

Прежде всего, это упор на построение системы наставничества для молодых сотрудников. По результатам нашего внутреннего исследования 92% респондентов отметили важность возможности обратиться за помощью к более опытным коллегам. Желание поколения Z получать своего рода опеку со стороны наставника или руководителя вполне можно объяснить особенностями их взросления в постоянно меняющейся реальности и трендом на активную вовлечённость родителей в их воспитание. В любом случае эффективная система наставничества и адаптации новичков становится дополнительным фактором повышения лояльности и снижения текучести сотрудников всех поколений.

Следующей точкой роста для работодателей может стать развитие корпоративной культуры и создание благоприятной атмосферы в коллективе. Для поколения Z важны эмоциональный комфорт, возможность самовыражения, баланс между работой и личной жизнью, лёгкость и простота в общении не только с коллегами, но и с руководителями. На смену авторитарному стилю управления и сухим приказам приходит партнёрская коммуникация, растёт значимость смыслов и ценностей внутри компании, а также взаимного уважения между сотрудниками вне зависимости от уровня должности. Своей готовностью уйти с некомфортного места молодёжь трансформирует трудовую среду: корпоративная культура становится человечнее, и от этого выигрывают все.

Безусловными плюсами сотрудников поколения Z являются высокая адаптивность, быстрая обучаемость и технологичность – качества, которые в современных реалиях должен развивать каждый работодатель, чтобы быть успешным в своей сфере. Предыдущий опыт уже не всегда работает, а картина мира меняется слишком быстро, поэтому определённо стоит прислушиваться к позиции новых поколений, чтобы сообща находить пути развития, создавая вместе мир, в котором всем нам будет комфортнее жить.

КОМПЕНСАЦИИ И ЛЬГОТЫ



Тема	Автор
Какие льготы сотрудники действительно ценят, а какие больше не работают?	Алена Татарникова Заместитель директора по персоналу ФОДД
Персонализация вознаграждения без роста затрат: платить за вклад, а не за ожидание	Наталья Федорова Директор по организационному развитию и управлению персоналом Lindaily
Что важнее для сотрудников: зарплата, развитие или руководитель?	Виталия Канищева HR director Ex Logistics Provider

КАКИЕ ЛЬГОТЫ СОТРУДНИКИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЦЕНЯТ, А КАКИЕ БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЮТ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Алена Татарникова
Заместитель директора по персоналу
ФОДД



Система льгот, действующая в компании, существенно влияет на привлекательность работодателя на рынке труда, помогает удерживать сотрудников и повышает эффективность бизнеса. Современные сотрудники оценивают компанию не только по уровню вознаграждения, но и по программам заботы и благополучия, которые реально могут помочь сотруднику в повседневной жизни. Однако, те льготы, которые раньше привлекали работников становятся привычным минимальным набором бонусов, не имеющих особую важность и ценность.

По данным последних опросов и исследований* мы можем выделить ряд льгот, которые перестали сегодня работать и не несут особой ценности для работников:

1. Корпоративные мероприятия, тимбилдинги. Такие мероприятия стали превращаться в обязательную нагрузку для сотрудников, которые не учитывают их личные обстоятельства и интересы.
2. Корпоративные подарки, брендированная продукция. Они могут создавать настроение, но не решают ни бытовых, ни финансовых задач сотрудников. На сегодняшний день такие льготы остаются скорее элементом корпоративной культуры.
3. Абонемент в фитнес-клуб и скидки на продукцию. Далеко не каждый сотрудник ведёт активный образ жизни или интересуется предлагаемой продукцией, из-за чего льгота ощущается как неактуальная.
4. Корпоративная мобильная связь. При средней стоимости безлимитного тарифа мобильной связи в размере 1 000 руб./мес. корпоративная мобильная связь потеряла свою ценность в глазах сотрудников и воспринимается больше не как льгота, а как инструмент для обеспечения рабочего процесса.
5. Базовое ДМС без расширения. Само по себе добровольное медицинское страхование остается важной льготой, но формальный полис с минимальным набором клиник, без стоматологии, госпитализации и диагностики уже не вызывает сильного интереса. Работники ожидают не просто наличие ДМС, а понятный и реально полезный медицинский пакет со всеми опциями.

Какие же льготы действительно ценят работники?

1. Примером таких льгот могут быть дополнительный оплачиваемый день отдыха,



Алена Татарникова
Заместитель директора по персоналу
ФОДД

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

материальная помощь при рождении ребенка или в сложной жизненной ситуации, поддержка в случае потери близкого родственника. Такие льготы воспринимаются как человеческая забота, а не как маркетинговая акция.

2. Корпоративное питание и качественные бытовые условия. На строительных объектах, где смены длинные, графики плотные, а объект может находиться далеко от дома, компенсация питания, или организованное горячее питание, наличие душа и помещений для отдыха на объекте воспринимаются как реальная помощь и забота.

3. Прозрачный карьерный трек, оплачиваемое обучение и участие в профильных конференциях. Работник хочет видеть путь от рядового сотрудника до руководителя. Возможность получения новых навыков закрывает потребность сотрудников в самореализации и повышает их рыночную стоимость. В результате понятные карьерные треки дают ощущение стабильности и возможности влиять на свой доход.

4. Гибридный график, удаленная работа, плавающее начало рабочего дня. В городах с высокой транспортной нагрузкой, как Москва, такие решения становятся серьезным конкурентным преимуществом.

5. Поддержка иногородних работников. К такой поддержке можно отнести компенсацию транспортных расходов, связанных с переездом, аренду жилья или ее частичная компенсация.

6. Предоставление места на парковке или компенсация стоимости парковочного места. В условиях дефицита парковочных мест в Москве, льгота пользуется особой популярностью среди работников, которые предпочитают передвигаться по городу на личном автомобиле.

7. ДМС остается для большинства работников самой востребованной льготой. Хорошим дополнением к стандартной программе ДМС станет корпоративное страхование от критических заболеваний, которое обеспечивает финансовую и медицинскую поддержку при выявлении тяжёлых диагнозов у сотрудников — включая организацию лечения, оплату терапии и реабилитации.

Льготы оказывают существенное влияние на привлечение и удержание персонала, в особенности если они определены на предприятии с учетом потребностей сотрудников и анализа льгот, предоставляемых компаниями конкурентами. Перспективным становится подход, при котором людям дают возможность самим выбирать какими бонусами они будут пользоваться, а какие им не нужны. Это стратегия «кафетерия льгот». Такая система удовлетворит запросы всех поколений и категорий персонала, а также повысит вовлеченность и ощущение справедливости у работников.

* На основе результатов ежегодного исследования Антал Таланты, 2026. Вопрос «Какие льготы наиболее важны для сотрудников».

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ БЕЗ РОСТА ЗАТРАТ: ПЛАТИТЬ ЗА ВКЛАД, А НЕ ЗА ОЖИДАНИЕ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Наталья Федорова

Директор по организационному
развитию и управлению персоналом
Lindaily



Персонализация системы вознаграждения не обязательно означает рост затрат или создание сложных индивидуальных формул для каждого сотрудника. Прежде всего это понятная связь между результатом, который создаёт человек, и вознаграждением, которое он получает. Сотрудник должен понимать: за что именно начисляется премия, как он может повлиять на результат и почему этот результат важен для бизнеса.

Во многих компаниях сохраняются премиальные схемы с длинными отсроченными интервалами, привязанные преимущественно к общим показателям: выручке, прибыли, удовлетворённости клиентов. Часто это наследие мы видим в экс-международных организациях. Для сотрудников такие выплаты нередко воспринимаются как гарантированное дополнение к зарплате. Чем дальше вознаграждение отстоит от выполненной работы, тем слабее его мотивирующий эффект: связь между ежедневными действиями, личным вкладом и итоговой выплатой размывается.

Персонализацию целесообразно начинать не с пересмотра бюджета, а с изменения логики вознаграждения. Для линейных сотрудников и для среднего менеджмента один из действенных подходов — заменить длинные отсроченные интервалы более короткими периодами оценки. Это делает обратную связь своевременной: сотрудник может видеть промежуточный результат, корректировать действия и понимать последствия своих решений, не ожидая завершения длительного цикла.

Второй принцип — сочетание операционных и проектных показателей. Набор целей должен зависеть не только от подразделения, но и от роли конкретного человека. Для одних сотрудников ключевыми будут стабильность процессов, качество, соблюдение сроков и уровень сервиса. Для других — запуск изменений, реализация инициатив, участие в проектах развития и создание новых решений. Так персонализация не сводится к формальному набору KPI, а отражает реальное содержание работы и зону влияния сотрудника.

Важно выстроить и каскадирование целей: переводить стратегические приоритеты компании в цели команд и отдельных сотрудников. Тогда человек видит не абстрактные корпоративные показатели, а конкретную связь между своей задачей и бизнес-результатом. При этом операционные показатели и целевые значения должны регулярно пересматриваться вслед за изменениями в бизнес-плане и приоритетах компании, а проектные задачи — формироваться на основе стратегических целей.



Наталья Федорова

Директор по организационному
развитию и управлению персоналом
Lindaily

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Третье условие — прозрачность. Положение о премировании, карты показателей, формулы расчёта и источники данных должны быть доступны сотрудникам и изложены понятным языком. Прозрачность снижает ощущение субъективности, уменьшает число спорных ситуаций и повышает доверие к системе. Не менее важен регулярный разговор руководителя с сотрудником: обсуждать нужно не только итоговую оценку, но и прогресс, барьеры, приоритеты и возможные корректировки.

Такой подход позволяет не увеличивать фонд оплаты труда, а точнее направлять существующую переменную часть на результаты, действительно значимые для бизнеса. В нашей практике после пересмотра схем сотрудники стали лучше понимать свой вклад в достижение целей компании, руководители отметили рост индивидуальной результативности, а число реализованных проектов и инициатив увеличилось в четыре раза — без роста ФОТ.

Персонализация вознаграждения работает, когда каждый сотрудник может ответить на три вопроса: какой результат от меня ожидают, как он измеряется и что именно я могу сделать, чтобы на него повлиять. Тогда премия перестаёт быть формальной выплатой и становится инструментом управления результатом.

ЧТО ВАЖНЕЕ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ: ЗАРПЛАТА, РАЗВИТИЕ ИЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Виталия Канищева
HR director
Ex Logistics Provider



Логистика в 2026 году – это рынок с разнонаправленными трендами. Кадровый дефицит сохраняется, но рынок смещается в сторону работодателя. Автоматизация меняет требования к компетенциям: фокус смещается с ручного труда на управление технологиями и работу с данными. При этом ресурсы на удержание персонала ограничены, каждый вложенный рубль должен давать отдачу, поэтому вопрос выбора приоритета – зарплата, развитие или руководитель – становится стратегическим.

Универсального рецепта нет. У каждого свои потребности: одному нужны деньги, другой мечтает о новой должности, третий терпит любые условия, лишь бы руководитель не дергал. Точечные повышения окладов, разовые тренинги или управленческие курсы в таких условиях дают временный эффект.

Мы подошли системно. Внедрили опрос вовлеченности и лояльности – он показывает не просто eNPS, а конкретные точки напряжения. Провели оценочные интервью: смотрели на тип мотивации, оценивали «мягкие» навыки, результативность и учитывали мнение руководителей. Данные двух инструментов совпали – мы увидели устойчивую картину.

Дальше – трехсторонние встречи: руководитель, сотрудник и HR. Не формальные рекомендации, а открытый разговор о целях, карьерных треках и том, что реально мотивирует человека. Это дало эффект: выросла вовлеченность, укрепилось доверие к руководству.

Анализ показал: персонал делится на три группы. У каждой – свой главный рычаг.

Группа 1. Зарплата.

Компанию не хвалят, но и не ругают. Точно знают, сколько платят конкуренты. У них высокая вовлеченность, но низкая лояльность – уйдут завтра, если предложат на 15% больше.

Что делать? Им нужна четкая система оплаты и короткие бонусы за результат. Привяжите рост зарплаты к освоению новых навыков – пусть видят, что обучение повышает их рыночную стоимость. Для ключевых сотрудников стройте карьерные треки с акцентом на монетизацию достижений.

Группа 2. Руководитель.

Зарплату оценивают как среднюю, задачи не раздражают. Лояльность падает как только начинаются проблемы с руководителем. В интервью говорят о справедливости,



Виталия Канищева
HR director
Ex Logistics Provider

поддержке, атмосфере. Уходят не из компании, а от конкретного человека. Что делать? Если в отделе вовлеченность ниже среднего – ищите корень в управленце. Оценивайте руководителей по тому, как они общаются с командой. Учите давать обратную связь, не контролировать каждый шаг, признавать заслуги. Дайте этим сотрудникам больше свободы и право голоса – и они ответят лояльностью.

Группа 3. Развитие.

Это опытные профессионалы. Зарплата и руководитель их устраивают, но им скучно решать простые задачи. Им нужно движение. Они готовы потерять часть дохода, лишь бы получить вызов.

Что делать? Говорите «да» их идеям. Давайте сложные проекты, назначайте наставниками новичков, отправляйте в смежные направления. Если такой сотрудник три месяца не видит перспектив – он начнет смотреть другие вакансии. Даже если вы хорошо платите.

Группы не статичны – люди меняются в зависимости от жизненного этапа. Проводите опросы два раза в год, но спрашивайте не «Довольны ли вы?», а «Что бы вы изменили в зарплате, задачах или общении с руководителем?». Это покажет пульс каждой группы и даст время среагировать до ухода.

Зарплата, руководитель и развитие не конкурируют, а дополняют друг друга. Платите справедливо, развивайте управленцев, давайте сотрудникам расти. Дайте каждому то, что нужно именно ему – и бюджет на персонал перестанет быть расходом, став инвестицией с понятной отдачей.

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ РЫНКА ТРУДА

Тема	Автор
Новые вызовы рынка труда: сотрудник больше не принадлежит одной компании	Екатерина Фролова Директор по привлечению и подбору персонала Логика молока
Ситуация на рынке труда	Наталья Пархоменко Старший аналитик команды специализированных исследований рынка труда Антал Таланты
Рынок труда в логистике в 2026 году: от дефицита кадров к дефициту компетенций	Анастасия Ковалева Руководитель сектора Логистические провайдеры Антал Таланты
Кадровый парадокс 2026: что происходит с административным персоналом и как бизнес оптимизирует бэк-офис	Дарья Феоктистова Операционный менеджер Антал Бизнес Решения
Как работать с сотрудниками, имеющими несколько источников дохода?	Светлана Домкина Руководитель департамента кадрового администрирования Accetera
Что работодатели до сих пор не понимают про современных сотрудников?	Юлия Кувырталова Менеджер отдела по работе с персоналом Chint
Почему работодатели продолжают жаловаться на дефицит кадров при росте числа резюме?	Ольга Мирошникова Менеджер по персоналу Российская биотехнологическая компания
Новая смена: как обеспечить преемственность руководителей?	Екатерина Тышковская Директор по персоналу ANGIOPHARM

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ РЫНКА ТРУДА: СОТРУДНИК БОЛЬШЕ НЕ ПРИНАДЛЕЖИТ ОДНОЙ КОМПАНИИ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Екатерина Фролова

Директор по привлечению и подбору персонала
Логика молока



Российский рынок труда переживает серьезную трансформацию: дефицит кадров сопровождается изменением представлений сотрудников о работе и карьере. По [данным hh.ru](https://hh.ru), в 2026 году рынок смещается от массового найма к стратегическому удержанию и развитию сотрудников: при снижении числа вакансий на 27% год к году количество активных резюме выросло на 41%. Одновременно растет интерес к гибким моделям занятости. По [данным исследования РБК](#) 2025 года, 46% россиян, имеющих подработку, открыто сообщают об этом работодателю, а 11% проходят обучение, чтобы освоить дополнительную специальность. В 2026 году [РБК уже говорит](#) о формировании «портфельной карьеры» — сочетании основной работы, фриланса и других источников дохода.

Мы наблюдаем более глубокий сдвиг — меняется сама модель отношений человека с работодателем. Из мира VUCA мы перешли в реальность TACI: турбулентную, случайную, сложную и неопределенную. Тревожность становится постоянным фоном, поэтому способность адаптироваться, учиться новому и сохранять ощущение контроля над собственной профессиональной траекторией приобретает особую ценность. Именно это во многом объясняет растущий интерес сотрудников к гибким форматам занятости, проектной работе и нескольким источникам дохода.

Несколько источников дохода — новая норма?

Подработка постепенно перестает быть признаком финансовых трудностей или недостаточной вовлеченности. Для части сотрудников это осознанная стратегия: иметь несколько источников дохода, развивать дополнительные компетенции и снижать зависимость от одного работодателя.

Мы уже видим, что проектная занятость становится самостоятельным трендом рынка труда. Для работодателя это означает необходимость пересмотреть подход к лояльности. На мой взгляд, важно не запрещать сотруднику иметь другие профессиональные интересы, а четко определить правила взаимодействия: исключить конфликт интересов, соблюдать договоренности и рабочее время, обеспечить конфиденциальность. Сотрудник с несколькими источниками дохода может оставаться эффективным и вовлеченным, если компания оценивает его прежде всего по результату, а не по количеству времени, проведенному внутри организации.



Екатерина Фролова
Директор по привлечению и подбору
персонала
Логика молока

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Почему проектная занятость становится привлекательнее карьеры

Традиционная карьерная модель предполагала последовательное движение внутри одной компании: специалист, менеджер, руководитель. Сегодня такой путь остается востребованным, но перестает быть единственным.

Проектная работа дает человеку то, чего часто не хватает классической карьере: разнообразие задач, быстрый рост компетенций, возможность выбирать проекты и самостоятельно управлять профессиональной траекторией. По [данным РБК](#), стоимость проектов у российских фрилансеров в 2025 году выросла на 15–20% в зависимости от специальности, а среднемесячный доход внештатных исполнителей увеличился на 25,7%, до 44 тыс. рублей.

Поэтому вопрос для работодателя сегодня звучит не «как убедить человека остаться на 10 лет?», а «что мы можем предложить ему на следующем этапе его профессионального пути?». Возможность учиться, менять роли, участвовать в новых проектах и видеть результат своей работы становится частью конкурентоспособного EVP.

Лояльность становится короче

Изменяется и само понятие лояльности. Сотрудник может быть привержен компании сегодня, но пересмотреть свое решение завтра, если изменились руководитель, задачи, уровень нагрузки или возможности развития.

Среди факторов, сильнее всего влияющих на вовлеченность, [исследователи называют](#) совпадение личных и корпоративных ценностей, прозрачность карьерных перспектив и возможность свободно выражать мнение.

Получается парадокс: люди не стали менее заинтересованы в работе, они стали более требовательны к тому, какой должна быть эта работа.

Я убеждена, что благополучие сотрудников напрямую связано с эффективностью бизнеса. Исследования показывают: производительность может вырастать на 13%, а при высоком уровне well-being — достигать 25%. Поэтому корпоративная культура для меня, это далеко не дополнительная HR-опция. Это среда, которая помогает людям сохранять энергию, развиваться, быть вовлеченными и в конечном счете поддерживает устойчивость бизнеса.

Что делать работодателю?

В новых условиях бессмысленно пытаться вернуть сотрудников в модель пожизненной лояльности. Гораздо эффективнее создавать среду, в которой человеку выгодно и интересно оставаться.



Екатерина Фролова
Директор по привлечению и подбору
персонала
Логика молока

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Для этого компаниям придется:

1. Перейти от контроля занятости к управлению результатом.

Если сотрудник выполняет задачи качественно, наличие сторонних проектов не должно автоматически восприниматься как угроза.

2. Создавать возможности для развития внутри компании.

Проектная работа привлекательна именно разнообразием. Значит, компании стоит давать сотрудникам возможность менять задачи, пробовать новые роли и участвовать в кросс-функциональных проектах.

3. Работать с культурой, а не только с компенсацией.

Деньгами можно удержать сотрудника на коротком горизонте. Но долгосрочную приверженность формируют доверие, уважение, смысл, развитие и ощущение принадлежности.

4. Изменить саму логику удержания.

Задача HR — не сделать так, чтобы сотрудник никогда не посмотрел на рынок. Задача: сделать так, чтобы, посмотрев на него, он все равно выбрал свою компанию.

Рынок труда будущего — это рынок постоянного взаимного выбора. Сотрудник выбирает компанию, а компания — сотрудника, и этот выбор становится частью ежедневных отношений.

Наталья Пархоменко

Старший аналитик команды
специализированных исследований рынка труда
Антал Таланты



Уровень безработицы в России остается на рекордно низком уровне и составляет 2,2% (по данным Росстата на июнь 2026 г). Но все не так однозначно. **На этом фоне складывается парадоксальная ситуация: рынок одновременно сталкивается с сокращениями персонала и острым дефицитом кадров.**

Рост заработных плат замедлился, компании стали более сдержанно подходить к индексации окладов. HR-эксперты отмечают смягчение «зарплатной гонки» в связи со сложной экономической ситуацией в стране и замедлением темпов экономического роста по итогам 2025 года. В этих условиях компании вынуждены оптимизировать расходы для сохранения рентабельности бизнеса, в связи с чем испытывают сложности с дальнейшим существенным пересмотром вознаграждений сотрудников всех грейдов, отдавая предпочтение только самым важным на данный момент (ключевые кадры, сложные для закрытия позиции, позиции с уровнем зарплат ниже рынка и т. д.).

Согласно пульс-опросам Антал Таланты, проведенным в 2025 году, большинство компаний прогнозировали процент повышения заработных плат на 2026 год на уровне 4-12%. Кроме того, большинство работодателей сосредоточились на замещении освободившихся позиций — 56%, а не расширении штата (доля компаний, планировавших рост, снизилась с 53% в 2025 году до 34% в 2026). Фокус компаний сместился на удержание и обучение сотрудников, повышение производительности и оптимизации процессов.

По данным опросов Банка России и аналитических обзоров за 2026 год, потребность российских компаний в расширении штата действительно снизилась. Часть компаний заморозили рост численности персонала, перейдя от массового найма к точечной оптимизации. Потребность в работниках снижалась из-за замедления роста спроса на товары и услуги. При этом компании старались избегать сокращения работников, опасаясь в дальнейшем трудностей с наймом.

А что же с кандидатами?

В июле hh.индекс, показывающий отношение среднего числа активных резюме к среднему числу активных вакансий, составил 8,7 пункта, что говорит о высоком уровне конкуренции среди соискателей. Также по данным сайта hh.ru рост числа резюме составил плюс 58% по отношению к июлю 2024 года.



Наталья Пархоменко
Старший аналитик команды
специализированных исследований рынка труда
Антал Таланты



Многие кандидаты, находящиеся в поиске работы, сообщили, что сокращения или оптимизация штата в той или иной степени коснулись и их, некоторые из них предполагают продолжение процесса сокращения персонала в компаниях. Часть кандидатов отметила, что функционал сокращенных коллег был передан им без дополнительной оплаты. Такие меры помогают компаниям сохранять финансовую стабильность в сложных условиях, однако все это оказывает негативное влияние на мотивацию сотрудников.

По данным опросов ВЦИОМ, с 2024 года наблюдается устойчивый рост индекса безработицы. Формула индекса основана на всероссийском опросе и представляет собой разницу между положительными и отрицательными ответами на вопрос о потере работы в близком окружении. Чем выше значение индекса, тем острее проблема ощущается людьми. В июле доля россиян, сообщивших об одном-трёх увольнениях среди близких и знакомых за последние два-три месяца, выросла до 29%. Это означает, что проблема безработицы стала заметнее для населения.

Кандидаты сегодня должны получить осязаемую выгоду, чтобы рискнуть перейти к новому работодателю.

Условия неопределенности и стресс изменили мотивацию кандидатов. В последний год люди стали гораздо осторожнее и осознаннее подходить к смене места работы, чтобы не рисковать своим текущим положением, если при переходе не видят четкого и благоприятного прогноза для дальнейшего развития как новой компании, так и отрасли в целом. Для них важны не просто более высокий уровень дохода или карьерный рост при переходе, но и стабильность, безопасность и возможность строить более долгосрочные планы.

Соискателей и резюме много, но фактически не все из вышедших на рынок кандидатов действительно готовы сменить место работы. Некоторые испытывают тревожность за свое будущее и хотят оценить свои перспективы и возможности в случае, если возникнет необходимость смены работы.

Безусловно, повышение инфляции и рост цен на товары и услуги влияют на зарплатные ожидания кандидатов, чтобы сохранить прежний уровень жизни. При переходе на новое место работы в 2025-2026 годах соискатели чаще закладывают прирост на 10-15% (при этом в период 2023-2024 годов ожидания составляли +20-30% к текущему уровню дохода). Важно, однако, отметить, что многие из опрошенных респондентов готовы отказаться от зарплатного прироста при длительном поиске работы или сложных личных обстоятельствах, и даже пойдут на временное снижение дохода при наличии перспектив его повышения или при вовлечении в интересные проекты, расширении функционала, карьерном росте. Кроме того, респонденты открыты к предложениям из других отраслей и выражают готовность к обучению при необходимости.



Проблема нехватки кадров остается по-прежнему острой

Однако, несмотря на увеличившееся количество резюме и, казалось бы, высокую конкуренцию за место (так называемый «рынок работодателя»), зачастую найти сотрудников стало еще сложнее.

Официальная безработица остаётся низкой, но не отражает реального положения рынка труда, дефицит в 2026 году — качественный, а не количественный. Основа проблемы — разрыв между пожеланиями работодателей и реальными компетенциями кандидатов, приводящий к значительному дисбалансу спроса и предложения.

- Более половины работодателей отмечают, что им не хватает нужных компетенций у соискателей. По данным опросов Антал 87% работодателей называют это основной проблемой при закрытии вакансий. Работодатели в условиях экономии стремятся к максимальной производительности и, как правило, хотят видеть на позиции универсала, с нужным образованием и опытом, который будет выполнять работу за троих.
- Уровень зарплатных ожиданий соискателей превышает уровень оплаты, предлагаемой работодателем. 49% компаний, согласно исследованиям Антал, отметили трудности с закрытием вакансий из-за несоответствия предлагаемой компенсации рыночным условиям.
- Одной из главных тенденций последних лет, продолжающей набирать обороты, является дефицит квалифицированных рабочих/производственных кадров и инженерно-технического персонала.
- Число вакансий значительно превышает количество резюме в следующих сферах: производство, розничная торговля и логистика (по данным hh.ru за июнь-июль 2026г.).
- Рынок перенасыщен «белыми воротничками», наибольший рост числа активных резюме наблюдается согласно данным hh.ru среди офисных сотрудников, в т.ч. менеджеров по туризму, специалистов отдела персонала, юристов и т.п.
- Фундаментальные причины дефицита кадров — демографический кризис и сокращение трудоспособного населения — будут сохраняться в российской экономике на протяжении ближайших лет.

Заключение

В сложившихся обстоятельствах можно рекомендовать компаниям следующие шаги:

- Начинать подготовку дефицитных рабочих и инженеров с работы с вузами и ссузами (стажировка на производстве для студентов, привлекательные условия для будущих выпускников и пр.), это поможет обеспечить бизнес нужными специалистами в обозримом будущем.



Наталья Пархоменко
Старший аналитик команды
специализированных исследований рынка труда
Антал Таланты



- Автоматизация производственных и офисных процессов позволит высвободить часть персонала с рутинных процессов и даст возможность перевести сотрудников на более сложные задачи, требующие человеческого участия.
- Обучение, адаптация и переквалификация. Все это позволит снизить ограничивающие требования к кандидатам и расширить возможности найма. В текущих условиях это может оказаться выгоднее, чем тратить долгие месяцы на поиск кандидата с необходимой квалификацией.
- Внедрение практики найма людей старшего возраста позволит увеличить доступ к более широкому кругу квалифицированных соискателей. Средний возраст работника в России в 2026 году превысил 41 год. Этот показатель отражает общую тенденцию к постепенному старению рабочей силы, которая наблюдается на рынке труда в последние десять лет.
- Удержание персонала (гонка зарплат уступает место борьбе за квалифицированные кадры), достойные условия труда, возможности роста и уровень заработной платы, соответствующий рынку – сейчас просто необходимы.

Рынок труда любит сюрпризы, а зарплатный бюджет — точность. Закажите [**специализированный обзор заработных плат**](#) и опирайтесь на актуальные рыночные данные.

РЫНОК ТРУДА В ЛОГИСТИКЕ В 2026 ГОДУ: ОТ ДЕФИЦИТА КАДРОВ К ДЕФИЦИТУ КОМПЕТЕНЦИЙ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Анастасия Ковалева
Руководитель сектора
Логистические провайдеры
Антал Таланты



Рынок труда в логистике в 2026 году становится более сбалансированным, компании уже не испытывают одинаковую потребность во всех категориях сотрудников и все чаще конкурируют за конкретные компетенции.

По данным hh.ru, в мае 2026 года количество вакансий в сфере «Транспорт, логистика, перевозки» выросло на 4% по сравнению с апрелем, тогда как число резюме сократилось на 12%.

Эти цифры хорошо отражают то, что мы видим в своей практике: **рынок становится спокойнее, но качественных специалистов по-прежнему недостаточно.**

От количества — к качеству

Если еще недавно главным вызовом для логистического бизнеса было найти достаточное количество людей, то сегодня вопрос все чаще звучит иначе: **какого именно специалиста нам не хватает и насколько быстро он сможет дать результат?**

На операционном уровне дефицит линейного персонала — водителей, складских сотрудников, специалистов смен — остается актуальным. При этом рынок белых воротничков становится гораздо более неоднородным.

В нашей практике мы видим устойчивый спрос на менеджеров по продажам и развитию бизнеса. Логистические компании продолжают искать людей, которые способны привлекать новых клиентов, развивать существующий портфель и при этом хорошо понимать логистический продукт.

Зарплатная гонка за sales-специалистов постепенно замедляется. Компании стали рациональнее подходить к уровню фиксированной части и совокупного дохода, который готовы предлагать на старте. Однако дефицит сильных кандидатов никуда не исчезает. Более того, требования к sales-специалистам растут. Работодателям нужен уже не просто хороший продавец, а человек с релевантным опытом, пониманием рынка, знанием экономики логистического продукта и способностью достаточно быстро выйти на план.

Получается интересная ситуация: предложение со стороны работодателей становится более рациональным, планка ожиданий — выше, а количество действительно подходящих кандидатов существенно не увеличивается.



Анастасия Ковалева
Руководитель сектора
Логистические провайдеры
Антал Таланты



Продажи: высокий спрос и более высокие ожидания

Для 3PL-бизнеса это особенно чувствительная тема. Продажи логистических услуг редко дают быстрый результат. Новому менеджеру необходимо разобраться в продукте, понять возможности операционной команды, сформировать воронку и только после этого конвертировать ее в реальные сделки.

Поэтому переход в новую компанию всегда связан для sales-специалиста с определенным риском.

Кандидат уходит с понятного места работы, где у него уже есть клиенты, история результатов и сформированный доход, и приходит в новую систему, где ему нужно начинать практически с нуля.

При этом мы видим, что компании стали меньше готовы ждать адаптации. Решения о прохождении испытательного срока сегодня нередко принимаются быстрее, чем несколько лет назад.

Возникает парадокс: бизнесу нужен сильный sales, но сам сильный sales не всегда готов рисковать переходом в компанию, где результат от него ждут практически сразу. Поэтому все большее значение приобретают понятные договоренности на старте: что считается результатом через 30, 60 и 90 дней, какой pipeline ожидается от менеджера, какая клиентская база предоставляется и насколько реалистичен план продаж.

Китай становится отдельной карьерной компетенцией

Еще одна тенденция, которую мы последние годы видим особенно отчетливо, — устойчивый спрос на специалистов со знанием китайского языка и опытом взаимодействия с этим регионом.

Наибольшую ценность представляет сочетание компетенций: **китайский язык + логистика + коммерческий или операционный опыт.**

Именно такие специалисты остаются достаточно редкими на рынке. По сути, китайский язык становится не отдельной профессией, а инструментом доступа к определенному сегменту бизнеса.

Автоматизация меняет профиль специалиста

Кадровый дефицит одновременно ускоряет технологизацию отрасли.



Анастасия Ковалева
Руководитель сектора
Логистические провайдеры
Антал Таланты



WMS, автоматизация складов, роботизация, аналитика и AI-инструменты позволяют логистическим операторам повышать производительность и снижать зависимость от количества сотрудников.

Но технологии не отменяют потребность в людях — они меняют требования к ним. В требованиях к кандидатам все чаще появляется опыт работы с ИИ. Речь не обязательно идет о технических специалистах или глубоком понимании алгоритмов. Работодателю важно понимать, умеет ли человек использовать AI-инструменты в своей ежедневной работе: анализировать информацию и данные, автоматизировать рутинные задачи, готовить материалы, ускорять поиск решений и повышать собственную продуктивность.

Для руководителей появляется еще один уровень требований — способность понимать, где искусственный интеллект может изменить процесс или повысить эффективность команды, а где критически важны человеческая экспертиза и принятие решений. ИИ постепенно становится не отдельной компетенцией, а рабочим инструментом.

Как меняется понятие сильного специалиста

На наш взгляд, именно здесь происходит самое интересное изменение, причем уже не только в логистике.

Рынок труда постепенно переходит от оценки того, что специалист умеет делать, к оценке того, как он думает и какой результат способен создавать.

Компаниям все меньше нужны сотрудники, которые просто качественно выполняют свою функциональную часть работы. Все больше ценятся люди, которые понимают бизнес-контекст, видят взаимосвязь между своей работой и результатом компании и готовы выходить за рамки формальной должностной инструкции.

Иными словами, бизнесу нужны люди, которые мыслят результатом, а не процессом.

Такой специалист понимает, на чем зарабатывает компания, как его работа влияет на финансовый результат и что он может сделать, чтобы этот результат улучшить. Если он видит проблему — не просто фиксирует ее, а предлагает решение. Если появляется новая технология — не ждет, пока ее сделают обязательной, а пытается разобраться, как использовать ее в своей работе.

Soft skills становятся частью профессиональной эффективности

В условиях турбулентности это особенно важно.

Мы живем в среде, где меняются технологии, бизнес-модели, требования клиентов



Анастасия Ковалева
Руководитель сектора
Логистические провайдеры
Антал Таланты



и сами процессы работы. Невозможно заранее прописать инструкцию на каждый сценарий.

Поэтому растет ценность таких качеств, как **адаптивность, инициативность, самостоятельность, гибкость мышления, коммуникация и эмоциональная устойчивость.**

Для компаний это означает, что конкуренция за таланты постепенно выходит за рамки зарплаты. Важны не только уровень компенсации и бренд работодателя, но и качество управления, реалистичность ожиданий, адаптация и возможность специалиста влиять на результат.

Сегодня это не только человек с релевантным опытом и сильными hard skills. Это специалист, который понимает бизнес-контекст, способен видеть задачу шире своей функции, мыслит результатом, готов учиться и осваивать новые технологии, проявляет инициативу и эффективно работает в условиях неопределенности.

Именно этот сдвиг, на наш взгляд, станет одним из ключевых факторов, определяющих конкуренцию за таланты — не только в логистике, но и на рынке труда в целом.

КАДРОВЫЙ ПАРАДОКС 2026: ЧТО ПРОИСХОДИТ С АДМИНИСТРАТИВНЫМ ПЕРСОНАЛОМ И КАК БИЗНЕС ОПТИМИЗИРУЕТ БЭК-ОФИС

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Дарья Феоктистова
Операционный менеджер
Антал Бизнес Решения



Рынок труда в 2026 году штормит, но совсем неравномерно. При рекордно низкой безработице в стране, компании не испытывают дефицита кадров в офисном и административном сегменте. Наоборот, все меняется в пользу работодателя: гонка зарплат замедлилась, бюджеты урезаются, а кандидатам все труднее найти работу. Мы в «Антал Бизнес Решения» видим четкую тенденцию - компании больше не хотят раздувать штаты. Главная задача сейчас — превратить фиксированные расходы в переменные, платить только за реальный результат. В таком раскладе вывод бэк-офиса за пределы штата выглядит логичным шагом.

Тревога и выгорание: что чувствуют кандидаты

Исследование Антал показывает: 64% соискателей считают, что сейчас найти хорошую работу трудно. В административном сегменте такой пессимизм разделяют 60% опрошенных. Люди сталкиваются с глухой стеной: компании просматривают резюме, но не зовут на интервью (56%), открытых вакансий мало (53%), а предлагаемые оклады не дотягивают до ожиданий (52%). Поэтому сроки поиска работы растут — 38% административных сотрудников ищут работу от 1 до 3 месяцев, а иногда процесс затягивается до полугода. Чтобы сэкономить, бизнес часто пересматривает внутренние процессы: объединяет роли секретаря, офис-менеджера и ассистента. Но такая экономия иллюзорна. Совмещение функций приводит к жесткому стрессу (на него жалуются 22% сотрудников), к выгоранию (16%) и к уходу из-за отсутствия перспектив (30%) или конфликтов с руководством (24%). В итоге компания теряет больше денег на новом кадровом цикле, чем экономит на зарплате.

Новая математика бэк-офиса: из зарплатного фонда — в операционные расходы

Постоянно латать дыры в штате в условиях жесткой экономии невыгодно. Аутсорсинг убирает рутину и позволяет решить несколько важных задач для бизнеса. Например, законно обойти штатные ограничения. На нашей практике компании часто обращаются к аутсорсингу, когда сталкиваются с жестким лимитом на численность персонала или нужно быстро запустить временный проект, под который нецелесообразно открывать новые ставки.

Другой важный факт - все юридические риски при увольнении ложатся на провайдера. По опыту наших клиентов споры с недовольными сотрудниками могут тянуться месяцами, а внешний контракт создает для бизнеса надежную подушку безопасности.



Дарья Феоктистова
Операционный менеджер
Антал Бизнес Решения



Кроме того, чистится баланс от ФОТ. Расходы переходят в категорию оплаты услуг контрагента, что сразу повышает рыночную капитализацию компании и позволяет получить вычет по входящему НДС.

Параллельно бизнес получает экономию на рутине. Внутренние ресурсы освобождаются от подбора, оформления, расчётов больничных и отпусков. На критических участках, например административной поддержке, компания покупает не резюме, а непрерывный сервис: если администратор или секретарь заболел, провайдер сразу предоставляет замену.

В 2026 году гибкость организационной структуры важнее раздутых штатов. Попытка держать все сервисные функции внутри компании снижает маневренность. Деление бэк-офиса на стратегическое ядро (которое остаётся внутри) и сервисный контур (который отдаётся партнёру) уже не просто оптимизация, а долгосрочный рыночный тренд.

КАК РАБОТАТЬ С СОТРУДНИКАМИ, ИМЕЮЩИМИ НЕСКОЛЬКО ИСТОЧНИКОВ ДОХОДА?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Светлана Домкина
Руководитель департамента
кадрового администрирования
Accetera



Портфельная карьера сейчас в моде. Все чаще сотрудники помимо основной работы ведут собственные проекты, консультируют или подрабатывают в другой компании.

Для сотрудника у такой модели есть очевидные плюсы: если отношения с основным работодателем не сложатся, всегда есть «запасной аэродром». Да и прибавка к зарплате, и надежда на то, что дополнительный заработок когда-нибудь перерастет в собственный бизнес. А иногда это «отдушина», позволяющая реализовывать те навыки, которые не востребованы на основной работе: преподавание, творчество. Для предприятия ситуация сложнее. Сотрудник с несколькими проектами может быть менее вовлечен в основную работу, использовать время и ресурсы компании для собственного бизнеса. Он может быстро выгореть за счет перегрузки. Возникают и риски конфликта интересов, и разглашения коммерческой тайны.

Но для компании есть и преимущества: «на стороне» сотрудник получает новую экспертизу, которую иногда невозможно получить «внутри», оттачивает навыки, заводит полезные связи, которые могут быть использованы и на пользу работодателя.

Как контролировать и мотивировать такого сотрудника?

На наш взгляд, здесь важно, во-первых, договориться о границах, а во-вторых – об ожидаемых результатах. При приеме обсудите с кандидатом заранее, можно ли заниматься сторонними проектами в рабочее время, какие виды деятельности требуют уведомления руководителя, что считается конфликтом интересов, запрещено ли использовать рабочую технику, базы данных и другую информацию компании. А в-третьих, договоритесь о том, как вы будете измерять успех сотрудника: какие задачи он должен выполнить, какие показатели обеспечить, в какие сроки.

Как правило, люди, работающие на нескольких проектах, обладают большей зрелостью, чем остальные сотрудники, и договориться с ними несложно. Важно спрашивать себя – почему специалисту должно быть выгодно и интересно работать со мной? А не «как я могу проконтролировать его»?

Как правильно оформить отношения с сотрудником, имеющим несколько источников дохода, с точки зрения Трудового и Налогового кодекса?

Если мы говорим об оформлении, то тут возможны следующие ситуации:



Светлана Домкина

Руководитель департамента
кадрового администрирования
Accetera

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

1. Совмещение — это дополнительная оплачиваемая работа у того же работодателя в течение установленного рабочего дня. Например, бухгалтер дополнительно выполняет обязанности кадровика, или ведущий разработчик вызвался читать лекции в корпоративном университете. Заключать трудовой договор не обязательно, достаточно письменного согласия сотрудника, приказа и дополнительного соглашения к уже заключенному ранее трудовому договору, в котором закрепляются все условия совмещения. Этот случай регулируют статьи 60.2 и 151 ТК РФ.
2. Совместительство — трудовая деятельность в свободное от основной работы время, по отдельному договору. Совместительство может быть внутренним — у того же работодателя, или внешним — у другого. Сотрудник может заключать трудовые договоры о совместительстве с несколькими компаниями, если для конкретной категории работников законом не установлены ограничения.
3. ИП плюс работа по найму – еще один вариант развития событий. В этом случае сотрудник будет платить налоги и с зарплаты, и с доходов от бизнеса в стандартном порядке.
4. Самозанятость и одновременно работа по трудовому договору также разрешены. Сотрудник может получать зарплату и одновременно применять НПД к доходам от самостоятельной деятельности. Однако существует важное ограничение: нельзя подменять трудовые отношения договором самозанятости. Такой подход может привести к тому, что Налоговая и Трудовая инспекция переквалифицируют отношения и доначислят НДФЛ и страховые взносы, а также обяжут компанию выплатить штраф.

Портфельная карьера может быть выгодна всем, но она требует выстраивания четких границ — юридических, рабочих и этических.

ЧТО РАБОТОДАТЕЛИ ДО СИХ ПОР НЕ ВСЕГДА ПОНИМАЮТ ПРО СОВРЕМЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Юлия Кувырталова
Менеджер отдела по работе
с персоналом
Chint



Наш рынок труда постоянно меняется, а вместе с ним трансформируются ожидания сотрудников. Однако многие работодатели по-прежнему опираются на устаревшие модели управления. Разберу, какие ключевые аспекты они упускают — и к чему это приводит.

1. Work life balance – уверенно держит позиции как важнейший критерий при выборе работодателя уже несколько лет.

Раньше лояльность сотрудника часто измеряли количеством часов в офисе. Сегодня такой подход не работает. Современные специалисты (особенно поколение Z) чётко разграничивают работу и личную жизнь. Они не готовы жертвовать временем и здоровьем ради KPI и ценят компании, которые:

- устанавливают чёткие границы рабочего дня и не поощряют культуру «героических переработок»;
- предлагают программы психологической поддержки;
- готовы предлагать удаленку и проектную занятость

2. Прозрачность критериев роста. Абстрактные обещания «карьерных возможностей» уже не мотивируют. Сотрудники хотят четко понимать на входе в компанию:

- за какие конкретные достижения дают повышение;
- как оценивается их вклад;
- какие навыки нужно развивать для карьерного роста.

Отсутствие чётких правил создаёт почву для манипуляций и демотивирует команду.

3. «Смыслы работы» как фактор лояльности. Зарплата остаётся важным, но не единственным стимулом. Современные сотрудники ищут:

- связь своей роли со стратегией компании;
- возможность видеть результаты труда;
- участие в социально значимых и масштабных проектах.

Без ощущения ценности работы даже высокая оплата может не удержать специалиста.

4. Автономия вместо микроменеджмента. Жёсткий контроль и детальное регламентирование задач всё чаще демотивируют. Молодые специалисты предпочитают:

- фокусироваться на результате, а не на процессе;
- самостоятельно выбирать методы решения задач;
- работать в гибком графике с большой свободой действий.



Юлия Кувырталова
Менеджер отдела по работе
с персоналом
Chint

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Компании, которые дают такую среду, получают более вовлечённую команду.

5. Непрерывное обучение как норма. Современные сотрудники рассматривают работу как площадку для развития. Они ожидают:

- доступа к курсам и тренингам;
- менторской поддержки от опытных коллег;
- возможности пробовать новые роли внутри компании.

Работодатель, который инвестирует в гибкие системы обучения, выигрывает в борьбе за таланты.

6. Регулярная обратная связь. Ежегодные аттестации устаревают. Сотрудники хотят:

- получать обратную связь как можно чаще;
- слышать конструктивную критику с конкретными рекомендациями;
- видеть признание за свои достижения.

Это помогает им корректировать действия и чувствовать свою ценность. Основное качество лидера сейчас, на мой взгляд, - это быть в глубоком контакте со своей командой.

7. Индивидуальный подход. Но ошибочно считать, что все молодые сотрудники одинаковы. Среди них есть:

- карьеристы, готовые к перегрузкам ради роста (хотя их и не много);
- сторонники баланса жизни и работы;
- исследователи, ценящие разнообразие задач и ищущие себя;
- эксперты, фокусирующиеся на узкой специализации.

Универсальные HR стратегии здесь не работают — нужен гибкий подход и умение руководителей «держат руку на пульсе» настроений своих подчиненных.

8. Цифровая грамотность как стандарт. Современные сотрудники быстро осваивают новые инструменты и ожидают от работодателя:

- удобных цифровых платформ для работы;
- отказа от «бумажек» и бюрократии;
- интеграции современных ИИ технологий в бизнес-процессы.

Медленные или неудобные системы снижают продуктивность и вызывают раздражение. Экономить на автоматизации сейчас – равно отставать в конкуренции за людей.

Думаю, основной вывод для современных реалий - сотрудник не просто исполнитель, а партнёр. Он ищет справедливых условий, смысла в работе и открытого диалога. Работодатели, которые адаптируют HR политику под эти запросы и готовят к этому своих руководителей, выигрывают в долгосрочной перспективе: они привлекают талантливых специалистов, снижают текучесть кадров и повышают общую продуктивность команды.

ПОЧЕМУ РАБОТОДАТЕЛИ ПРОДОЛЖАЮТ ЖАЛОВАТЬСЯ НА ДЕФИЦИТ КАДРОВ ПРИ РОСТЕ ЧИСЛА РЕЗЮМЕ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Ольга Мирошникова
Менеджер по персоналу
Российская биотехнологическая компания



За последние 3 года российский рынок труда демонстрирует устойчивый парадокс: на фоне увеличения количества резюме и активности соискателей работодатели не перестают жаловаться на нехватку персонала. Особенно ярко выражена такая тенденция в направлениях ИТ, бэк-офис, продажи и маркетинг — количество откликов на одну вакансию может составлять от 700 и более за 2–3 дня размещения на рабочих сайтах. При этом наблюдается значительная нехватка соискателей на производственные, инженерные и технические вакансии: 20–30 откликов за аналогичный срок, из которых релевантных — менее 10%. Вакансии остаются открытыми месяцами. Мы видим ярко выраженную дуальность рынка: с одной стороны, иллюзию количественного изобилия, с другой — классическую нехватку кандидатов.

Почему же при таком объеме откликов компании продолжают испытывать кадровый голод? Ответ лежит не в плоскости количества, а в системных дисбалансах — от образования до технологий отбора.

Структурный дисбаланс рынка: образование, зарплаты и новые компетенции.

За последние десятилетия сложился устойчивый перекося в системе высшего образования: рост бюджетных и коммерческих мест на ИТ- и гуманитарные специальности при сокращении инженерно-технических и рабочих направлений. Это привело к перенасыщению рынка выпускниками-программистами, маркетингологами и менеджерами — и острой нехватке технологов, инженеров, специалистов по автоматизации и производителей. Этот дисбаланс — корень дуальности рынка. Одновременно в перегретых сегментах (ИТ, продажи, маркетинг) годами формировалась практика высоких зарплат: компании, опасаясь конкуренции, предлагали суммы, не соответствующие реальной продуктивности. Это взвинтило ожидания кандидатов и сделало найм, в текущий период, экономически неэффективным. Дополнительный фактор — внедрение ИИ: бизнесу теперь нужны специалисты, владеющие AI-инструментами и аналитикой, а большинство резюме демонстрируют лишь базовые цифровые навыки. В итоге из сотен откликов по-настоящему релевантных — единицы.

Автоматизация найма.

К перечисленным проблемам добавляется ещё одна — массовое внедрение AI-скрининга и автоматических интервью. Неверно настроенные критерии оценки часто усугубляют ситуацию: фильтр, по ключевым словам, отсеивает кандидатов с



Ольга Мирошникова
Менеджер по персоналу
**Российская биотехнологическая
компания**

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

междисциплинарными навыками, а AI-интервьюеры не способны оценить контекст, мотивацию и обучаемость — то, что сегодня становится решающим. В итоге компании либо теряют сильных специалистов, либо получают усреднённый пул, не соответствующий реальным потребностям. Вдобавок автоматизацию внедряют без пересмотра внутренних процессов: профили вакансий размыты, критерии поверхностны, связь HR с бизнесом формальна.

Что делать работодателю, чтобы избежать ошибок?

Чтобы превратить поток резюме в реальные наймы, необходим системный подход:

- Пересмотреть профили вакансий, уйти от обтекаемых формулировок к конкретным измеримым критериям.
- Настроить автоматизацию как вспомогательный инструмент, регулярно сверяя её работу с результатами найма и актуализируя под текущий запрос бизнеса.
- Вовлекать нанимающих менеджеров в оценку кандидатов на всех этапах, не перекладывая решение на алгоритм.
- Пересмотреть зарплатную политику, привязав её к рыночной стоимости реальных компетенций, а не к ажиотажному спросу.
- Развивать программы переобучения (рескиллинга) и внутренней мобильности — особенно для дефицитных инженерных и производственных ролей.
- Внедрить прозрачную политику удержания (контрофферы, карьерные треки), чтобы не терять ценных сотрудников.

Рост числа резюме не решает кадровых проблем - он лишь обнажает системные сбои: образовательный перекос, завышенные зарплатные ожидания, устаревшие навыки, поверхностную автоматизацию и слабое удержание. Пересмотр HR-стратегии позволит использовать кажущийся избыток как ресурс, а в дефицитных областях - растить собственных профессионалов.

Системный подход - единственное решение.

НОВАЯ СМЕНА: КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ?

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Екатерина Тышковская
Директор по персоналу
ANGIOPHARM



Про смену поколений в управленческой команде принято говорить на языке рисков потери знаний и опыта. А если взглянуть на это с позиции поиска сильных сторон, то становится очевидным, что **смена поколений — это не потеря, это приобретение и рост**. За счет чего? За счет обмена.

У каждого поколения — своя суперсила

Те, кто пришёл в профессию раньше, несут опыт, выстроенные процессы и интуицию, наработанную на десятках непростых решений. Они знают, «как здесь на самом деле всё устроено» — а это знание не выгружается из учебника. Молодые лидеры приносят другое: незашоренный взгляд, скорость, естественную включённость в цифровую среду, свободу от многолетних привычек, которые иногда мешают, даже если когда-то были правильными.

Ни одна из этих сторон не сильнее другой. Задача компании — не выбирать «правильное» поколение, а строить между ними мост. Однако смешанные команды руководителей требуют умного, почти ювелирного подхода со стороны HR. Ведь каждая суперсила — это еще и разность в уровнях развития и в системах мотиваций. То, что вдохновляет опытного управленца, может обескуражить молодого, и наоборот. Задача HR-службы — настроить эти «разности» так, чтобы они не создавали напряжение, а рождали ток.

Карта вместо гадания

В ANGIOPHARM мы подходим к этому системно — через методологию «девяти квадратов». Оцениваем руководителей и ключевых сотрудников по двум осям: результативность и потенциал. На выходе — не рейтинг «лучше/хуже», а карта с разными типами талантов: восходящие звёзды, звёзды, потенциальные лидеры, основные игроки. Для каждого есть свой рабочий рецепт. Восходящей звезде нужны сложность и видимость: проекты на вырост, публичность результата, наставник из опытных руководителей. Звезде — удержание через смысл и расширение зоны влияния, а не только премия. Потенциальному лидеру — время, чтобы результативность подтянулась до уровня амбиций. Основному игроку — признание стабильности как ценности и точечное развитие в своей нише.



Екатерина Тышковская
Директор по персоналу
ANGIOPHARM

Именно на этой карте видно, кто закроет позицию через полгода, а кому нужно два-три года системной подготовки. Не гадание — расчёт.

Почему у нас это занимает годы, а не месяцы

ANGIOPHARM — наукоёмкий бизнес, и это не фигура речи. В 1987 году в новосибирском Институте биоорганической химии синтезировали рекомбинантный ангиогенин — и эта работа не остановилась даже в самые тяжёлые для отечественной науки 90-е. Мы — прямое продолжение советской научной школы, и это задаёт планку: изучение активов, разработка формул, производство, тесты на стабильность и безопасность требуют времени. В интеллектуальном бизнесе обучение экспертов и руководителей — это годы, не спринт.

Человек, который встраивается в такие процессы, должен быть не просто знающим — перфекционистом по натуре. Поэтому мы ищем будущих экспертов ещё на студенческой скамье: в наукоградах Кольцово и Академгородке, у сильной кафедры НГУ, где готовят биотехнологов и химиков. Плюс связи с биотех-сообществом по всей стране — растим кадры заранее, а не бросаемся искать их в последний момент.

Кого мы ищем на самом деле

Подбор для нас — философия, а не формальность. Нам важна не только экспертиза, но и культурное совпадение: люди, ориентированные на пользу обществу, неравнодушные к тому, чтобы российская наука развивалась, а не просто закрывающие KPI. При этом результат — не опция: бизнес с человеческим лицом — это не мягкость без содержания, а сочетание заботы и требовательности.

Мы ищем смелых — тех, кто берёт задачу со звёздочкой, где нет готового решения и его нужно создать самому. И, пожалуй, главное качество, которое мы ценим и в опытных, и в молодых руководителях, — ментальная зрелость: способность отвечать за результат, признавать ошибки, доводить сложное до конца. Зрелый продукт может создать только зрелая команда.

Инструменты, которые делают преемственность реальностью

Дальше — то, что многие компании знают, но не всегда используют системно: индивидуальный план развития, коучинг и принцип «70–20–10» — 70% через реальный опыт и сложные задачи, 20% через обратную связь и наставничество, 10% через формальное обучение. Здесь особенно важна роль опытных руководителей: именно они — лучшие наставники, потому что передают не только навыки, но и контекст, историю принятых решений, понимание рисков. Без этой передачи компания каждый раз училась бы, наступая на одни и те же грабли снова и снова.



Екатерина Тышковская
Директор по персоналу
ANGIOPHARM

Мост, а не кризис

Готовность к смене поколений — не программа на один год и не реакция на чей-то уход. Это постоянно работающий механизм: карта талантов, которая регулярно обновляется, руководители, для которых наставничество — часть роли, а не нагрузка сверху, и культура, где опыт и свежий взгляд не конкурируют, а работают в паре.

Компании, которые строят этот мост заранее, встречают смену поколений не как кризис. А как естественный, управляемый рост.



Ограничение использования:

Использование в коммерческих целях, распространение, полная или частичная публикация исследования без письменного согласия Антал Таланты запрещены. При цитировании данных ссылка на Антал Таланты обязательна.

info@antaltalent.com | +7 499 444 10 34 | +7 812 309 43 19 | antaltalent.ru

Присоединяйтесь к соцсетям Антал Таланты



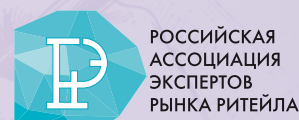
HR-клуб



Вакансии



Партнеры исследования 2026–2027



Настоящий материал подготовлен исключительно для создания общего представления об обсуждаемом в нем предмете и не является профессиональной консультацией. Не рекомендуется действовать на основании информации, представленной в настоящем материале, без предварительного обращения к профессиональным консультантам. Не предоставляется никаких гарантий, прямо выраженных или подразумеваемых, относительно точности и полноты информации, представленной в настоящем материале. Если иное не предусмотрено законодательством РФ, компания Антал Таланты ее сотрудники и уполномоченные представители не несут никакой ответственности за любые последствия, возникшие в связи с чьими-либо действиями (бездействием), основанными на информации, содержащейся в настоящем материале, или за принятие решений на основании информации, представленной в настоящем материале.