

Рынок труда вступил в фазу осторожности. Работники реже меняют место работы, предпочитая сохранить проверенные позиции, пусть и без роста. Такая стабильность снижает текучесть, но оборачивается выгоранием, потерей инициативы и стагнацией бизнеса. При этом рекрутинг не становится проще: соискатели ведут себя осмотрительно, тщательно взвешивают офферы и чаще выбирают «подождать». Эксперты предупреждают: чтобы не застрять в режиме вынужденной стабильности, бизнесу придется возвращать сотрудникам интерес к работе и готовить кадровый резерв.

Прикипели к работе



— аналитика —

В США HR-консультанты зафиксировали разворот в поведении работников: вместо привычных «прыжков с работы на работу» (job hopping) сотрудники цепляются за свои должности, опасаясь нестабильности и роста конкуренции на рынке. По данным Korn Ferry, речь идет не о росте лояльности сотрудников, а об экономической необходимости: компании сокращают наем, повышают зарплаты не спешат, а безработица снова воспринимается как реальный риск. Такой тренд назвали «обниманием работы» (job hugging).

Эксперты называют это защитной стратегией, которая краткосрочно обеспечивает безопасность, но оборачивается выгоранием, падением вовлеченности и утратой карьерной динамики. «Рынок становится опасно инертным: сотрудни-

ки боятся делать шаг, компании теряют приток свежих кадров», — отмечают в Korn Ferry.

Похожая тенденция просматривается в России, несмотря на рекордно низкую безработицу (2,1%). По данным Президентской академии, уже более половины россиян считают, что найти новое место с сопоставимыми условиями труда стало сложнее — на 7 п. п. больше, чем годом ранее (см. „Ъ“ от 16 октября). Доля полагающих, что это легко или очень легко, упала с 46% до 41%.

Данные рекрутинговых платформ указывают на замедление рынка труда. По данным hh.ru, компании в сентябре опубликовали 1,1 млн вакансий — на 26% меньше, чем годом ранее. Количество резюме выросло на 31% за год и на 7% по сравнению с августом. Руководитель исследовательского центра SuperJob Наталья Голованова также указывает на отрицательную динамику

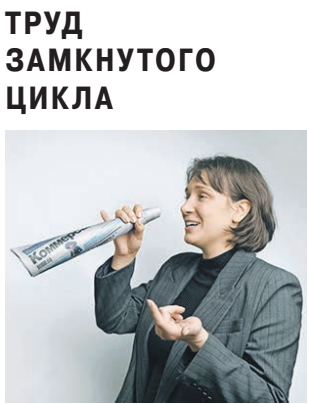
спроса на персонал в 2025 году. «После взрывного роста числа вакансий в 2024 году рынок вакансий стабилизировался. А вот резюме стало больше, и это при рекордно низком проценте безработных в стране: дело в том, что резюме сейчас размещают преимущественно работающие россияне, которые ищут для себя лучшие условия найма, прежде всего по зарплате», — полагает она.

По словам гендиректора HR-консалтинговой компании Formatta Тамары Суминой, российский рынок труда прошел через перегрев и теперь входит в фазу охлаждения. «В 2024 году шла гонка за кандидатами, бизнес боролся за людей, а зарплаты росли быстрее производительности. Сейчас маятник качнулся в другую сторону: наем становится точечным, подзаменным, зарплаты стабилизировались, а бюджеты на HR и развитие более осторожны», — говорит эксперт.

«Гонка зарплат» подходит к концу, уступая место «обниманию работы». Если год-два назад многие специалисты легко меняли работу ради повышения дохода или интересных проектов, то теперь предпочитают «остаться, где надежно», отмечает основатель консалтингового агентства A4 Мария Тесло-Данилова.

Осторожность работников в кризисные периоды закономерна, но влечет риски для бизнеса. «Сотрудники сфокусированы на удержании своих позиций, а не на достижении новых результатов. Это особенно видно в крупных компаниях, где люди работают долгие годы на одном и том же месте. Это большая проблема, которая останавливает и рост бизнеса, и экономики страны в целом», — полагает партнер и директор по развитию HRLink Дмитрий Махлин.

— взгляд —



Редактор «Карьеры&Кадры» Анастасия Мануйлова — о новом состоянии рынка труда

С 2022 года российский рынок труда многократно описывался российским бизнесом как дефицитный — компании из буквально любой отрасли жаловались на колоссальную нехватку кадров. Их усилия привели к появлению нескольких правительственных проектов, призванных помочь им решить эту проблему без значительного повышения зарплат. Речь идет о переориентации кадровых центров на взаимодействие с самими компаниями, запуск целевого набора в рамках проекта с Узбекистаном и создание кадрового прогноза будущих дефицитных позиций для формирования контрольных цифр приема в вузы.

Однако запуск всех этих проектов и, по сути, активизация государственных структур в той сфере, где ранее они не были так активны, привели к ситуации, когда наряду с новыми обязанностями правительство решило создать для себя и новые возможности, а именно повысить налогообложение для бизнеса.

Понятно, что рост расходов федерального бюджета в нынешних условиях не обусловлен только новыми кадровыми проектами — с точки зрения именно финансов они не являются крупной статьей расходов. Однако их появление позволило, помимо прочего, использовать также и аргумент о том, что правительство не только требует, но и предлагает и поэтому в каком-то смысле речь идет не о отбирании ресурсов, а об их централизованном перераспределении.

В то же время повышение налогового бремени само по себе уже начало оказывать влияние на рынок труда. Ожидая в будущем году увеличения НДС с 20% до 22%, компании уже начали корректировать свои кадровые стратегии. Многие сообщают, что будут больше удерживать текущих сотрудников, а не нанимать новых, что неизбежно приведет к сокращению притока новых вакансий. Кроме того, часть компаний усилил свой фокус на автоматизации производства, поскольку видит его долгосрочным приоритетом в условиях режима экономии.

В результате изначальная ситуация на рынке труда, которую бизнес совместно с властью пытался изменить несколько лет, действительно разрешилась. Однако работников не стало больше — просто спрос на них постепенно становится меньше. «Рынок соискателя», установившийся в РФ на несколько лет, может вновь смениться «рынком работодателя».

Это не означает, скорее всего, что нас ждут массовые увольнения — эта стратегия по-прежнему остается трудоемкой из-за особенностей российского трудового законодательства. Однако вывод работников в простой может оказаться популярным, и мы уже видим, как часть предприятий перешла на четырехдневную рабочую неделю. Это приведет к сокращению доходов работников, поиску ими дополнительной занятости и даст государству мотив снова вмешаться в рынок труда, но уже на их стороне.

Кадры под давлением

— регуляторика —

С 2026 года бизнес ждет новая налоговая реальность. Минфин предлагает повысить базовую ставку НДС с 20% до 22%, снизить порог выгрузки для применения «упрощенки», отменить льготы по уплате НДС для разработчиков российского ПО и повысить размер страховых взносов для ИТ-компаний. Рост фискальной нагрузки может напрямую сказаться на фонде оплаты труда и повлиять на кадровые стратегии: работодатели будут искать новые модели занятости, оптимизировать издержки и вкладываться в повышение эффективности.

Госдума 22 октября в первом чтении одобрила проект федерального бюджета на 2026–2028 годы и входящий в бюджетный пакет законо-

проект о новых правилах налогообложения для бизнеса.

Речь идет о повышении с 2026 года ставки НДС с 20% до 22% при сохранении ее льготного уровня в 10% для социально значимых товаров и о расширении числа плательщиков НДС среди субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). Согласно законопроекту, порог для освобождения от уплаты НДС при упрощенной системе налогообложения снизится с 60 млн до 10 млн руб. Тем самым Минфин рассчитывал бороться с дроблением бизнеса и увеличить долю плательщиков НДС в секторе МСП с 3,6% до 15%. Проект также исключает льготу по неуплате НДС для разработчиков российского ПО и увеличивает ставку льготных страховых взносов для ИТ-отрасли с 7,6% до 15%.

Впрочем, ко второму чтению законопроект о новых правилах налогообложения может из-

мениться. Председатель Госдумы Вячеслав Володин сообщил, что Минфин проработает предложения депутатов о смягчении проектируемого налогового режима. Ранее эксперты и бизнес предупреждали о рисках закрытия бизнеса или его ухода в тень из-за резких изменений. Комитет Госдумы по бюджету предложил обсудить «более плавный» поэтапный переход к изменению порога доходов при уплате НДС, более плавный переход к предстоящей отмене льготы по НДС для разработчиков ПО либо и вовсе сохранение льготы для них (см. „Ъ“ от 23 октября).

Цель предстоящих изменений — компенсировать дефицит федерального бюджета за счет расширения налоговой базы. «Повысить нагрузку на крупный бизнес, как это было несколько лет назад, уже не получится. Уже в 2024–2025 годах возникли проблемы с посту-

плениями налога на прибыль организаций, резерва для роста налоговой нагрузки в этом секторе просто нет. В то же время малый бизнес последние годы показывал очень хорошую динамику не только общих статистических показателей, но и платежей налогов по упрощенной системе. Видимо, этот факт и стал предпосылкой для таких новаций», — отмечает директор научно-исследовательского центра пространственного анализа и региональной диагностики ИПЭИ Президентской академии Дмитрий Землянский.

Однако снижение порога уплаты НДС по упрощенной системе налогообложения с 60 млн до 10 млн руб. может увеличить административные издержки и создать дополнительный спрос на бухгалтеров, дефицит которых уже ощущается на рынке.

Уставшие команды

— управление —

Разговор о выгорании перестал быть табуированной темой: работодатели признают, что стресс подрывает эффективность команд, однако системных мер профилактики все еще нет. Большинство компаний действуют точечно: предлагают отпуск для восстановления, создают комнаты отдыха, проводят лекции о стрессе. Эти шаги помогают на короткой дистанции, но не решают саму причину эмоционального истощения — хроническое перенапряжение, отсутствие обратной связи и поддерживающей корпоративной среды.

Две трети работодателей обеспокоены влиянием стресса и выгорания на эффективность команд, следует из доклада Gallagher’s 2025 U.S. Talent Benchmarks Report. Однако лишь четверть организаций обучает менеджеров и HR-специалистов работе с психическим здоровьем. Менее половины руководителей, по их собственным признаниям, готовы направить сотрудника к специалистам, если видят тревожные признаки. В результате компании внедряют точечные решения: программы медитации, отпуска для восстановления, комнаты релаксации, но системных мер по профилактике выгорания по-прежнему не хватает. По данным опроса SuperJob, шесть из десяти экономически активных россиян сталкивались с эмоциональным вы-

горанием. В половине случаев это приводило к увольнению. Женщины более склонны к увольнению, чем мужчины (53% против 48% соответственно). Россияне старше 35 лет чаще расстаются с работой из-за выгорания, чем их молодые коллеги. Сотрудники с зарплатой до 100 тыс. руб. увольняются чаще тех, кто зарабатывает больше (54% и 46% соответственно).

Лишь четверть работников решает обратиться за помощью к руководству. Впрочем, 65% таких работников не получили поддержки.

По словам гендиректора платформы корпоративного благополучия «Понимаю» Дарьи Федоровой, в российских компаниях системная работа с темой ментального здоровья только формируется.

Карьера & Кадры

«За ростом производительности стоит постоянное движение к улучшению»

Вопрос повышения производительности труда, несмотря на ослабление «гонки зарплат», остается важным для российских компаний. Директор по корпоративному развитию и управлению персоналом «МегаФона» **Роман Ермоленко** рассказывает о том, как отличать реальные кейсы от пустышек и кто в компаниях должен продвигать ценности цифровизации.

— **мнение** —

— Сейчас в России идет активная дискуссия о повышении производительности труда. Какие пути для решения этой задачи вы видите?

— В современном мире за повышением производительности труда должны стоять технологии. Сегодня у менеджера нового поколения, работающего в крупной организации, есть выбор из нескольких технологических инструментов, подходящих для автоматизации. Первый — это роботы. Они целиком или частично закрывают задачи, которые раньше выполнял человек. Второй — это комплексные coe-системы, в основе которых сложные интеграции нескольких информационных систем. Они автоматизируют ключевые бизнес-процессы. И третий — по новизне, но не по важности — искусственный интеллект (ИИ) и возможности, которые он нам дает. Но, как и в любой модной, хайповой теме, здесь много подводных камней. Технология позволяет в короткие сроки сделать продукт, и компании нередко заявляют о внедрении решений на базе ИИ еще до получения реальных эффектов. В итоге «реализованные кейсы» оказываются фейками или, проще говоря, пустышками.

Впереди те, кто автоматизирует большие блоки задач и создает комплексные решения, которые сочетают в себе различные технологии. Это должен быть «энд ту энд» процесс, когда доступные инструменты становятся звеньями одной цепи и выполняют задачу от начала до конца. Например, процесс трудоустройства сотрудников массовых ролей, в котором раньше участвовали три разные функции: подбор, кадры и обучение. Мы собрали его воедино и получили тройной эффект.

С момента первого контакта с компанией кандидата сопровождают

его голосовой робот: он связывается с ним, рассказывает о вакансии, задает базовые вопросы. Если человек не ответил на звонок, автоматически подключается чат-бот. Далее робот записывает соискателя на интервью. Статус «согласован» от нанимающего менеджера дает системе команду направить кандидата на этап цифрового трудоустройства для загрузки документов, выбора даты оформления и т. д. После подписания документов на арену выходит адаптационный ИИ-агент, который сопровождает сотрудника в первые месяцы работы: рассказывает о корпоративной культуре и ценностях, отвечает на вопросы, помогает разобраться в организационных процессах, назначает программу обучения, контролирует прогресс. Для кандидата это бесшовный путь трудоустройства, однако под его капотом — микс технологий, которые подключаются в нужный момент, взаимодействуют друг с другом и дают конкретный результат.

— Многие недооценивают роль автоматизации во внутренних транзакционных процессах, в том же HR...

— Действительно, в большинстве организаций кадровый блок является подразделением, на которое обращают мало внимания, а его задачи часто считаются второстепенными. «МегаФон» очень активно занимался его автоматизацией, и за пару лет кропотливой работы над каждым процессом и их объединении в единый бесшовный путь нам удалось добиться 90% цифровизации кадровых операций. Безусловно, за всеми процессами следит группа методологов, исправляет ошибки, вносит улучшения. Сегодня в кадрах у нас работают всего 30 человек на всю страну. И этого достаточно.

Когда у сотрудников возникают вопросы, как получить справку, оформить отпуск, с ними в диалог



ЕВГЕНИЙ БИНДАСОВ

вступает коммуникационный бот на базе ИИ «МегаКоллега». Он обрабатывает до 30 тыс. запросов в месяц по более чем 150 разным темам. Сейчас команда работает над переводом этого бота в статус ИИ-агента, который сможет не только проконсультировать, но и выполнить конкретную задачу, которую ему поставят. Тяжелые порталные решения уходят в прошлое: можно не запоминать, как перенести отпуск или оформить командировку, по запросу ИИ-агент сам пробежит по нужным электронным системам и выполнит необходимые действия. Сотруднику останется только заверить готовый приказ своей электронной подписью.

— В чем заключается главная специфика автоматизации именно в телекоммуникационной отрасли?

— Основные принципы автоматизации одинаковы для всех отраслей. Ей подлежат любые рутинные процессы. Важно другое. Во-первых, технологии должны встраиваться в корпоративные системы компании, производственный цикл и приносить эффекты. Во-вторых, нельзя создавать современные цифровые продукты для внешних клиентов и не развивать технологические сервисы для сотрудников. Это базовый принцип любой цифровой компании.

В телекоме большие контактные центры. У нас для улучшения качес-

тва обслуживания и сокращения времени обработки поступающих обращений работает ИИ-суфлер. Он помогает оператору в считанные секунды найти информацию и выдать клиенту готовый ответ. В ближайшее время мы запустим новое решение — генеративного ассистента, который будет самостоятельно общаться с абонентом по наиболее распространенным запросам. С развитием технологии предиктивная модель сможет на основе текущих данных абонента еще и предсказывать причину его обращения.

— Как использовать ИИ для оптимизации работы сотрудников в салонах? Это же тоже типичная составляющая бизнес-структуры телекома.

— Прежде всего надо понимать цель использования ИИ. Повторюсь: любая технология должна давать конкретные эффекты. Розница «МегаФон» насчитывает порядка 4 тыс. салонов, распределенных по всей стране. В каждом работают два-три человека — это тысячи менеджеров по продажам. График сменный, большую часть времени сотрудник работает в салоне один. При этом каждый менеджер по продажам должен владеть знаниями по сервисным операциям и товарному ассортименту на точке, тарифам и действующим акциям. Это большой объем информации, который сложно запомнить и оперативно актуализировать. На-

ша задача — помочь сотруднику как можно скорее выйти на плановую эффективность. Для этого мы разработали уникальное, на наш взгляд, решение — ИИ-агента под названием «Ежедневный герой».

Агент начинает свою работу с распределения плана продаж на каждую точку исходя из ее размера, места расположения и сезонности. Далее план спускается на конкретного менеджера. Он опирается на стаж работы, результаты его продаж и ставится с дополнительной амбицией, исходя из эффективности сотрудников со схожими параметрами.

Взаимодействие менеджера и агента происходит в смартфоне. Это удобно, так как телефон у сотрудника всегда под рукой. Смена начинается с пятиминутки: агент подводит итоги прошлого дня и ставит задачи на новый, учитывая товарные остатки на точке и текущие акции. «Ежедневный герой» работает с сотрудником на протяжении всего дня. Он может рассказать про характеристики конкретного смартфона, тарифного плана, дать совет и даже занять разговором на абстрактную тему вроде погоды, если со стороны сотрудника есть такой запрос.

В конце недели агент подводит итоги продаж и отправляет аналитику руководителю. А к сотруднику подключается ИИ-тренажер, который проводит точечное обучение только по западающим направлениям. Главное отличие такого подхода в том, что в нем нет ничего лишнего, мы тренируем конкретные навыки, которые помогут сотруднику работать эффективнее. Таким образом, ИИ-агент не только управляет ежедневными задачами менеджеров по продажам, но и развивает их, повышая профессиональные навыки каждого. Через полгода мы увидели первые результаты: продавцы начали выходить на плановые показатели эффективности на 15% быстрее, а рост продаж на каждого сотрудника составил в среднем 5%.

В ближайшем будущем «Ежедневный герой» будет наделен дополнительным функционалом, когда за 1–2 секунды в режиме реального времени он сможет находить ответы на вопросы клиентов и моментально выдавать менеджеру подсказки. Таким образом мы сокращаем объем знаний, которым должен владеть каждый сотрудник салона:

не обязательно знать характеристики сотен продуктов, которые еще и регулярно обновляются. ИИ-помощник будет подсказывать преимущества одного товара над другим, ведь, в отличие от человека, он помнит все технические особенности. Нам же не нужно будет перегружать сотрудников и полагаться на их память. Быстрый доступ к нужной информации даст возможность продавцу, не владеющему ей, выполнять свою работу эффективно.

— Насколько сложно людям адаптироваться к такому формату работы? И как появление таких технологий меняет запрос компаний к будущим сотрудникам?

— С этим не было проблем. В салонах работает молодежь. Это поколение привыкло к современным технологиям: смартфон интегрирован в их жизнь, они активные пользователи нейросетей. Применение подобных инструментов для них естественно.

Запросы рынка в отношении персонала уже меняются. Современные технологии требуют от сотрудников умения эффективно пользоваться цифровыми инструментами и платформами. Даже при найме на самые типовые роли мы теперь обращаем внимание, сможет ли кандидат взаимодействовать с роботами, выступать методологом для системы и участвовать в ее развитии.

— Многие компании, внедряя ИИ, сталкиваются с сопротивлением со стороны своих сотрудников. Были ли у вас такие сложности?

— Сегодня в компаниях все чаще появляются шейперы. Их задача — работать промоутерами новых технологий, рассказывать, какой у них эффект и как их можно применять. В «МегаФоне» эту роль взяли на себя руководители подразделений, что полностью отвечает нашей корпоративной культуре: мы высоко ценим роль лидера и верим, что оно мотивирует людей двигаться вперед.

Резюмируя, хочется сказать, что за повышением производительности труда всегда должна быть философия постоянного движения к улучшению. А в своем стремлении совершенствовать процессы компании нужно отталкиваться от своих клиентов, внешних и внутренних, которые ими пользуются.

Беседовала
Анастасия Мануйлова

Жажда живого общения

— **технологии** —

В условиях расширения возможностей применения искусственного интеллекта (ИИ) и совершенствования самих технологий вопрос о необходимости регулирования этой сферы становится все более актуальным — обсудить введение маркировки ИИ-контента уже предложили в Госдуме. За маркировку искусственного интеллекта в сфере клиентских коммуникаций — одного из многих направлений использования ИИ, по данным SuperJob, уже высказались большинство опрошенных сервисом россиян. В бизнесе недовольство клиентов опытом взаимодействия с нейросетями признают, но уточняют, что речь идет, скорее, о случаях некорректного применения ИИ. Маркировать же ИИ, считают представители бизнеса, нужно, но только тогда, когда применение таких технологий может ввести людей в заблуждение относительно того, с кем именно они имеют дело.

Можно, если осторожно

В октябре председатель Госдумы Вячеслав Володин предложил обсудить введение маркировки контента, созданного с помощью нейросетей: текстов, изображений, видео. Ранее такую возможность допустили в Минцифры. Вопрос, впрочем, актуален и для сфер B2B и B2C и касается использования ИИ при взаимодействии бизнеса с партнерами и клиентами. Так, недавний опрос сервиса по поиску работы и подбору сотрудников SuperJob показал, что шесть из десяти россиян хотели бы, чтобы компании маркировали ИИ при общении с ними: позиция потребителей выражается в тезисе «не хочу терять свое время». Между тем, отмечает руководитель AI-лаборатории hh.ru Евгений Биндасов, к помощи искусственного интеллекта сегодня прибегают до 65% компаний.

Внедрение организациями ИИ в свои бизнес-процессы, впрочем, объясняется стремлением к их оптимизации, и сфера взаимодействия с клиентами или партнерами не



СНИТКО/ТАСС/РИА

исключение. «Искусственный интеллект становится ключевым инструментом в выстраивании коммуникаций», — отмечает директор HR-Tech в «Авито» Дмитрий Королев. — В коммуникации с клиентами и партнерами ИИ может использоваться для автоматизации обмена данными, отчетности и аналитики. Такие системы позволяют в реальное время отслеживать KPI без участия менеджеров, что особенно важно для компаний с широкой сетью филиалов или подрядчиков». Речь идет в том числе и о взаимодействии с соискателями. «44% российских компаний используют искусственный интеллект в HR-процессах», — рассказывает Евгений Биндасов. По его словам, HR-специалисты прибегают к нейросетям для генерации контента и идей, поиска информации, конкурентного анализа, упрощения обучения и адаптации новых сотрудников на рабочем месте. Причем, подчеркивает Дмитрий Королев, переход бизнеса к использованию ИИ обусловлен как желанием оптимизировать ресурсы, так и «общим технологическим сдвигом».

Представители бизнеса, в свою очередь, признают, что негатив со стороны клиентов при общении с искусственным интеллектом в рам-

ках их взаимодействия с компаниями действительно присутствует. «Согласно исследованию НАФИ, от 32% до 40% российских потребителей негативно оценивают взаимодействие с ИИ-ботами, причем основные претензии связаны с неспособностью систем обрабатывать нестандартные запросы, потерей контекста при эскалации на оператора и невозможностью определить, общается ли клиент с человеком или машиной», — рассказывает директор департамента «Страхование» Рексоф-та Никита Евсеев.

Речь, однако, идет скорее о случаях непроработанного подхода организаций к использованию нейросетей. Прамотное же применение возможностей ИИ упрощает жизнь обеим сторонам процесса. «Людей раздражает плохо обученный ИИ», — объясняет основатель IT-компании TIQUM и HR-агентства it_smiles Юрий Гизатуллин. Поэтому, отмечает он, в его проектах много времени уделяют обучению и тестированию ИИ. Функционал же этого инструмента достаточно широкий: его применение в B2C позволяет зацепить клиента за счет мгновенных ответов в круглосуточном режиме, напоминания о заказах и уточнения деталей, а в B2B — подсказы-

вать менеджеру контекст общения вплоть до оценки эмоциональной окраски ответа клиента. При этом, подчеркивает господин Гизатуллин, ИИ в коммуникациях не может заменить человека, а «просто сокращает время между вопросом и решением». Схожее мнение выражает и CEO, основатель контент-агентства Inhouse Media Александр Гречковский: «При корректной настройке пользователи воспринимают ИИ как часть сервиса. Конечно, ИИ может ошибиться, поэтому очень важно проводить фактчекинг и следить за его работой». В целом же, по его словам, искусственный интеллект уже стал «неотъемлемой частью» коммуникаций как в B2B, так и в B2C: сегментирует аудиторию, анализирует запросы, структурирует переписку и так далее.

За ИИ против

Позиции компаний по вопросу использования ИИ, впрочем, разные. Так, в «Авито Авто» опыт применения языковой модели оценивают исключительно положительно. По словам технического директора сервиса Артура Щеглова, внутренняя статистика показывает, что дилеры теряют до 34% потенциальных сделок именно из-за влияния человеческо-

го фактора, а именно ошибок менеджеров при общении с клиентами. ИИ же, напротив, качество обслуживания повышает. «Тестирование технологии A-Vibe показало рост повторных контактов с клиентами, готовыми к покупке, на 16% и увеличение количества заключенных сделок на 5,6%. Модель формирует детальный отчет всего за 30 секунд, что в десять раз быстрее, чем в среднем занимает ручной анализ звонка. При этом точность такого нейроанализа достигает 95%», — рассказывает господин Щеглов.

В рекрутинговой компании по подбору IT-специалистов Selecty, напротив, искусственный интеллект в клиентской коммуникации не применяют вовсе, причем, как подчеркивает руководитель группы по работе с клиентами Марина Балашкина, делают это осознанно. «Живой сервис и персональный подход пока несовместимы с автоматизацией: AI эффективен там, где запросы массовые и типичны, а в B2B и IT-аутсорсинге типична способность слышать клиента и понимать контекст бизнеса», — поясняет она позицию компании.

Языковые модели действительно плохо считывают «сложные социальные контексты», отмечает руководитель лабораторий искусственного интеллекта Московского школы управления «Сколково» Александр Диденко. «Это и понятно: в основном модель имеет доступ к одной модальности — текстовой, а живой человек воспринимает другое сложно: как текст, тембр, мимику... а иногда и позу», — объясняет эксперт. Общей чертой всех LLM, по его словам, также является проявление излишней эмпатии к пользователям, поскольку далеко не всегда это идет им на пользу. В качестве примера господин Диденко приводит случай, когда модель пообещала клиенту продать автомобиль за один доллар, дав ему «юридически обязывающую» гарантию. Причем, отмечает спикер, исправлять подобное «поведение» ИИ дообучением и системными промптами удастся плохо. Что же касается повышения доверия клиентов к ответам, подготовленным с использованием ИИ, то сде-

лать это вполне возможно: «Пользователь должен понимать, откуда модель сгенерировала ответ... Должно быть перечисление ключевых тезисов, claims, с кликабельными ссылками. Либо ссылки могут быть в теле самого сгенерированного текста, как это сделала одна британская энергетическая компания, стремясь повысить доверие своих партнеров-агентов к автоматически генерируемым письмам на клиентские жалобы и запросы».

Ставка на баланс

Маркировку ИИ Александр Диденко называет палкой о двух концах: «Кого-то напоминает о том, что текст сгенерирован LLM, сегодня может оттолкнуть, а в перспективе до двух лет LLM станут настолько привычны для всех, что на это перестанут обращать внимание». Бизнес на этот вопрос также смотрит неоднозначно. Так, Юрий Гизатуллин разделяет B2C- и B2B-коммуникации, отмечая, что в первом случае маркировка обязательна, поскольку речь идет о доверии со стороны клиента. В случае же работы с контрагентами маркировка, считает он, нужна не всегда — например, если ИИ работает как часть CRM и выступает как «технологический инструмент, а не субъект коммуникации». Оптимальным решением, по его мнению, будет маркировка «по уровню участия ИИ». Александр Гречковский также выступает за «баланс». «Пользователи должны понимать, что взаимодействуют с технологией, но без избыточного акцента на этом», — отмечает он. Против «жесткой регламентации» выступает и директор учебного центра «Академия Мобius» Виталий Богачев, называя оптимальным решением «контекстно зависящий подход». «Если ИИ используется как инструмент для повышения эффективности (например, анализа большого объема данных), а его результаты всегда проверяются человеком, то маркировка необязательна. Однако в ситуациях, где ИИ полностью имитирует человеческое общение или принимает решения, прозрачность необходима», — уточняет спикер.

Полина Попова

Карьера & Кадры



«„Почта России“ объединяет людей»

Заместитель генерального директора «Почты России» **Татьяна Кленкина** — о том, как ценности помогают компании меняться и достигать поставленных целей.

— мнение —

Российский рынок труда меняется: если раньше главной задачей компаний был поиск новых кандидатов, то сегодня всё больше внимания уделяется тому, как удержать и вовлечь уже работающих сотрудников. Для этого важно не только создавать комфортные условия внутри команды, но и формировать культуру, в которой каждый чувствует свою значимость и связь с общим делом.

Одним из ключевых элементов такой культуры становятся корпоративные ценности — понятные, живые ориентиры, которые определяют, как компания действует, принимает решения и взаимодействует с клиентами.

Для «Почты» это особенно важно. Мы объединяем людей по всей стране: от самых удаленных уголков до мегаполисов. И наша миссия требует не только технологий и инфраструктуры, но и сильной внутренней культуры, основанной на общих принципах и ответственности за то, что мы делаем.

В этом году «Почта России» представила пять ценностей, которые объединяют большую почтовую команду: Уважение, Застава, Команда, Ответственность, Эффективность.

Для команды «Почты» это не просто красивые слова — это то, чем живет каждый сотрудник. Уважение — потому что слышать и быть услышанным — основа надежного партнерства. Застава — потому что мы работаем для лю-

дей и ради людей. Команда — потому что общие ценности и ритм работы объединяют, даже несмотря на расстояния. Ответственность — потому что миллионы людей зависят от нашей работы. Эффективность — потому что именно она делает возможным движение вперед.

Корпоративные ценности «Почты» сродни ценностям семейным, которые формируют личность человека и укрепляют семью, создавая чувство защищенности и единства. Наши ценности не формальность. Это живая основа, на которой строятся решения, подход к работе с коллегами, клиентами и партнерами. Именно они определяют, какой будет «Почта» завтра.

Уставшие команды

— управление —

с13 «Большинство крупных компаний уже признают, что стресс влияет на продуктивность и удержание, однако профилактика по-прежнему носит фрагментарный характер. У большинства компаний нет ни диагностики эмоционального состояния команд, ни обучения руководителей», — говорит она.

Главная причина: руководители не воспринимают благополучие как часть своей управленческой роли. «Менеджеры традиционно учат планировать и контролировать, но не работать с состоянием команды», — резюмирует эксперт.

Психолог платформы Alter Светлана Новоселова отмечает, что большинство лидеров по-прежнему «гордятся» своей выносливостью. В рабочем обиходе россияне такие выражения, как «надо сделать кровь из носа», «если мы не сделаем, никто не сделает», «отдохнем на том свете», «разобьюсь в лепешку, но сделаю». «В нашей культуре способность выдерживать стресс негласно считается признаком силы, а забота о ментальном здоровье все еще выглядит как слабость», — говорит психолог.

Выгорание часто связано с хроническим цейтнотом: руководители тушат пожары,

но не анализируют причины. «Обучение по профилактике выгорания кажется второстепенным. Хотя это стратегический инструмент управления собой, удержания людей и сохранения продуктивности — своей и команды», — добавляет Светлана Новоселова.

Директор Русской школы управления Анастасия Боровская отчасти соглашается: руководители по-прежнему сфокусированы на эффективности, KPI, достижении конкретных результатов. Однако приходит осознание, что без человеческого взаимодействия, без эмоциональной устойчивости и поддержки команды никаких показателей достичь и удержать не получится. «Мы в обучении руководителей всегда подчеркиваем: человек — это надсистема, он управляет инструментами, а не наоборот. Поэтому вопрос человекоцентричности, умения слышать и понимать, что происходит с другими, — ключевой для современного лидерства», — подчеркивает эксперт.

Есть обнадеживающие новости: все больше компаний интересуются темой психического здоровья сотрудников и готовы работать в этом направлении. Согласно исследованию Alter и hh.ru, 97% работодателей считают, что личные проблемы сотрудников хотя бы отчасти влияют на продуктивность сотрудников и качество их работы: 26% отмети-

ли, что сильно влияют, 37% — скорее влияют, 34% — частично влияют. Лишь 3% считают, что скорее не влияют либо не влияют совсем.

По данным опроса Alter, в 2025 году доля компаний, которые в той или иной форме оказывали сотрудникам содействие в получении психологической помощи, составляла порядка 20%, еще 21% планировали ее внедрить.

Пока у всех разное понимание того, что в себя включает забота о ментальном благополучии команды. «Многие компании стараются делать это своими силами. Например, нанимают корпоративного психолога или создают контент для сотрудников на тему ментального здоровья либо комбинируют, что можно организовать самостоятельно, и то, к чему можно привлечь внешних подрядчиков. В целом психологическая поддержка сотрудников становится уже некой рутинной и гигиеной, во многих компаниях есть хотя бы минимальные инструменты и меры, работающие на решение этой задачи», — рассказывает руководитель B2B-направления психологической платформы Alter Лилия Хололей. Ее опыт показывает: 70% компаний предпочитают предоставлять сотрудникам индивидуальные консультации психолога, 30% отдают предпочтение другим форматам, например образовательным, групповым.

По мнению Дарьи Федоровой, снижать уровень выгорания помогают три уровня инструментов:

Организационный: пересмотр объема задач, прозрачное планирование, «они без встреч», ограничение переработок, доступ к программам поддержки сотрудников.

Командный: обучение руководителей, регулярные 1:1, культура психологической безопасности, личный пример лидера.

Индивидуальный: развитие навыков саморегуляции, обучение стресс-менеджменту, формирование здоровых привычек.

«Чтобы разговор о ментальном здоровье стал нормальным, компаниям важно менять язык коммуникации, говорить не о „психологии“, а о ресурсе, устойчивости и энергии. Когда руководители открыто рассказывают о собственном опыте стресса, стигма уходит сама», — объясняет Дарья Федорова.

Среди действенных практик психолог Светлана Новоселова называет гибкость и автономию вместо контроля: маркетолог, который может сам планировать свой график, не тратит энергию на согласования и «доказательства занятости» — он тратит ее на результат. Помогают регулярная обратная связь и признание вклада сотрудников: люди выгорают от ощущения, что их труд никому не нужен. Также рекомендует-

ся обучать менеджеров распознавать ранние признаки выгорания — такой навык экономит компании миллионы на замене персонала.

Застава о ментальном благополучии помогает удержать персонал. Специалисты помогают поработать над мотивацией сотрудника, справиться с прокрастинацией, экологично урегулировать конфликтные ситуации на работе. «Все это влияет на повышение вовлеченности сотрудников и способствует удержанию их в компании», — объясняет Лилия Хололей.

По данным опросов, более 60% сотрудников оценивают наличие психологической поддержки как показатель зрелости компании и аргумент при выборе работодателя. По словам Дарьи Федоровой, компании, которые осознали важность заботы о ментальном состоянии, инвестируют не в «антистресс-плюшки», а в культуру, где энергия сотрудников является частью стратегии. «Нужно перестать подменять заботу о людях тимбилдингом с боулингом и пиццей. Психологическое здоровье не развлечение, а часть корпоративной экосистемы, в которую стоит инвестировать так же системно, как в технологии или обучение», — резюмируют в Alter.

Диана Галиева

Кадры «под ключ»

— практика —

На базе центров занятости по всей стране открываются кадровые центры «Работа России» — к концу 2028 года их будет более 2 тыс. В соответствии со своей ключевой миссией — работой на повышение капитализации трудовых ресурсов — работодатели выступают для них не просто клиентами, а ключевыми партнерами. Им кадровые центры предлагают ряд комплексных решений по подбору сотрудников и развитию бизнеса.

По оценке Минтруда России, для удовлетворения потребностей работодателей необходимо ежегодно привлекать на рынок труда примерно 2,2 млн человек.

Директор Федерального центра компетенций в сфере занятости ВНИИ труда Минтруда России Андрей Репников отмечает большую потребность экономики в квалифицированных рабочих: сварщиках, токарях, электриках, слесарях, механиках и многих других важных для экономики страны специальностях. Также есть запрос на инженеров, проектировщиков, архитекторов. «Высокий спрос рождает конкуренцию за кадры. Некоторые компании могут подстроиться под ожидания кандидатов к уровню оплаты труда, социальным программам, дополнительным бонусам. Другие не могут себе этого позволить», — говорит Андрей Репников.

Даже привлечение нужных специалистов не гарантирует их длительной работы в компании: часто сотрудники, особенно молодые, не хотят зачисляться на одном месте. «Чтобы сохранить коллектив и расширить его перспективными кадрами, нужно формировать кадровый резерв — как из числа работающих в компании сотрудников, так и только пришедших — и работать с ним: развивать потенциал, предлагать новые проекты и идеи для реализации, поощрять и продвигать», — рекомендует эксперт.

Для этого компании пересматривают организационные процессы и ищут надежного HR-партнера. Если говорить о поддержке в лице государства, то ее компаниям начинают оказывать кадровые центры «Работа России». С этого года они открываются при поддержке национального проекта «Кадры». Сейчас по всей стране открыто уже более 900 обновленных офисов службы занятости. До конца этого года их число увеличится еще на 480.



В этих центрах появилась специальная служба кадровых консультантов. Они сотрудничают со всеми работодателями независимо от их формы собственности и численности персонала. Каждую организацию сопровождает персональный менеджер, который изучает запрос работодателя и, исходя из него, формирует комплекс мер поддержки и сервисов. Взаимодействие с работодателем происходит и в «цифре» — с помощью платформы «Работа России».

Такой персонализированный подход показывает хорошие результаты. По сравнению с учреждениями прежнего типа в современных кадровых центрах «Работа России» скорость трудоустройства выросла более чем на 38%, а подбора сотрудников — на 11,5%.

«Это не просто подругому названные центры занятости, а государственные кадровые агентства со своей экосистемой сервисов. Они проактивно предлагают организациям готовые

адресные решения „под ключ“, — рассказывает Андрей Репников.

Если речь идет о подборе работников, то кадровый консультант анализирует вакансии организации и подбирает подходящих сотрудников из имеющейся базы кандидатов или на открытом рынке труда.

Если стоит задача организовать подбор от десяти и более специалистов на одну вакансию, используется сервис «Массовый отбор». Консультант проводит предварительные интервью, подбирает наиболее подходящих под вакансию соискателей и приглашает их на собеседования в кадровый центр.

Особое внимание при подборе сотрудников уделяется соискателям, которые ищут вариант с неполным рабочим днем. Для этого в кадровых центрах есть сервис «Временное трудоустройство» с удобным графиком работы.

Для подготовки кадрового резерва из числа молодых людей центры «Работа России» помогают компани-

ям в целевом обучении, организуют профтуры для студентов и стажеров на предприятия.

Немаловажное значение для компаний имеют меры господдержки при трудоустройстве определенных категорий соискателей. Например, для бизнеса есть субсидии на оборудование рабочих мест для сотрудников с первой или второй группой инвалидности или ветеранов боевых действий с любой группой инвалидности. Это может быть закупка основного и вспомогательного оборудования, технических приспособлений, рабочей и специальной мебели. Размер выплаты работодателю — до 200 тыс. руб. на одно рабочее место.

Работодатели также могут получить субсидии на частичную оплату труда при найме определенных категорий соискателей: ветеранов СВО, людей с инвалидностью, одиноких родителей, многодетных родителей, усыновителей и опекунов с несовершеннолетними детьми. Для стимулирования

трудоустройству предусмотрена специальная субсидия по программам трудовой мобильности.

Кроме федеральных, кадровые центры «Работа России» разрабатывают региональные сервисы для эффективного взаимодействия с работодателями.

У кадрового центра «Работа России» Томской области есть сервис «HR-партнер». Он предусматривает помощь в привлечении и удержании ценных кадров. В сервис входят мероприятия для сотрудников компаний по профилактике выгорания, тренинги на командообразование, развитие управленческих компетенций. В помощь специалистам по персоналу есть «Цифровая HR». Кадровый центр обучает их использованию искусственного интеллекта для автоматизации стандартных процессов, анализа данных, подбора персонала.

Служба занятости Мурманской области системно развивает разные форматы партнерства с крупнейши-

ми работодателями региона. Так, в феврале 2025 года была создана коллаборация с Кольской горно-металлургической компанией. HR-специалисты предприятия ведут прием в Кадровом центре Мончегорска. Соискатели, которые обращаются в центр, сразу встречаются с этим работодателем. В начале года стартовал еще один новый формат — рекрутинговый тур, который успел себя отлично зарекомендовать. HR-специалисты промышленных предприятий выезжают в районные центры «Работа России» на встречи с большим количеством соискателей: на них работодатель презентует компанию, вакантные рабочие места и социальные программы. Ковдорский ГОК, «Мурманэнергосбыт», Судоремонтный завод №35 уже воспользовались этим сервисом.

В Липецкой области также выстроено тесное взаимодействие с работодателями. Более 1 тыс. организаций регулярно размещают вакансии на единой цифровой платформе «Работа России». «Это говорит о высоком уровне доверия и готовности бизнеса использовать государственные сервисы для решения своих кадровых задач. Для нас это партнерство, где мы выступаем в роли эффективного посредника, помогающего компаниям быстро закрывать вакансии», — рассказывает заместитель губернатора Липецкой области Ольга Белоглазова.

Один из партнеров — компания «Агроном-сад», которая с помощью кадрового центра закрывает сложные вакансии. С начала этого года около 200 человек получили направление на трудоустройство в ней — на позиции инженера, механика, оператора производственной линии, наладчика автоматических линий.

«Мы уже закрыли ряд актуальных вакансий и видим практическую ценность в сотрудничестве: это и гибкий подход к профилям соискателей, и участие в профессионально ориентированных инициативах. Партнерство помогает нам находить не просто сотрудников, а людей с потенциалом — тех, кто готов учиться, расти и раскрывать себя в профессии. Это вклад в устойчивое развитие не только команды, но и всей компании», — говорит лидер HR-команды компании Лидия Позднякова.

Екатерина Кузнецова

Карьера & Кадры

«Ситуация на рынке труда несколько стабилизировалась»

После нескольких лет дефицита российский рынок труда переходит к состоянию нового равновесия. О том, как крупные компании сейчас меняют свои HR-стратегии и что становится для них приоритетом, рассказывает замгендиректора РЖД **Сергей Саратов**.

— мнение —

Наша компания — один из крупнейших работодателей страны. РЖД присутствуют практически во всех регионах. Это значит, что компания чувствует на себе все изменения, происходящие на рынке труда, и старается к ним адаптироваться.

Мы видим, что с начала года ситуация на рынке труда перестала ухудшаться и несколько стабилизировалась. Об этом свидетельствует ряд показателей, которые фиксируют Росстат и рекрутинговые агентства. В частности, заметно выросло число кандидатов (на 27%) при снижении общего количества вакансий от российских работодателей. Сегодня на одну вакансию рабоче- го приходится 6 активных резюме, а год назад было только 2,2 резюме. При этом безработица по-прежнему находится на минимально низком уровне (2,1%). Это значит, что большая часть резюме принадлежит уже трудоустроенным гражданам. Свободной рабочей силы на рынке практически нет, сохраняется высокая конкуренция за персонал.

Сегодня мы одновременно решаем две задачи: создаем условия, чтобы действующие работники как можно дольше связывали свою профессиональную жизнь с РЖД, и активно привлекаем персонал с рынка труда.

Во-первых, вовлекаем в эту работу руководителей всех уровней. Важно, чтобы они видели в сохранении и усилении команды один из своих приоритетов. Руководители должны понимать, как определять работников, которые находятся в зоне риска увольнения, как с ними разговаривать, как сни-

мать накопившийся негатив, решать возникающие проблемы. Кроме того, в РЖД действует особый алгоритм работы с увольняющимися. Речь идет, в частности, о том, что с такими сотрудниками в обязательном порядке проводятся интервью, чтобы детально выяснить причины увольнения и найти компромиссное решение. Например, это может быть изменение режима работы, помощь в жилищных вопросах, повышение разряда, отпуск вне плана, перевод на вакантные позиции внутри компании.

Кроме того, мы внедрили обновленные режимы труда и отдыха. Пересмотрели и уточнили продолжительность рабочих смен, время для восстановления между поездками, особенности учета переработок.

Безусловно, оперативно реагируем на гонку зарплатных плат. Исходя из мониторинга рынка труда, принимаем решения о выплате подъемных, введении дополнительных зональных надбавок. Индексируем зарплату на основании индекса потребительских цен.



РИА НОВОСТИ/АГЕНТСТВО «СПАСИБО»

ствования работников — Дни признания заслуг. Мы проводим их отдельно от различных оперативных совещаний и собраний, что позволяет сделать особый акцент на достижениях человека. В прошлом году около 100 тыс. железнодорожников были отмече-

Ежегодно на базе корпоративных образовательных подразделений рабочую профессию получают более 30 тыс. человек

Также внедряем новые инструменты мотивации и поощрения за успехи в труде. Это важный фактор удержания людей в компании и создания позитивной рабочей атмосферы в коллективах. За последний год в РЖД стал хорошей традицией новый формат че-

ны государственными, ведомственными и корпоративными наградами — это говорит о масштабах вклада, который компания и ее работники вносят в развитие страны.

Наконец, в РЖД регулярно проводятся адаптационные, спортивные и культурно-

массовые мероприятия. Эта практика также позитивно сказывается на удержании персонала в компании. В качестве примера приведу сотни активностей по всей стране в этом году, которые прошли в рамках корпоративного Года железнодорожной славы. Всего было шесть тематических направлений. Это celebration трудовых достижений, благотворительные, экологические и просветительские инициативы, семейные и спортивные праздники.

Автоматизация подбора позволила создать и поддерживать базу кандидатов в 2 млн человек

Что касается привлечения людей, то здесь для нас важны два аспекта. С одной стороны, решение оперативных задач по укомплектованию штата за счет нашей системы рекрутинга. С другой — работа на будущее. Здесь ключевая роль отводится профориентационным проектам, в которые вовлекаем школьников и студентов.

Сегодня у нас работают 16 центров подбора персонала с единой методологией, колл-центром, системой аналитики. Автоматизация подбора позволила создать и поддерживать базу кандидатов в 2 млн человек. Через корпоративные центры подбора в прошлом году трудоустроили более 40 тыс. Система показывает свою результативность. Тем не менее мы видим возможности, как повысить ее эффективность. Многое зависит опять же от руководителя конкретного предприятия — как он встречает тех людей, которые приняли решение прийти в РЖД.

Также отмечу, что большой вклад в укомплектование штата вносят наши учебные центры для подготовки рабочих. Ежегодно на базе корпоративных образовательных подразделений рабочую профессию получают более 30 тыс. человек. Обучение ор-

ганизовано на безвозмездной основе с выплатой стипендии и гарантированным трудоустройством. Мы видим в учебных центрах свое конкурентное преимущество на рынке труда и инвестируем значительные средства в образовательную инфраструктуру, оснащение учебных классов, открытие новых учебных полигонов, ремонт и реконструкцию кампусов, чтобы создать максимально комфортные условия для проживания и обучения.

С учетом демографии и ситуации на рынке труда важно мыслить на долгосрочную перспективу. Активно выстраиваем коммуникацию со школьниками — для этого у нас есть свои корпоративные образовательные учреждения, детские железные дороги, технопарки «Кванториум». РЖД присутствует на крупнейших федеральных образовательных площадках для подростков. Мы системно работаем с отраслевыми вузами, каждый год в компанию приходят около 6 тыс. молодых специалистов. Теперь мы идем дальше и развиваем сотрудничество с муниципальными техникумами, которые готовят по ж/д специальностям. Внедрили индивидуальные графики обучения, чтобы студенты могли полноценно совмещать учебу с работой.

Все эти усилия дают позитивные результаты. В этом году мы принимаем больше работников, чем в прошлом, а уходит от нас меньшее количество людей. Особенно важно, что к нам идет молодежь: за 2024 год из всех принятых на работу в РЖД доля молодых сотрудников (до 35 лет) составила более 60%. При этом более половины устроившейся на железную дорогу молодежи — это молодые люди в возрасте 18–21 года.

Прикипели к работе

— аналитика —

HR-эксперты отмечают признаки «тихого выгорания»: сотрудники вроде остаются в штате, но действуют на автопилоте. «Они менее инициативны, избегают лишней ответственности и новаторства, реже предлагают идеи. В разговорах в коллективе может проследиться апатия: люди меньше верят в перспективы проектов, более циничны в оценках. Проще говоря, часть сотрудников начинает работать по принципу „лишь бы не уволили“, что отражается и на поведении, и на показателях», — отмечает Мария Тесло-Данилова.

Продесание лояльности зафиксировал мониторинг Есору: в 2024 году индекс eNPS упал на 13 пунктов, а готовность оставаться в организации снизилась. Ранее результаты объяснялись поиском лучших усло-

Сфера деятельности	Динамика за год	
	количества вакансий	количества резюме
Рынок труда в целом	-0,16	0,18
Наука, образование, повышение квалификации	0	0,09
Медицина, фармацевтика	0	0,06
Туризм, гостиницы, общественное питание	-0,04	0,2
IT, интернет, связь, телекоммуникации	-0,1	0,12
Службы доставки	-0,11	0,24
Ритейл	-0,13	0,07
Промышленность, производство	-0,14	0,15
Строительство, проектирование, недвижимость	-0,15	0,18
Транспорт, логистика, склад, ВЭД	-0,17	0,22
Услуги, ремонт, сервисное обслуживание	-0,18	0,16

Источник: SuperJob.

вий, теперь могут указывать на пассивную лояльность: сотрудник физически на месте, но эмоционально и интеллектуально «не здесь».

Задача HR сегодня — удерживать не всех подряд, а тех, кто критичен для устойчивости и развития биз-

неса. «Критически важной задачей здесь является выявление таких сотрудников не на основании интуиции, а на основе объективных и точных данных. Такой подход делает работу с командой более осознанной и адресной, без избыточных мер, но

с акцентом на сохранении ядра», — рекомендует Тамара Сумина.

Дмитрий Махлин называет развитие внутренних проектов и кросс-функциональных задач. «Исследования по осмысленному перестроению работы показывают: когда человек может частично менять формат своих обязанностей, пробовать себя в новых проектах, брать ответственность за результат, снижается риск эмоционального истощения и растет чувство нужности. Такой подход возвращает интерес к работе и становится реальной профилактикой „тихого выгорания“. Если сотрудник поймет, что на своем месте он может расти, осваивать новое, менять роли, то даже в условиях внешней неопределенности у него появятся внутренний драйв, а не только инстинкт самосохранения», — соглашается Мария Тесло-Данилова.

Задача бизнеса — превратить вынужденную стабильность в осознан-

ную приверженность. Тогда сотрудник остается не потому, что боится уйти, а потому, что видит ценность в продолжении работы именно здесь.

Если тренд «обнимания работы» надолго укоренится в России, на горизонте появятся риски для рынка труда и корпоративной культуры, предупреждает Мария Тесло-Данилова. Во-первых, хроническое снижение мобильности кадров может привести к стагнации знаний и навыков: когда сотрудники годами сидят на одном месте, они реже сталкиваются с новыми задачами. Во-вторых, инновационность компаний может пострадать: если ротация минимальна, начинают циркулировать одни и те же идеи, группы людей сложнее «думать вне коробки». В-третьих, может ухудшиться конкурентоспособность на глобальном уровне: низкая текучесть и долгая работа сотрудников в одной компании хорошо выглядят в

отчетах по удержанию, но страдает производительность труда.

Есть и позитивные эффекты «обнимания работы». Осторожность работников стимулирует работодателей внимательнее относиться к собственной «кузнице кадров», отмечают в А4. Когда внешний поиск буксует, бизнес ищет решения внутри: наставничество, перераспределение функций, повышение перспективных работников из второго эшелона. Кроме того, рынок очищается за счет усиления конкуренции на рынке труда. «То, что мы наблюдали в 2024 году, когда люди с минимальными навыками могли претендовать на неоправданно высокие зарплаты, постепенно уходит. Сейчас все чаще требуется подтверждать свою эффективность, демонстрировать реальные результаты и профессиональный уровень», — констатируют в Formatta.

Диана Галеева

Кадры под давлением

— регуляторика —

«Многим малым предприятиям с небольшой выручкой придется нанимать бухгалтера, а это дополнительные затраты. Серьезные риски могут быть связаны с уходом малого бизнеса в серую зону. Не обязательно полностью в тень, но, возможно, переход части операций в неформальную плоскость. Возобновится риск дробления бизнеса», — предупреждает господин Землянский.

В ответ на рост налоговой нагрузки компании скорректируют кадровые стратегии, ожидают эксперты. Бизнесу придется искать баланс между издержками и производительностью, активнее переходить к гибким моделям занятости и внутренней оптимизации.

Директор по персоналу Selecty Дарья Кудрявцева отмечает, что рост ставки страховых взносов в ИТ-секторе с 7,6% до 15% изменит подход к найму. «Раньше у бизнеса был запас прочности: возможность загружать сотрудников на 90%, чтобы они могли подкочиться к срочным задачам при необходимости. В 2026 году этот запас становится слишком затратным. Это означает, что компании будут стремиться к максимальной загрузке сотрудников и чаще использовать временные или проектные формы занятости», — говорит эксперт.

Дополнительные расходы могут в первую очередь сказаться на маржинальности бизнеса. Новые амбициозные проекты, требующие большого числа ИТ-специалистов, при таких условиях будут запускаться все реже: так, затраты на одного специалиста могут вырасти более чем на 200 тыс. руб. На отечественном рынке спрос на ИТ-специалистов поддерживали проекты по импортозамещению, которые должны были заме-



SHUTTERSTOCK/REMIYER / ISTOCK

нить зарубежные решения в ресурсоемких ИТ-отраслях: банковском секторе, ритейле, электронной коммерции. «С 2024 года, когда основная часть разработки завершилась, ИТ-специалисты требовались уже только для

поддержания инфраструктуры, а значит, потребность в штатных разработчиках сократилась», — говорит Дарья Кудрявцева.

В новых условиях преимущество получают не редкие, а «частотные» специалисты с во-

стребованными и распространенными компетенциями. «Их можно сравнить с товарами первой необходимости: молоко и хлеб будут покупать, даже если цена вырастет вдвое. Системные аналитики, разработчики, джа-

висты в сегменте мидлов и сеньоров всегда найдут работу», — перечисляют в Selecty.

Ставка на редкие, устаревающие компетенции, напротив, может оказаться ловушкой: уникальные навыки оправданы только при устойчивом спросе. «Переключившись за красивый профиль или уникальность в 2026-м работодатели не захотят», — предупреждает Дарья Кудрявцева.

Директор по персоналу ГК «Горкунов» Светлана Горкунова уверена, что рост налоговой нагрузки не приведет к массовым сокращениям, но ускорит переход компаний к более зрелым моделям управления персоналом. «Бизнес реагирует на рост издержек не столько через прямое сокращение персонала, сколько через комплексную оптимизацию — процессы, затрат, организационных структур. В текущих условиях приоритетом остается сохранение кадрового ядра и поддержание устойчивости команды. В основе этого подхода — осознание, что именно люди обеспечивают бесперебойность производства, развитие технологий и внедрение решений, повышающих производительность труда», — говорит она.

Изменения налоговой среды могут стать стимулом для инвестиций в автоматизацию, повышение квалификации сотрудников и создание кадрового резерва. «Компании будут активнее измерять эффективность вложений в человеческий капитал, искать баланс между затратами и результатом, развивать программы внутреннего обучения и мобильности. Это отвечает логике импортозамещения и технологического суверенитета: невозможно строить современные производства без квалифицированных людей, способных управлять роботами и цифровыми системами», — резюмирует Светлана Горкунова.

Екатерина Кузнецова