



14 Как РЖД развивает цифровизацию HR-сферы

17 Почему сотрудники заинтересованы в нематериальной мотивации

18 Зачем компаниям нужно стратегическое кадровое планирование

Дефицит рабочей силы, усилившийся в России в последние годы, казалось бы, должен был заметно изменить положение работников, дав им больше возможностей на рынке труда. Однако академические исследования и рекрутинговая статистика показывают, что с учетом других факторов, таких как рост рабочей нагрузки, смещение занятости в массовые сегменты, ограниченные возможности профессионального роста и слабая финансовая устойчивость домохозяйств, его влияние на благополучие российских сотрудников имеет свои пределы, несмотря на улучшение формальных показателей занятости и безработицы.

Больше занятости, но меньше возможностей

— тенденция —

Устойчивый дефицит труда

Новое исследование «Благополучие работников в трудодефицитной экономике», подготовленное Ириной Соболевой и Эдуардом Соболевым из Института экономики РАН (ИЭ РАН) на базе данных Росстата и опросов предприятий, фиксирует долгосрочный сдвиг: дефицит рабочей силы стал устойчивой характеристикой экономики России. Доля предприятий, испытывающих нехватку работников, выросла с 6% в 2019 году до 37% в 2024-м. При этом численность трудоспособного населения за эти годы существенно не снизилась, а, по расчетам авторов, численность потенциальной рабочей силы («те, кто хотел бы работать, но не ищет работу») сократилась более чем вдвое — с 1,6 млн человек до 772 тыс. человек. Резерв вовлечения новых работников сузился, и их дефицит определяется уже не демографией, а дисбалансом между спросом на труд и возможностями его предложения.

О том, что дефицит труда в России — структурная проблема, эксперты рассуждают уже несколько лет. Игорь Поляков из Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) еще в декабре 2023 года подчеркивал, что дефицит труда приобрел черты «кадрового голода», а не временной напряженности, объясняя это сокращением доступного резерва работников и растущим спросом на труд со стороны предприятий. А заместитель директора Центра трудовых исследований ВШЭ Ростислав Капелюшников в апреле 2024 года отмечал, что российский рынок труда «перешел в режим ограниченного предложения рабочей силы» и что этот режим может сохраняться долгие годы.

В актуальном ноябрьском мониторинге макроэкономической ситуации ЦМАКП все так же подчеркивается, что рынок труда находится в состоянии устойчивого напряжения: безработица держится у минимальных значений, а кадровый фак-



тор становится одним из ограничений для роста выпуска. Это означает, что компенсировать дефицит труда становится все сложнее и нагрузка перераспределяется на уже занятых работников.

В то же время обзор HeadHunter за октябрь 2025 года показывает, что среднее число активных вакансий за год к октябрю 2025-го снизилось, тогда как число активных резюме выросло; hh.индекс (отношение числа резюме к числу вакансий) достиг 7,3 — максимального значения за весь период с начала 2023 года. В интерпретации hh.ru дефицит соискателей сменился состоянием, где соотношение спроса и предложения стало более сбалансированным, но не перешло в «рынок работодателей». Так, формальный кадровый дефицит на макроуровне не исключает усиления конкуренции в отдельных группах и сегментах.

Формализация рабочих отношений

Структурный дефицит труда изменяет поведение работодателей. По данным ИЭ РАН, доля работников с письменным трудовым договором в 2024 году достигла 96,2% — максимального значения за весь период наблюдений. Доля устных договоренностей сократилась до 1,8% — минимального значения за то же время. Так рынок труда движется в сторону большей контрактной определенности. Неформальные формы занятости сокращаются, прежде всего в низкооплачиваемых сегментах и на небольших предприятиях. Исследование показывает, что расширение формальной занятости сочетается с ростом занятости в массовых секторах и сдвигом структуры рабочих мест в сторону позиций, где требования к квалификации ниже, а возможности профессионального роста ограничены.

Одновременно увеличивается доля работников, занятых не по специальности. Это один из ключевых сдвигов. Совпадение профессионального профиля и занимаемой должности все чаще уступает место стратегиям, при которых работники выбирают стабильность занятости и текущий уровень оплаты, даже если работа не соответствует их квалификации. Эту тенденцию подтверждал и глава Центра трудовых исследований ВШЭ Владимир Гимпельсон, подчеркивая, что предприятия компенсируют нехватку работников через «увеличение часов и интенсификацию труда».

Для благополучия работников такая структура означает более устойчивый формальный статус (контракт, стаж, социальные гарантии), но неизбежно более высокое качество рабочего места. Смещение занятости в массовые сегменты снижает вероятность роста доходов за счет карьеры и

усиливает зависимость благополучия от текущей конъюнктуры конкретного сектора. Исследователи из ИЭ РАН подчеркивают, что даже в условиях повышения формальной стабильности занятости остаются нерешенными вопросы организации труда, интенсивности рабочей недели и возможностей профессионального развития. Эти параметры оказываются важнее для долгосрочного благополучия работников, чем сам факт наличия контракта.

Зарплата и реальные доходы работников

За период 2018–2024 годов, по данным ИЭ РАН, средняя номинальная заработная плата в российской экономике выросла почти вдвое: с 43,7 тыс. до 89,1 тыс. руб. Этот рост связан с усилением спроса на труд в условиях дефицита рабочей силы.

c18

Зарплаты под контролем

— практика —

Российский рынок труда вступает в 2026 год в состояние относительного равновесия. После периода 2022–2024 годов, когда работодатели вынужденно реагировали на ускорение инфляции, рост издержек и изменение налоговых правил, компании переходят к более выверенной политике оплаты труда и компенсации. Новое исследование Colman Group «HR-компас 2026: стратегия зарплат, налоговая адап-

тация и компенсации» показывает: бизнес концентрируется на контролируемом росте заработных плат, ограниченных компенсациях и постепенном обновлении социальных пакетов.

Умеренный рост зарплат

Исследование Colman Group основано на опросе 306 российских и международных компаний в сентябре 2025 года. Большинство респондентов представляют средние и крупные организации — от 100 до 500 сотрудников. Доля российских рабо-

ботодателей составила 79%, международных — 21%. Такая структура делает результаты показателем общерыночных тенденций.

Главный вывод исследования — укрепление модели «сдержанной индексации». Семь из десяти компаний планируют повысить заработные платы в 2026 году. Средний ориентир повышения — 8–9%, медианное значение — около 8%.

Производственные и международные компании действуют заметнее активнее других. Среди них повышение зарплат планируют 79% и

82% соответственно. В непроизводственном и российском сегментах аналогичные показатели составляют 58% и 66,5%. Разница объясняется уровнем устойчивости выручки. Предприятия с экспортным оборотом или стабильным внутренним заказом готовы к увеличению фонда оплаты труда раньше остальных.

На этом фоне только 27% компаний уже утвердили бюджеты и конкретные проценты индексации. Еще 43% находятся на стадии планирования. Остальные пока не приняли решений, ожидая фактически

показателя инфляции и подведения итогов года.

Половина компаний индексирует зарплаты в диапазоне от 4% до 7%. Еще четверть ограничивается повышением до 3%. Лишь небольшая часть работодателей выходит за границы 7%. Медианный уровень совпадает с прогнозируемой инфляцией — порядка 5%, что говорит о сдержанной зарплатной политике.

Сохраняется различие между индексацией и повышением зарплат по результатам работы.

c17

«Совершенно новый тренд — появление «вакансий-единорогов»

— позиция —

В 2025 году российский бизнес впервые за несколько последних лет перестал жаловаться на нехватку кадров. В то же время статистика по рынку труда фиксирует разнонаправленные тренды — даже с сокращением совокупного спроса на труд конкуренция за сотрудников внутри отраслей может оставаться высокой. Гендиректор стаффинговой группы ANCOR СЕРГЕЙ САЛИКОВ рассказывает о том, что ждет российский рынок труда в 2026 году, какие компании выиграют от применения ИИ и почему у бизнеса растет спрос на сотрудников с универсальными навыками.

— К какому рынку труда в 2026 году стоит готовиться бизнесу?

— Радикальных перемен ожидать не приходится, поскольку рынок труда развивается под воздействием долгосрочных трендов последних лет. Несмотря на существенное ок-

лаждение экономики, которое уже в этом году мотивировало компании на снижение HR-затрат, а также на высвобождение персонала, рынок соискателя не везде имеет шансы превратиться в рынок работодателя. Тому есть много причин, но главное, конечно же, низкий уровень безработицы. Минтруд прогнозирует показатели на уровне 2,2–2,5%. Минэкономики констатирует нехватку кадров в объеме 1,5 млн работников с тенденцией к росту до 2 млн к 2030 году.

На сайтах по поиску работы мы видим рост числа резюме на фоне сокращения количества вакансий, что могло бы говорить о балансировке рынка, но мы выражаем умеренный оптимизм по этому поводу. Важно понимать, что много людей просто «изучают ситуацию» и хотят оценить свои шансы и уровень интереса со стороны работодателей, при этом они не мотивированы на смену работы в данный момент. Большинство из них трудоустроены, так что в перспективе мы говорим не о пополнении рынка труда, а о перераспределении кадров между ра-

ботодателями. Приток свежих сил может быть обеспечен трудовой миграцией, но необходимые изменения, чтобы работа в стране была привлекательной для квалифицированных иностранных специалистов, требуют времени.

Еще один важный тренд последнего десятилетия — структурная безработица, когда соискатели и работодатели не совпадают по требованиям к знаниям и навыкам, и это препятствие тоже не позволит в 2026-м прийти к повсеместному рынку работодателя. Да, мы уже видим оптимизацию кадров, связанную с переносом значительного числа проектов на более благополучный период. Но проблема в том, что высвободившийся экономист не пойдет на завод токарем, а маркетолог не станет инженером. Сейчас благодаря современным технологиям, поддержке государства и изменениям в системе образования мы делаем шаг в сторону ускоренной переквалификации, но плоды этой работы мы, к сожалению, увидим не так скоро, как хотелось бы.

— Насколько технологии способны изменить занятость и снизить кадровый голод?

— Если коротко, технологии способны изменить формат работы, но не смогут компенсировать кадровый голод, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Постепенно нехватка людей будет ощущаться меньше, поскольку появятся новые образовательные программы и онлайн-курсы, позволяющие быстро переквалифицироваться. Все это становится возможным благодаря развитию новых технологий. Пессимисты опасаются, что ИИ лишит людей работы, поработит нас и в конечном счете вездесущий «Скайнет» сотрет человечество с лица земли, но я как раз отношусь к числу оптимистов. Я верю, что экономика всегда была и будет серьезным «периметром безопасности» и для людей, и для машин. Ни один бизнес не внедряет технологии ради технологий, ни один руководитель не увольняет людей ради увольнения.

В последние годы новые разработки привнесли на рынок труда только позитив.

Мы сохранили необходимый уровень продуктивности в пандемию, именно благодаря новым инструментам создав возможности для удаленной работы. Мы запустили на опасные участки производства роботов, сохраняя жизнь и здоровье специалистов, ставших операторами машин. Мы повысили производительность, автоматизировав рутинные операции.

Развитие идет по верному пути, но важно предостеречь бизнес от завышенных ожиданий. Сейчас мы находимся на раннем этапе развития ИИ и, по сути, пока что лишь исследуем возможности его применения для облегчения человеческого труда. Преуспевают те, кто понимает, что ИИ работает не «вместо» людей, а «вместе» с ними. Те же, кто ранее пытался полностью заменить живых сотрудников, сейчас отягчивают ситуацию назад. Повторюсь, мы на очень раннем этапе. По статистике ИИ-агенты, которым делегируют элементарные задачи, успешно выполняют их лишь в 58% случаев.

c16

Карьера & Кадры

Карьерный вызов

Подготовка квалифицированных рабочих кадров остается в фокусе внимания крупнейших производственных компаний. Акцент ставится на инструментах, позволяющих, с одной стороны, поддерживать непрерывное развитие работника, а с другой — имеющий сильный вовлекающий потенциал и мотивирующих на демонстрацию личных достижений. Так, например, проект Чемпионат профессионалов ОАО «РЖД» охватил более 28 тыс. железнодорожников по всей стране.

— практика —

В ОАО «РЖД» доля представителей массовых профессий превышает 64% от численности штата. Обучение рабочих проводится на базе 71 учебного центра по всей стране: здесь каждый желающий может бесплатно освоить любую из более чем 100 железнодорожных профессий, повысить квалификацию или пройти обязательное обучение. Работники компаний развивают профессиональные и управленческие компетенции на базе отраслевых вузов железнодорожного транспорта и в Корпоративном университете РЖД. При этом компа-



нитические навыки в сложных и нестандартных производственных ситуациях, отработать реальные производственные процессы, а также заявить о себе как о профессионале своего дела. Сами работники вы-

пересечением этой линии сработает сигнальная петарда. Счет идет буквально на сантиметры!

Чемпионат профессионалов ОАО «РЖД» вырос из конкурсов профессионального мастерства. «Идея заключалась в том, чтобы на основании накопленного в отрасли опыта и лучших мировых практик создать единый стандарт проведения соревнований как практикоориентированного обучения», — отмечает заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Сергей Саратов. — Это позволяет нам, с одной стороны, развивать профессионализм работников, чтобы обеспечивать необходимый уровень безопасности перевозок пассажиров и грузов, а с другой — повышать престиж железнодорожных профессий».

Чемпионом может стать каждый
За последний год чемпионское движение в РЖД заметно расширилось. В нем участвуют не только представители ОАО «РЖД», но и работники дочерних обществ, входящих в холдинг «РЖД», а также железнодорожники Новороссии и Крыма. Если раньше в соревнованиях участвовали предста-

вителей массовых профессий. Кроме того, впервые в корпоративном Чемпионате участвовали железнодорожники из зарубежных стран — это представители Белоруссии, Армении и Казахстана.

Финал Чемпионата — это своего рода олимпиада для железнодорожников, здесь встречаются лучшие из лучших. В этом году для сопровождения Чемпионата в качестве волонтеров были задействованы более 300 работников компании. Добровольцы трудились за инфостойками, отвечали за навигацию и сопровождение, помогали с организацией размещения, питания, аккредитацией участников мероприятия, следили за безопасностью.

Работник видит перспективы
Рост популярности чемпионатного движения во многом объясняется тем, что соревнования нужны самим работникам. Участники признаются, что Чемпионат помогает им расти профессионально, открывает дополнительные возможности для карьерного роста и, конечно же, дарит неповторимые эмоции и дает возможность почувствовать себя частью большой команды.

«Для победы в финале потребовалось не просто подтвердить свой практический опыт, накопленный за годы работы, но и серьезно углубить теоретические знания. Были этапы, где приходилось использовать не только знания и точность, но и смекалку, логику, умение нестандартно мыслить и принимать решения на месте. Это делало участие в конкурсе по-настоящему интересным и даже азартным. Каждый этап был как проверка на прочность и профессиональную зрелость, а победа открывает дополнительные возможности для развития, например участие в наставничестве», — признается победи-

тель конкурсного направления «Техническое обслуживание пассажирских вагонов в пути следования поезда» Владимир Ляшенко, поездной электромеханик вагонного участка Новокузнецк Западно-Сибирского филиала АО «ФПК».

Статус участника, эксперта или победителя финала Чемпионата — определенный знак качества в компании. Это значит, что работник не только профессионал своего дела, но и активный, интересующийся, не боится сложных задач и вызовов. Как

Статус участника, эксперта или победителя финала Чемпионата — определенный знак качества в компании

сообщили в Департаменте управления персоналом ОАО «РЖД», по итогам Чемпионата лучшие работники награждаются грамотами и медалями, получают денежную премию, примерно четверть всех победителей и экспертов включаются в кадровый резерв и получают продвижение по службе. Также среди его участников значительно ниже текучесть персонала.

Инструмент системного развития
В ОАО «РЖД» Чемпионат профессионалов рассматривают как инструмент системного развития. Чемпионат стал важной площадкой для обмена опытом, расширения профессионального кругозора и демонстрации современных технологических решений. Участие в соревнованиях позволяет работникам не только отрабатывать профессиональные навыки, но и осваивать новейшие технологии, которые компания использует в своих ключевых производственных проектах, таких

как внедрение цифровых сервисов, развитие Восточного полигона, подходов к портам Азово-Черноморского и Северо-Западного бассейнов, строительство ВСМ Москва—Санкт-Петербург.

Также Чемпионат вносит свой вклад в формирование профессионального сообщества. Подготовка конкурсной документации и проведение соревнований уже собрали вокруг себя сотни заинтересованных лиц — это люди, которые обмениваются опытом, поддерживают друг друга, а также растят новое поколение железнодорожников.

Кроме того, важен вклад чемпионатного движения в повышение престижа, значимости и привлекательности рабочих профессий. Это основа для долгосрочного стабильного развития отрасли. «Работники испытывают большую гордость и за свою профессию, и за свой профессиональный выбор, когда их достижения признаются и чувствуются коллегами и всей компанией», — отмечает заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Мария Савина.

Подготовка к масштабированию

За четыре года Чемпионат стал одним из самых масштабных проектов в сфере обучения персонала, развитие которого требует высокого уровня экспертизы организаторов и привлечения ресурсов. В частности, создана нормативная база для проведения соревнований, выстроена подготовка экспертов. Методика оценки конкурсных заданий учитывает модели профессиональных компетенций компании. В этом году в РЖД была запущена в промышленную эксплуатацию собственная онлайн-платформа, позволяющая качественно спланировать мероприятие, сформировать индивидуальное расписание каждого участника и в режиме реального времени проводить оценку конкурсантов.

В разработку конкурсных заданий Чемпионата вовлечены ключевые производственные вертикали РЖД. Задания формируются на основе задач из реальной железнодорожной практики

ния на системной основе использует ряд дополнительных масштабных инструментов, направленных на непрерывное совершенствование профессиональных компетенций работников. В их числе: профессиональное наставничество в сфере труда, проект «Час знаний» (каждому работнику выделяется час рабочего времени в месяц на дистанционное изучение материала, который необходимо знать для выполнения трудовых обязанностей), а также Чемпионат профессионалов, который компания развивает с 2020 года.

Крупнейшее отраслевое соревнование

Сегодня Чемпионат профессионалов ОАО «РЖД» — это крупнейшее отраслевое мероприятие, направленное на выявление лучших профессионалов своего дела. Формат соревнований включает отборочные этапы в регионах в течение года и общесетевой финал на следующий год.

В разработку конкурсных заданий Чемпионата вовлечены ключевые производственные вертикали РЖД. Задания формируются на основе задач из реальной железнодорожной практики. Это дает работникам возможность проверить свои пра-

соко оценивают сложность заданий. Все задания выполняются в ограниченное время под наблюдением обученных экспертов, это обеспечивает прозрачность оценки по объективным критериям.

Например, машинисты должны показать, как они принимают локомотивы, выявляют и устраняют неисправности, выполняют маневры и управляют поездом. Особое внимание уделяется точности остановки, плавности операций и быстро- му реагированию на нештатные ситуации. Эти соревнования прово-

За четыре года Чемпионат стал одним из самых масштабных проектов в сфере обучения персонала

дятся на действующей железнодорожной инфраструктуре, на них царит состязательная атмосфера и всегда есть определенный элемент зрелищности — так, например, десятки железнодорожников, замерев, могут следить за действиями коллеги-машиниста, удастся ли тому остановить локомотив точно на линии знака «Остановка первого вагона» или с

вители 65 профессий, то сегодня уже 140, а количество конкурсных направлений выросло с 40 до 60.

В этом году в Екатеринбурге состоялся уже второй финал Чемпионата профессионалов РЖД, он по праву вошел в число крупнейших корпоративных конкурсов профессионального мастерства — в нем приняли участие более 3 тыс. предста-

ЧЕМПИОНАТ ПРОФЕССИОНАЛОВ РЖД СТАТИСТИКА ФИНАЛА В ЕКАТЕРИНБУРГЕ



Карьера & Кадры

Профориентация обретает практику

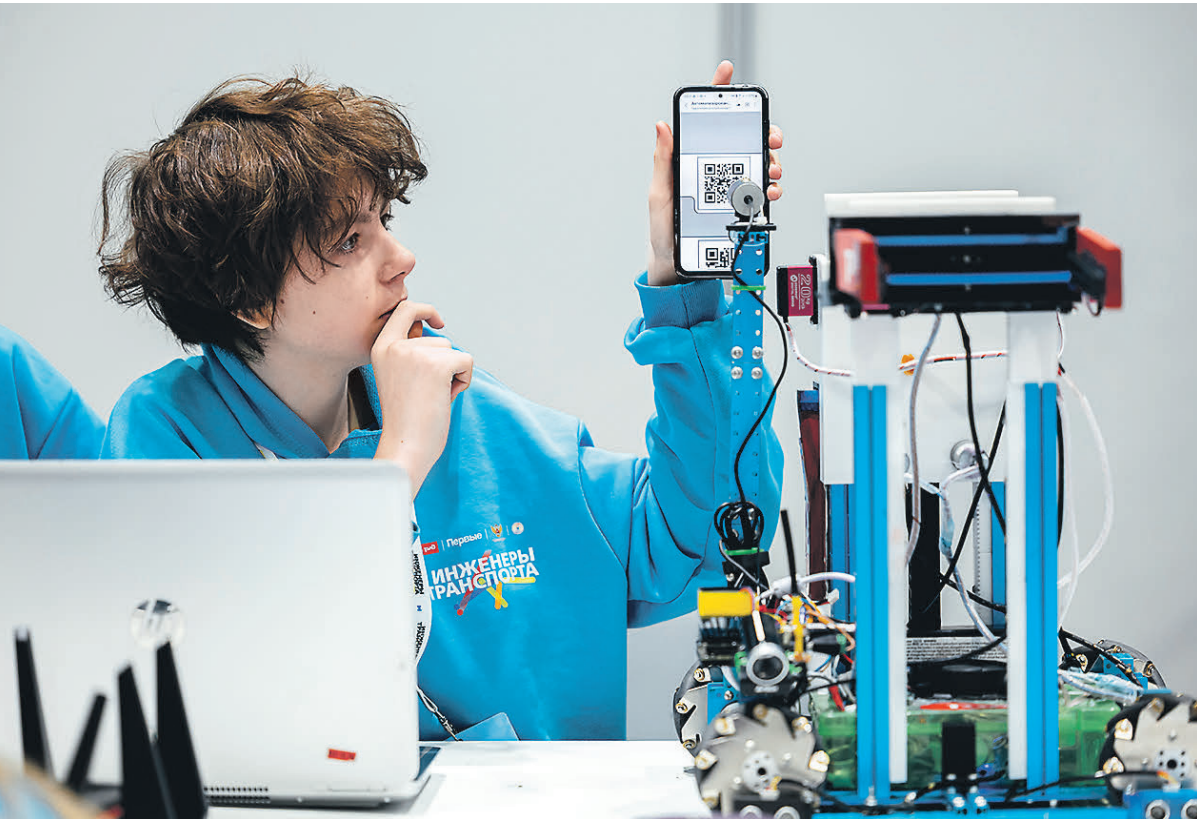
— кейс —

Все большее число крупных российских компаний стремятся максимально рано познакомить школьников с профильными для себя профессиями. Это в перспективе позволит им получить лояльных соискателей и справиться с дефицитом кадров. Примером такой работы может считаться Всероссийский конкурс детских инженерных изобретений «Инженеры транспорта», организованный ОАО «РЖД» и «Движением первых».

На фоне роста конкуренции за персонал крупные российские компании активно используют все возможные инструменты ранней профориентации, чтобы начать как можно раньше формировать кадровый резерв. Они проводят профориентационные уроки в школах, открывают профильные классы, организуют экскурсии на предприятия, предлагают пройти профдиагностику, а также выходят на федеральные площадки, где есть возможность усилить свои активности за счет сотрудничества с государством и привлечения экспертизы образовательных организаций. Все это призвано помочь школьникам увидеть реальную работу на производстве и сформировать осознанное отношение к выбору профессии. К стати, по данным ВЦИОМа, среди школьников 14–17 лет 38% респондентов заявили, что готовы рассматривать рабочую профессию лично для себя. Школьники мотивируют такой выбор коротким сроком обучения и хорошими перспективами трудоустройства.

С профориентацией по инженерным специальностям все обстоит сложнее. Тут нужна более адресная работа, исходя из специфики обучения, отраслевых особенностей и противоречивых настроений потенциальных работников. По данным ВЦИОМа, доля тех, кто считает работу инженера престижной, за последний год снизилась с 72% до 64%. Хотя сегодня большинство молодежи считают профессию инженера интересной (73%) и востребованной (67%), однако о готовности осваивать инженерное дело заявляют только 46%. Такой глубокий разрыв объясняется определенными представлениями молодежи об инженерной науке: она требует не только глубоких знаний, но и таланта. Молодежь жалуется, что инженерные дисциплины сложно изучать.

Тем не менее на рынок выходят профориентационные проекты, которые готовы развенчивать стереотипы об инженерных профессиях в молодежной среде, поддерживать молодые таланты, вселять в них уверенность в своих силах. В этом году РЖД совместно с «Движением первых» завершила двухлетний цикл Всероссийского конкурса детских инженерных изобретений «Инженеры транспорта». Железнодорожники собственными силами реализовали все этапы проекта: от привлечения экспертов и партнеров, разработки зада-



ний и оценки конкурсных работ до подготовки площадок и сопровождения участников. Конкурс стал самым масштабным профориентационным мероприятием РЖД: в нем приняли участие более 87 тыс. школьников из 89 регионов России.

Отправной точкой проекта стала инициатива самих школьников. Идея провести инженерный конкурс родилась среди учащихся РЖД лицея №7 Новокузнецка, это предложение юные железнодорожники высказали на IV Съезде железнодорожников, где инициативу поддержал глава государства.

«Мы ставили перед собой амбициозную задачу — вовлечь в конкурс максимальное количество школьников, которые видят себя в будущем инженерами, — отметил замести-

тель генерального директора ОАО «РЖД» Сергей Саратов. — Мы хотели дать каждому желающему возможность приобщиться к науке и современным технологиям, а также познакомить подростков с работой транспортной отрасли. Исходя из этого формировались и архитектура конкурса, и конкурсные задания».

Архитектура конкурса

Чтобы привлечь максимально широкий круг участников, было подготовлено два трека: инженерный (для школьников 13–17 лет) и креативный (для школьников 9–17 лет). В инженерном направлении ребята должны были спроектировать и собрать прототип робота или создать приложение, направленное на решение актуальных для РЖД задач:

от обеспечения безопасности до сопровождения пассажиров.

Юным инженерам компания предложила задания по шести тематическим направлениям, которые отражают ключевые производственные процессы железнодорожной отрасли: от обеспечения безопасности перевозок, логистики и пассажирских сервисов до использования альтернативной энергетики, высокоскоростных перевозок и применения роботов. Участники инженерного направления могли объединяться в команды, чтобы работать над решением отраслевых задач и доводить свои проекты до стадии прототипов.

Задания креативного направления были направлены на раскрытие творческих способностей, но тематически они также были связа-

ны с железной дорогой. Например, нужно было разработать концепцию формы для работников пассажирского комплекса, продумать дизайн вокзалов, предложить новые туристические маршруты или разработать игры и приложения, которые разнообразят досуг пассажиров.

Работы участников оценивали эксперты транспортной отрасли (работники РЖД, отраслевых вузов, технопарков «Кванториум»). Оценка учитывала анализ существующих решений, безопасность устройства или приложения, его технические характеристики (быстродействие, качество программного кода, точность работы системы, интерфейс и т. д.), а также экономическое обоснование и оригинальность решения.

Механизм реализации

Конкурс проходил в несколько шагов: сначала состоялись отборочные этапы. Финальные испытания были проведены в Екатеринбурге на двух площадках — в кампусе Уральского федерального университета и на Свердловской детской железной дороге. В финале приняли участие 354 участника, среди которых 269 детей (из них 28 учащихся РЖД лицеев и детских железных дорог (ДЖД) и 85 наставников.

Финал конкурса выявил 87 победителей и призеров. Призовой фонд — денежные призы (до 1 млн руб. за первое место), сертификаты на обучение, путешествие по стране на «Поезде мечты от РЖД», ноутбук и планшеты, а также направления на целевое обучение.

При реализации конкурса РЖД опиралась в первую очередь на свою образовательную инфраструктуру — доработка конкурсных заданий проходила в технопарках «Кванториум». Кроме того, учитывался профориентационный опыт, накопленный на федеральных площадках, где традиционно присутствуют кейсы компа-

нии («Сириус», «Большая перемена», «Билет в будущее» и другие).

Подготовка конкурса заняла несколько месяцев. В команду организаторов вошли представители Министерства просвещения и «Движения первых». В проект привлекли более 200 экспертов — они разрабатывали задания, а также оценивали работы участников и консультировали их на всех этапах конкурса.

В РЖД пользовались любой возможностью, чтобы рассказать школьникам о конкурсе: открыли горячую линию, задействовали все доступные каналы коммуникации: от соцсетей до федеральных образовательных проектов. Например, в сентябре 2024 года РЖД провела во всех школах страны внеурочное занятие «Дорогами России», на котором также рассказала о конкурсе. А официальный старт конкурса состоялся на ВДНХ в рамках Международной выставки-форума «Россия».

Инженеров ждут в РЖД

Как рассказали в Департаменте управления персоналом ОАО «РЖД», компания проанализировала итоги проведения первого конкурса, а также все отзывы участников и их наставников. Все это будет учтено при доработке проекта. В компании планируют, что конкурс будет регулярным, а его победители смогут реализовать себя в РЖД.

«Конечно, ребята будут самостоятельно выстраивать свою профессиональную карьеру, исходя из своих интересов и возможностей, — отметил заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Александр Збарский. — Но наша компания должна сделать все, чтобы их удерживать в транспортной отрасли». В частности, сейчас в компании ведется техническая доработка и апробация проектов первых победителей на базе подразделений функциональных заказчиков. Все победители конкурса включены в базу данных профориентационных мероприятий. Также победителям и призерам, учащимся в 11-м классе, предложено обучение как в отраслевых образовательных организациях, так и в других ведущих вузах России с заключением целевого договора.

Как отмечают в РЖД, проведение такого масштабного конкурса позволяет решать компании стратегические задачи в продвижении бренда РЖД как работодателя среди целевой аудитории. «На примере реальных задач, стоящих перед компанией, мы вместе с партнерами показали школьникам, чем сегодня живут „Российские железные дороги“. Нам есть чем заинтересовать будущих инженеров, у нас много масштабных проектов — это и цифровизация производственных процессов, и запуск ВСМ, и квантовые технологии. Важно, что у ребят в итоге сложилось понимание, что их знания, навыки и устремления востребованы и они всегда смогут найти поддержку в нашей компании», — отмечают в РЖД.

Анастасия Воробьева

ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС ДЕТСКИХ ИНЖЕНЕРНЫХ ИЗОБРЕТЕНИЙ «ИНЖЕНЕРЫ ТРАНСПОРТА»



IT-приоритеты в кадровых вопросах

— тенденции —

Сейчас крупные российские компании активно внедряют цифровые решения в HR — в качестве ответа на вызовы последних лет, включая дефицит кадров и требование к росту эффективности бизнеса и оптимизации расходов. В фокусе внимания, как правило, повышение эффективности подбора, удержание и развитие персонала, повышение эффективности HR-функции. При этом акцент делается на комплексных решениях, которые позволяют использовать общие данные по всем ключевым кадровым процессам. В этом отношении показателен опыт ОАО «РЖД» по созданию собственной ИТ-экосистемы для управления жизненным циклом персонала: от подбора до выхода работника на пенсию.

Как рассказали в Департаменте управления персоналом ОАО «РЖД», в компании полностью автоматизированы такие процессы, как подбор персонала, обучение и развитие сотрудников, оценка, управление кадровыми документами, HR-аналитика и другие. В каждом используются ИТ-продукты, которые объединены общими данными.

Сегодня в РЖД цифровые решения в управлении персоналом разрабатываются для четырех целевых аудиторий: потенциальные работники (соискатели, студенты и школьники), работники компании, руководители, а также специалисты по управлению персоналом.

Цифровизация для соискателей

В числе основных элементов цифровой экосистемы управления персоналом — Карьерный портал холдинга РЖД, он обеспечивает дополнительный приток соискателей. Платформа была запущена в 2020 году. Здесь публикуются открытые вакансии компании, информация о студенческих стажировках и профориентационных проектах для школьников и их родителей. За последний год на

Карьерном портале обновили дизайн и внедрили поиск вакансий на карте, что существенно повысило удобство использования портала и улучшило пользовательский опыт. Сегодня посещаемость портала — около 300 тыс. уникальных пользователей в месяц.

Цифровизация для работников

Сервисный портал работника ОАО «РЖД» — одна из крупнейших корпоративных ИТ-платформ в России — на ней зарегистрированы более 640 тыс. пользователей. Платформа предоставляет работникам компании около 80 социально-кадровых и коммуникационных сервисов. О востребованности платформы свидетельствует рост посещаемости: пиковое значение в сутки уже превысило 280 тыс. посетителей.

На этой цифровой площадке сегодня в РЖД организовано все взаимодействие работодателя и работника. «Цифровые решения позволили нам по-новому выстроить коммуникацию с персоналом, — начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Евгений Браулов. — Через Сервисный портал работники оформляют кадровые документы, пользуются корпоративными льготами и сервисами, записываются к врачу. Здесь они могут проходить опросы, общаться с руководителями и друг другом, следить за корпоративными новостями, вести и читать блоги — все это делает работу и повседневную жизнь удобнее».

Сервисный портал стал базовой платформой для внедрения в РЖД электронного кадрового документооборота (ЭКДО). Сегодня ЭКДО обеспечивает подачу 45 видов заявлений, а автоматизация охватывает большинство типовых кадровых процессов. Оцифрованы самые востребованные документы: для оформления отпусков и отсутствий, материальной помощи, служебных командировок и многие другие. В этом году в электронном кадровом документообороте компания реализовала взаимодействие с цифровым профилем работника на портале «Госуслуги». Это значит, что работнику боль-

ше не нужно обращаться к специалисту по управлению персоналом, чтобы поменять свои персональные данные (например, при изменении фамилии). Достаточно зайти на Сервисный портал, выбрать заявление на изменение персональных данных, дать согласие на получение данных с портала «Госуслуги» — и работодатель тут же получит актуальные сведения напрямую из государственной системы, без необходимости запрашивать от работника подтверждающие документы.

Переход на электронный кадровый документооборот стартовал в РЖД в 2023 году, а к ноябрю этого года около 400 тыс. железнодорожников перешли на электронное взаимодействие с работодателем. Как отмечают в Департаменте управления персоналом, ИТ-экосистема уже изменила повседневные процессы и снизила рутину для работников: более 70% корпоративных льгот и гарантий оформляются в цифровом формате. При этом в 2025 году в электронном виде было оформлено около 3 млн кадровых документов.

Также «цифра» открыла новые возможности работникам в развитии и повышении личной эффективности. Сегодня в РЖД каждый может пройти обучение в корпоративной системе дистанционного обучения (СДО), где размещено более 1,8 тыс. электронных курсов. СДО интегрирована с Сервисным порталом работника, а также HR-системами компании. Это позволяет эффективно управлять процессом обучения, включая назначение, проведение и контроль обучения, подбор учебного материала. Кроме того, в компании функционирует собственный конструктор дистанционных курсов — это ускоряет распространение знаний в компании, вовлекая самых квалифицированных работников и экспертов подразделений в процесс создания дистанционных курсов.

Цифровизация для руководителей

Платформа «Рабочее место руководителя по вопросам управления персоналом» — еще

один совместный продукт HR- и ИТ-блоков компании. Платформа объединяет все сервисы, необходимые руководителю в ежедневной работе, и аккумулирует всю информацию по персоналу: в общей сложности это более 160 HR-показателей и цифровые данные по всем работникам. Система обеспечивает удобную визуализацию HR-показателей и позволяет руководителям компании выполнять различные функциональные задачи в едином цифровом пространстве. Таким образом, платформа помогает руководителям и кадровым работникам перенести фокус внимания с поиска информации на принятие решений.

Сегодня платформа объединяет семь функциональных модулей. Например, это «HR-Аналитика», где пользователь может вывести основные кадровые показатели по своему предприятию. Все показатели соотносены со средними по компании, это помогает руководителю оценить свою работу. В модуле «Мой персонал» собраны данные по каждому работнику. Есть отдельный модуль, где руководитель работает с кадровыми документами в электронном виде (рассматривает, согласовывает и подписывает документы электронной подписью). Модуль «Подбор персонала» позволяет, он позволяет руководителю формировать заявки на подбор персонала, оценивать кандидата по резюме и интервью, согласовать цифровой оффер и принимать итоговое решение о найме. Также в РМР есть специальный раздел «Приемная руководителя», который позволяет своевременно реагировать на запросы и обращения от работников подразделений.

Цифровизация для HR-специалистов

В условиях кадрового дефицита на рынке труда, увеличения количества зон внимания HR и роста объема информации в развитии HR-экосистемы в РЖД отдают приоритет созданию комплексных решений, а также

улучшению действующих сервисов за счет возможностей роботизации и искусственного интеллекта.

В частности, для рекрутинга это означает переход от ручного отбора к подходам управления на основе данных. Если изначально платформа «РЖД/Подбор» запускалась в компании для цифровизации полного цикла процесса подбора персонала (от поиска потенциальных кандидатов, рассмотрения заявок и резюме до учета собеседований с окончательными кандидатами и закрытием заявок найма), то теперь возможности платформ расширены за счет интеграции с корпоративной АТС. Роботизированная корпоративная АТС управляет звонком кандидатов и проводит первичные собеседования. Это нововведение позволяет в течение года принимать и обработать около 2 млн звонков от потенциальных соискателей. Алгоритмы помогают анализировать резюме, прогнозировать успешность кандидатов и планировать этапы собеседований.

Внедрение платформы «РЖД/Оценка» позволило администрировать и проводить цифровые ассесмент-центры. Еще один инструмент — платформа оценки — автоматизирует актуализацию системы профессиональных компетенций. В РЖД разработано 27 моделей профессиональных компетенций по различным направлениям деятельности. Наконец, в компании внедрена автоматизированная система управления учебными центрами, в которых проходят обучающие рабочие (они составляют более 60% сотрудников ОАО «РЖД»).

Также в компании ведется активная работа над автоматизацией таких процессов, как адаптация новых сотрудников (внедрен chat-бот для поддержки новичков в первый год работы), удержание персонала (предложение внутренних вакансий), оптимизация процесса увольнения (создание автоматизированных процедур для обработки документов при увольнении).

Елена Новикова

Карьера & Кадры

«Совершенно новый тренд – появление «вакансий-единорогов»

— позиция —

С другой стороны, первые автомобили тоже ломались на ухабах, так что все впереди. В корне неверно рассматривать ИИ как самостоятельного участника рынка труда и выбирать между наймом сотрудника и использованием ИИ-инструмента. Эффективнее думать о росте производительности и облегчении человеческого труда за счет симбиоза с искусственным интеллектом.

Перейдем от визионерства к практике и поговорим о нововведениях в прикладном ключе. В следующем году нас ждет продолжение истории экспериментов, проб и ошибок по применению в бизнесе новых технологий, в том числе на основе искусственного интеллекта. Целью будет рост производительности труда и снижение себестоимости продукта. Поэтому даже при общем охлаждении на IT-рынке мы прогнозируем устойчивый спрос на специалистов по работе с ИИ: Data Science, ML и анализ данных, профессионалов с опытом работы с нейронными сетями, в частности в области NLP и компьютерного зрения.

Если говорить об ожиданиях в нашем, кадровом бизнесе, нас ждет интересный этап включения в общение между нейросетями. Система со стороны компании будет распознавать, что в резюме кандидата написано им самим, а что — машиной. Мы будем создавать вместе с ИИ тесты для проверки знаний и компетенций, а кандидаты будут проходить их при помощи того же ИИ. Забавно, конечно, но в этом есть своя польза, ведь все вместе мы обучаем нашего будущего виртуального коллегу-«симбиота», а также развиваем собственные цифровые навыки.

— Остановится ли рост зарплат в связи с охлаждением экономики?

Рост заработных плат замедлится, но не остановится полностью, ведь на рынке труда есть инфляция, и от этого не уйти. Те же самые компетенции, которые вчера обходились работодателю в одну сумму, сегодня стоят дороже. Это и есть классическая инфляция. По нашей оценке, среднегодовой рост оплаты труда в 2026 году составит 5–8%, а дефицит кадров будет неизбежно поднимать эту планку. В сфере STEM и IT зарплаты могут расти на 8–12%, поскольку в этих направлениях дефицит профессионалов выражен острее. Важный нюанс заключается в том, что в определенный момент бизнес, скорее всего, перейдет от плановой индексации зарплаты всем сотрудникам к точечному пересмотру оплаты труда для ключевых групп работников или даже для отдельных людей.

Наступит ситуация, характерная для многих кризисных периодов в прошлом. Персоналу придется делать непростой выбор между тем, остаться на текущей стабильной работе, но без повышения зарплаты либо рискнуть и попробовать свои силы на новом месте, где доход выше, но и риски потери работы выше. Правда, не думаю, что этот период будет долгим и сильно скажется на естественной для рынка труда текучести кадров. Ведь сейчас практически все работодатели предлагают сочетание оклада и премии, что позволяет мотивировать персонал на бизнес-результат и удерживает сотрудников вне зависимости от политики индексации.

— Какие компетенции будут востребованы в ближайшем будущем?

Мы видим совершенно новый тренд — появление так называемых вакансий-единорогов, иллюстрирующих растущую потребность бизнеса в универсальных специалистах. К примеру, «маркетолог со знанием основ кодинга и опытом в логистике» или



Гендиректор стаффинговой группы ANCOR Сергей Саликов

«бизнес-аналитик с функцией стратегического планирования и поддержкой SMM».

Изменения пришли и в IT-сферу. Успехи ИИ в этой области, в том числе появление «вайб-кодинга», меняют роль джуниор-специалистов. В остальном мире потребность в начинающих программистах сокращается, но не на нашем рынке с критичной нехваткой IT-специалистов. Однако требования к новичкам определенно меняются в сторону аналитики и управления продуктом, а черновая работа по написанию кода все больше переходит к искусственному интеллекту.

Наверное, главная из востребованных компетенций — цифровая грамотность и готовность работать с применением технологий. Уверенное владение digital-инструментами, навыки анализа данных, в том числе больших данных, становятся базовыми требованиями на самых разных позициях. В январе 2024 года вакансии, требующие опыта в промпт-инжиниринге, только начали появляться. Сейчас же на популяр-

ных площадках уже сотни подобных запросов со специализацией и разными уровнями экспертизы.

Особое место в нашем списке занимают soft skills, так называемые мягкие навыки. Они позволяют проявлять большую гибкость и адаптивность в быстро меняющихся условиях. Все большую роль играют эмоциональный интеллект и коммуникативные навыки. Ведь несмотря на то что технологии, по сути, удесятерят наши возможности, мир тоже усложняется. Продукты и услуги становятся более комплексными, производственные цепочки — длиннее. В таких условиях качественная коммуникация — половина успеха.

Со своими вызовами сталкиваются и руководители, от которых теперь ждут навыков и опыта управления гибридными и удаленными командами. Ведь несмотря на все старания работодателей, человечество не сдаст без боя такое завоевание, как возможность работать из любой точки мира, аргументируя это работой «на результат». Впрочем, даже без

столь экстремальных примеров дистанционной занятости менеджеры регулярно сталкиваются с настоящими управленческими вызовами. В тех же производственных процессах в наших проектах по аутсорсингу управленцы планируют объемы необходимых трудовых ресурсов, выстраивают индивидуальные графики для рабочих, меняют подход к формированию смен с учетом требований работников, с одной стороны, и необходимости обеспечения бесперебойности процессов — с другой.

И, конечно, одним из перспективных навыков, актуальность которого будет лишь расти, является способность к постоянному обучению. Уже сейчас есть необходимость регулярно получать новые знания, в ближайшем же будущем освоение второй или даже третьей профессии в течение жизни станет нормой. Именно поэтому работодателям необходимо пересмотреть свои взгляды на важность непрерывного интеллектуального развития. Радует, что многие уже перешли от теории

к практике: открывают собственные корпоративные университеты или запускают образовательные программы совместно сучебными заведениями. Такой подход не только помогает бизнесу обучить персонал, но и решает распространенную проблему оторванности стандартного университетского образования от практических реалий.

При этом изменения происходят не только со стороны бизнеса, но и самих людей. Обязательная в прошлом парадигма «школа—профессиональное училище или вуз—практический опыт на работе» постепенно перестает работать. С течением времени мы все спокойнее будем относиться к 35-летним выпускникам вузов с большим и разнообразным опытом, а также к высококлассным и эрудированным специалистам без диплома о высшем образовании. Подход меняется, и нам всем нужны навыки гибкости и адаптивности в этом отношении.

— Как развиваются кадровый рынок и HR-технологии?

Кадровая сфера как внутри компаний, так и на стороне независимых провайдеров меняется под влиянием технологий. Однако времена техно-хайпа миновали, работодатели стали осознанно подходить к выбору цифровых инструментов. Почти для каждой задачи сформировался пул зарекомендовавших себя решений, к тому же HR-отрасль позавидовала для своих нужд множество технологий из других направлений, что еще больше ускорило процесс модернизации.

Но самое интересное, что в мире пока еще не появился современный комплексный продукт, который удовлетворял бы основные потребности работников HR-отрасли и при этом получил бы всеобщее признание. Безусловно, любой HRD хотел бы иметь единый интерфейс для рекрутмента, оценки, мотивации, коммуникаций, обучения, анализа и планирования компенсаций и льгот, кадрового администрирования и прочих традиционных задач в HR. Я не могу представить себе директора по персоналу, который сказал бы: «Нет, мне не нужна единая система с аналитикой, дашбордами и данными по сотрудникам и кандидатам!» Однако пока такой разработки не случилось, и я не вижу, чтобы кто-то работал над закрытием этой потребности. Думаю, что причина кроется в скорости изменений в современном мире, в том числе в нашей сфере. Комплексное решение потребует времени и рискует не успеть за постоянными нововведениями.

Возможно, использование ИИ поможет продвинуться в этом вопросе, но пока что отношения HR с искусственным интеллектом на стадии «ухаживания», между партнерами пока нет доверия. Как говорил сатирик Михаил Жванецкий: «С людьми надо тщательнее». Пока ИИ помогает в задачах, где раньше были задействованы алгоритмы, но постепенно мы движемся к полноценному симбиозу.

Когда-то IT-консультанты сказали мне: «Обучать искусственный интеллект подбирать — это неверное решение, слишком ограниченное. ИИ может больше». Не скажу за весь рынок, но мы вместе с ведущими игроками рынка идем по пути трансформации от кадровых агентств к комплексному сервисному сопровождению бизнеса наших клиентов. Мы волюно и невольно наращиваем компетенции и получаем знания, которые позволяют нам выходить за границы отрасли и предлагать бизнесу «под ключ» решения на любом этапе их работы, в котором задействованы люди. Конечно, мы еще не у финишной ленточки, но мы уже не сойдем с этой дистанции.

**Интервью взяла
Анастасия Мануйлова**

КОНТЕКСТ

Еще один важный тренд, который ранее зафиксировали аналитики ANCOR, — интерес молодежи к ранней карьере. Так, согласно выводам совместного исследования компании и президентской платформы «Россия — страна возможностей», почти треть (32%) молодых россиян хотят начать карьеру во время учебы, а каждый пятый — со школьной скамьи. В то же время половина студентов в исследовании признались, что на первое место при оценке потенциальной работы ставят финансовые условия. Для них важны прозрачность, конкретика и компенсация усилий: 35% хотели бы получать от 30 тыс. до 50 тыс. руб. в месяц, еще 27% — от 50 тыс. до 100 тыс. руб. В целом более половины студентов (53%) рассчитывают на высокий доход и быстрый карьерный рост уже на этапе стажировки.

70% компаний предусматривают финансовую компенсацию, и каждая пятая готова платить по верхней планке. Эти показатели демонстрируют растущее понимание ценности начального труда и стремление выстроить честные условия входа в профессию. Говоря о нематериальной мотивации, компании также идут навстречу: 84% предусматривают бонусы и обучение, 69% — возможность закрыть практику, 67% — перспективу трудоустройства, 49% — гибкий график.

Говоря о лучшем пути в профессию, молодежь и работодатели выбрали разные варианты. 92% работодателей делают ставку на наставничество, считая его наиболее эффективным методом адаптации, в то время как 40% студентов отдают предпочтение онлайн-формату — он дает гибкость и возможность выбирать темп

и направление обучения. Эти различия говорят не о конфликте, а о необходимости адаптировать методы под разные стили обучения. Важной проблемой является содержание самих стажировок: 50% компаний признаются, что пока используют стажеров на рутинных позициях. Однако почти четверть работодателей заинтересованы в том, чтобы молодежь предлагала новые идеи и решения. Это подтверждает: бизнес готов открываться новым подходам, если видит инициативность и подготовку со стороны кандидатов.

Оценивая компетенции молодых кандидатов, компании чаще всего жалуются на нехватку навыков — 53% HR-специалистов указывают на это. Среди типичных ошибок: чрезмерная самоуверенность, слабые soft skills, неумение презентовать себя, а также элементарная неподготовленность (плохое резюме, незнание информации о вакансии и компании). Компании сигнализируют: молодым специалистам стоит серьезнее готовиться к собеседованиям, но при этом они готовы помогать, внедряя карьерные симуляторы, обучение и понятные инструкции.

Отметим, что, несмотря на большой интерес молодежи, лишь у 45% опрошенных компаний в 2025 году реализуются стажерские программы. В оставшихся 55% их нет — чаще всего из-за отсутствия опыта (45%) или бюджета (34%). Тем не менее в условиях дефицита кадров компании все чаще рассматривают стажировки как инструмент подготовки «своих» сотрудников. Стажеров работодатели ищут через образовательные учреждения, сайты поиска работы и рекомендации сотрудников.

Молодым везде у нас дорога?

— взгляд —

Минтруд обсуждает с профессиональным сообществом снижение возрастной планки для работы на промышленных предприятиях — сейчас труд несовершеннолетних там ограничен нормами Трудового кодекса как работа во вредных и опасных условиях. Как считает глава Ассоциации СИЗ ВЛАДИМИР КОТОВ, решение этого вопроса нельзя откладывать — дефицит кадров и все более ранний старт взаимодействия компаний с молодыми сотрудниками неизбежно подталкивают регулятора и бизнес к выработке новой нормы.

Доля молодежи на рынке труда будет расти при одновременном сокращении общей численности населения России, а также доли трудоспособных граждан среднего возраста. К такому выводу пришли эксперты в ходе дискуссии «Подростки в цеху», которая состоялась на деловом форуме «Безопасность и охрана труда» и была посвящена взаимоотношениям молодежи и работодателей.

Важнейший тренд последних лет — сдвиг точки старта взаимодействия компаний и потенциальных работников. Если раньше юных кандидатов без стажа и опыта отдели кадров почти не рассматривали, то теперь работодатели начинают коммуникацию с ними уже в школах, колледжах и вузах, предлагая учащимся различные форматы знакомства с предприятием, например стажировки, экскурсии и стипендии.

Сегодня популярность рабочих профессий благодаря высокому спросу на рынке и, как следствие, высоким зарплатам переживает настоящий ренессанс. Стоит сказать,



ПРЕДСЕДИТЕЛЬ АССОЦИАЦИИ СИЗ

что, по данным того же Росстата, количество выпускников колледжей в 2024 году более чем на 34 тыс. человек превосходило суммарное количество молодых людей, окончивших вуз или магистратуру. И с этим, если вы ответственный работодатель и заботитесь о восполнении трудовых ресурсов на предприятии, нельзя не считаться: работа с учебными заведениями среднего профессионального образования (СПО) становится необходимостью. Особенно если учитывать, что, согласно данным прогноза ЦМАКП, вы-

пускников колледжей и училищ в экономике все равно будет не хватать — авторы доклада оценивают их грядущий дефицит в 3,6 млн человек.

Однако потенциальные сотрудники до 18 лет, а в ряде случаев и до 21 года, согласно нормам трудового законодательства, не могут работать на местах с вредными и опасными факторами производства. И сразу возникает целая масса вопросов: как обеспечить предприятия молодежью, соблюдая нормы по охране труда? Можно ли положиться на

современные технологии и сделать рабочие места полностью безопасными? Как пережить временной гэп между окончанием молодым человеком колледжа и наступлением ответственного возраста, где взять гарантию, что выпускник за это время не пойдет работать курьером и там останется? Отметим, что, по данным исследования агрегатора стажировок FutureToday, у 42% студентов, совмещающих учебу с работой, трудовая деятельность не связана с выбранной профессией.

Даже понимая, где искать новый источник трудовых ресурсов, промышленность все еще боится работать с несовершеннолетними и идет на это крайне неохотно, опасаясь ответственности как со стороны законодательства, так и со стороны профсоюзов. К тому же список профессий, на которые можно привлекать молодых людей до 18 лет, сильно ограничен.

Сейчас ведется работа над корректировкой трудового законодательства в части работы с несовершеннолетними. В частности, предлагается преобразовать список запрещенных для подростков профессий в перечень конкретных видов работ с вредными и опасными факторами, на которые нельзя привлекать лиц моложе 18 лет. Работа эти кропотливая и небезопасная. А промышленные предприятия тем временем осторожно пробуют различные форматы коммуникации со студентами, чтобы удерживать их в своей орбите. Например, крупнейшая нефтехимическая компания СИБУР имеет целое подразделение по работе с молодыми специалистами и учебными заведениями. Начиная с 2024 года доля выпускников колледжей и профессио-

нальных училищ, принимаемых сюда на работу, превысила долю выпускников высших учебных заведений и продолжает расти. Пока молодые люди не достигли совершеннолетия, их привлекают на практику и стажировку — в процессы, не связанные с физическим трудом и рисками, при этом они ежедневно трудятся на предприятиях холдинга, пропитываются его атмосферой, традициями и ритуалами. Для такой работы необходим целый комплекс формальных действий в виде разработки регламентов, а именно:

- определить безопасные участки для практики;
- разработать внутренние регламенты и инструкции по приему несовершеннолетних;
- заключить соглашение с учебным заведением;
- обеспечить инструктажи и обучение по охране труда и производственной безопасности;
- ограничить вид и объем работ согласно возрастным нормам;
- назначить наставников и закрепить зоны ответственности;
- обеспечить мониторинг и контроль условий практики;
- оформить согласие родителей и медицинские справки.

Тем не менее опыт показывает, что такие усилия приносят результат и отбивают затраты, не причиняя при этом вреда здоровью нового поколения рабочих кадров. Этот путь так или иначе предстоит пройти всем, кто связан с крупным производством, и тот, кто раньше его начнет, останется в выигрыше.

Карьера & Кадры

Зарплаты под контролем

— практика —

С13 Так, 52% работодателей разделяют эти процессы: индексация фиксируется как обязательная мера, а индивидуальные повышения применяются точно. При этом 48% респондентов объединяют оба механизма в единый цикл годового пересмотра. Такой подход позволяет соотносить кадровые и финансовые решения и снижает административную нагрузку.

Основной период пересмотра окладов — с января по апрель. К маю активность компаний падает, и большинство из них предпочитает завершать корректировки в первом квартале, что превращается в стандартную практику.

Налоговая реформа и компенсации

С 2025 года в России действует прогрессивная шкала НДФЛ. По данным исследования, 44% компаний сообщили, что под действие повышенных ставок подпадает не более 5% сотрудников, а еще 26% — до 15%. Таким образом, почти 70% работодателей испытывают минимальное влияние налоговой реформы.

Отдельные компенсационные бюджеты на покрытие налоговых потерь создали 15% компаний. Медианное значение таких фондов — 8% фонда оплаты труда, среднее — 12,6%. Разброс — от 1% до 50% ФОТ — свидетельствует об отсутствии единой практики.

Российские компании реагируют на реформу активнее международных. Компенсационные механизмы внедрили 17% отечественных работодателей против 10% иностранных. В производственном секторе доля достигла 17%, в непромышленном — 13%.

Большинство работодателей ограничиваются точечными выплатами в пользу сотрудников, чьи доходы действительно попали под новые налоговые ставки. Массовая компенсация не применяется. Для рынка характерна стратегия «адресного сглаживания». Расходы перераспределяются в рамках бюджета без создания долгосрочной нагрузки на финансы предприятия.

Осторожное расширение занятости

По оценке Colman Group, кадровая политика компаний остается стабильной. Так, 63% организаций намерены сохранить текущую численность персонала, 30% — увеличить штат, 6% — сократить. Баланс между ростом и сокращением составляет плюс 24 пункта в пользу расширения.

Большинство работодателей выбирают умеренный темп найма. Расширение не превышает 5–10% общей численности компании. Основные причины — развитие новых направлений, повышение загрузки и запуск проектов.

Сокращения носят контролируемый характер и не образуют системной тенденции. Компании проводят их в рамках оптимизации издержек, а не как реакцию на кризис. В целом рынок демонстрирует сочетание стабильности и умеренного оптимизма.

Стабильность социальных пакетов

Политика корпоративных льгот меняется медленно. По данным исследования, 75% компаний не планируют корректировать состав социальных пакетов в 2026 году. Однако четверть работодателей уже формиру-



ют регулярный цикл их пересмотра. В большинстве случаев обновление происходит ежегодно.

Главным фактором изменений становится демография. Так, 53% компаний учитывают запросы сотрудников младших поколений, прежде всего поколения Z. Их приоритеты — гибкость, поддержка ментального здоровья, баланс между работой и личным временем.

Структура льгот при этом остается устойчивой. Наиболее распространенные элементы — подар-

ки детям к Новому году (78% компаний), добровольное медицинское страхование (68%), материальная помощь и праздничные выплаты (около 60%), компенсация мобильной связи (53%), корпоративное обучение (49%).

Менее распространены пенсионные программы, льготные кредиты и кафетерии льгот — модель гибкого социального пакета, при которой сотрудник получает условный бюджет (например, определенную сумму или баллы) и может самостоятельно

выбрать, на какие льготы его потратить. Их применяют не более 7% работодателей. Это подтверждает ориентацию большинства компаний на универсальные, а не индивидуализированные решения.

Адресность и программы well-being

Компании, переходящие к дифференцированным системам, формируют льготы по категориям персонала. Топ-менеджеры получают компенсацию мобильной связи, расши-

ренные программы ДМС и дополнительные бонусы. Офисные и коммерческие сотрудники — в основном подарки детям и материальную помощь. Рабочий персонал ограничивается базовыми формами поддержки. Универсальной льготой остаются подарки детям — их предоставляют от 53% до 63% компаний независимо от уровня должностей.

Программы well-being действуют в 16% организаций. Они включают психологическую поддержку и инициативы по здоровому образу жизни.

ни — эти направления упомянуты в 82% случаев. Доступ к ним неравномерен. Руководители и офисный персонал охвачены такими программами примерно в два раза чаще, чем производственные сотрудники. В целом забота о ментальном здоровье остается элементом офисной инфраструктуры, а не массовой практикой.

От универсальных решений к равенству ценности

Результаты исследования фиксируют постепенный отход от модели единых стандартов для всех категорий персонала. Рынок движется в сторону персонализации вознаграждения и социальных льгот.

Компании, регулярно обновляющие пакеты, отмечают повышение вовлеченности и снижение текучести кадров. Одновременно растет эффективность расходов — ресурсы направляются на действительно востребованные элементы. Таким образом, персонализация становится не только инструментом удержания, но и механизмом финансовой оптимизации.

Новая логика заключается в переходе от «равенства доступа» к «равенству ценности». Льготы адаптируются под вклад и потребности сотрудника, что позволяет выстраивать более прозрачную систему компенсаций.

Евгений Видов

ОЦЕНКИ НЕХВАТКИ

Россияне рассказали, что хотят получать больше поддержки от работодателей. К такому выводу пришли в Аналитическом центре НАФИ, проведя исследование при поддержке «Анон Россия». Были изучены популярные среди работодателей дополнительные (выходящие за рамки государственных программ) виды корпоративной поддержки сотрудников с фокусом на наличие программ по поддержке женщин в декретном отпуске. Всего в опросе приняли участие 500 представителей работодателей и более 900 работающих в найме россиян.

Среди имеющихся программ поддержки в компаниях порядка 36% работников выделяют программы обучения и повышения квалификации, 27% сообщили о предоставлении работодателем медицинской страховки, о существовании на работе финансовой помощи и компенсациях рассказали 25% сотрудников.

Каждый четвертый работающий россиянин отметил отсутствие в своей организации перечисленных программ и в целом любых видов дополнительных программ корпоративной поддержки сотрудников. Реализация различных мер поддержки сотрудников в большей степени присутствует в компаниях

среднего (70%) и крупного (61%) бизнеса, а также в компаниях, в которых доля женщин составляет от 51% до 75%.

По данным представителей российских компаний, в тройку популярных поддерживаемых мер, распространенных в организациях, входят программы корпоративного обучения (71%), к которым относятся курсы повышения квалификации как внутри компании, так и вне офиса за счет средств компании. Более половины работодателей (64%) рассказали, что осуществляют меры, повышающие вовлеченность сотрудников в рабочие процессы, и регулярно обмениваются обратной связью: в компаниях практикуются опросы удовлетворенности, встречи сотрудников и руководителей. Еще 63% сообщили о действующих в компании программах для сотрудников, направленных на соблюдение баланса между работой и личной жизнью.

Однако, согласно результатам исследования, у 62% компаний, работающих в России, меры профессиональной поддержки и карьерного развития сотрудников находятся на разных этапах внедрения, только у 14% компаний такие программы носят формализованный характер.

Среди основных причин, из-за которых компании не планируют внедрять меры поддержки сотрудников, респонденты отмечают недостаток ресурсов (30%), отсутствие необходимости (24%), а также наличие необходимых условий для развития карьеры сотрудников (13%).

Отдельный фокус исследования был посвящен вопросу поддержки сотрудников российских компаний в декретном отпуске и измерению удовлетворенности таких сотрудников существующими корпоративными программами. Как удалось выяснить, только 30% компаний реализуют в настоящее время или планируют реализовать меры или инициативы по профессиональной поддержке женщин во время и/или после декретного периода, что в два раза ниже по сравнению с общей долей поддержки всех сотрудников. Каждая однанадцатая компания помогает женщинам только в период декрета, каждая третья — только после декретного отпуска. Среди основных мер поддержки — курсы по обучению и адаптации (25%), предоставление гибкого графика (18%). Еще 42% представителей работодателей затруднились назвать существующие в компании меры поддержки для сотрудниц.



Нематериальную мотивацию недооценивают

— позиция —

В любой компании у сотрудников будут запросы, которые не удовлетворит только зарплатой. Как это грамотно сделать, рассказывает основатель HR-экосистемы Support Partners КОНСТАНТИН БОРИСОВ.

Когда мы говорим о мотивации в контексте работы, чаще всего в первую очередь в дискуссии всплывают вопросы заработка. Однако мне хотелось бы напомнить об основных потребностях человека и о методах нематериальной мотивации.

Каждому хочется признания его усилий, причем не обязательно с помощью большой награды — бывает приятно получить даже простую похвалу на полке. Желание власти можно удовлетворить, если, например, поручить руководство проектом, командой. С тайгой к соревновательности обычно проблем не возникает — есть много конкурсов, рейтингов, особенно федерального масштаба, например бизнес-премия «Твердые знаки», Рейтинг лучших ра-

ботодателей Forbes или премии для сильных команд Team Awards. Также это помогает сотрудникам ощутить принадлежность к большому проекту, компании с достойной миссией, звездной команде. Со стремлением к интеллектуальному росту тоже просто: отправьте сотрудника на конференцию, на курсы, подарите книгу по профессии. Еще одна потребность — в реализации, когда у работников есть возможность выбирать интересные проекты, экспериментировать. И, наконец, с потребностью в комфорте обычно хорошо работают, например разрешают гибридный график, гибкое начало дня и т. д.

Главное — адаптировать эти методы к целевой аудитории и трендам. Условно, благодарности для миллениалов оформлять в стилистике «Гарри Поттера», а для зумеров, которые слушают к-рор и смотрят дорамы, — в азиатской.

В своей практике я сталкиваюсь с тем, что нематериальной мотивацией пытаются подменить финансовую, не получают ожидаемого результата и разочаровываются. В ка-

ких же ситуациях эффективен этот инструмент?

Во-первых, в ситуации компенсации сокращения HR-бюджетов. Если раньше корпоративы проводили за границей, а теперь сложно организовать большой праздник для сотрудников — присоединяйтесь к чужой крупной инициативе: вместе с командой участвуйте в марафоне, благотворительной акции, конкурсе.

Во-вторых, он полезен при профилактике «тихого увольнения», когда сотрудники выполняют свои обязанности формально. Попробуйте вовлечь их в дела компании через признание вклада работников, награждение, делегирование представительских функций на конференциях.

В-третьих, он важен, когда речь заходит о well-being. Для поддержания культуры благополучия в компании необходимо обеспечивать работникам профессиональный рост и социальное взаимодействие. Это возможно через соревнования, кейс-чемпионаты, волонтерские программы, роль бадди или ментора.

В-четвертых — при выявлении и воспитании лидеров. Направляйте перспективных сотрудников на участие в дискуссиях на конференциях, поручайте проведение мастер-классов, выдвигайте на получение профессиональных и бизнес-премий.

Наконец, еще одна ситуация, в которой нематериальная мотивация будет эффективна, — это ситуация запроса на смысл. Зумеры и миллениалы хотят видеть, что их работа приносит пользу и ценится во вне компании. Предложите им роль амбассадора. Когда бренд работодателя звучит в инфополе, награждаются команды или отдельные работники, обсуждаются проекты, сотрудники получают статус эксперта и внимание СМИ — все это подчеркивает значимость деятельности компании для коллектива.

Добавлю, что нематериальная мотивация работает, когда вы хорошо знаете свою команду и ее потребности. Руководителям-новичкам рекомендую организовать внутреннюю стратессию для эффективно-го знакомства.

Карьера & Кадры

Больше занятости, но меньше возможностей

— тенденция —

Однако исследование показывает, что повышение номинальных зарплат не сопровождалось сопоставимым ростом производительности труда и реальных доходов.

Рост заработной платы во многом объясняется вынужденной реакцией работодателей на кадровый дефицит, а не улучшением эффективности производства. Эксперт ЦМАКП Дмитрий Белоусов также соглашается, что рост номинальных зарплат — «это реакция на дефицит труда, а не отражение повышения производительности». В результате, несмотря на увеличение доходов от занятости, труд остается относительно дешевым, а доходы от работы далеко не всегда обеспечивают социальную приемлемый уровень жизни. В ИЭ РАН заключают: доходы от занятости в значительной части случаев не позволяют выйти из зоны финансовой уязвимости, особенно для работников с низкими и средними доходами.

По данным исследования, коэффициент Джини по заработной плате снизился с 0,456 в 2005 году до 0,404 в 2023 году, разрыв между средними зарплатами 10% наиболее и 10% наименее обеспеченных работников уменьшился. При этом разрыв между высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми позициями остается значительным — порядка 3,67 раза. То есть неравенство по формальным индикаторам сократилось, но структура распределения заработков остается асимметричной. Различия между группами работников и секторами экономики сохраняют давление на благополучие тех, кто занят в низкооплачиваемых сегментах.

Обзор HeadHunter за октябрь 2025 года дополняет эту картину. В материалах hh.ru подчеркивается, что трудоспособное население становится дефицитным ресурсом и что привлечение кандидатов происходит «по рыночной цене», однако общий уровень конкуренции и динамика вакансий показывают, что возможности повышения доходов сильно зависят от конкретной отрасли и региона. Региональная дифференциация сохраняется высокой. Данные HeadHunter показывают, что зарплаты в Москве и Санкт-Петербурге растут существенно быстрее, чем в большинстве регионов.

На этом фоне ИЭ РАН фиксирует рост субъективной удовлетворенности уровнем заработной платы — с 38,9% в 2018 году до 61,3% в 2014 го-



ду довольных за период наблюдений. Но этот показатель не совпадает с данными о финансовой устойчивости домохозяйств. Авторы исследования фиксируют, что более трети домохозяйств по-прежнему не способны покрыть даже внезапные и базовые расходы. Удовлетворенность растет относительно предыдущего периода, а не относительно объективных стандартов благополучия.

В работе заключается, что, несмотря на рост доходов от занятости и формальное улучшение показателей, труд остается относительно дешевым, а доходы от работы во многих случаях не обеспечивают социально приемлемого уровня жизни. Это напрямую отражается на устойчивости домохозяйств: отсутствие финансовых резервов делает работников зависимыми от текущих условий занятости, снижает их способность менять работу, переучиваться или выдерживать периоды временной потери дохода.

Октябрьский обзор HeadHunter фиксирует повышение зарплатных ожиданий работников, особенно в крупных городах, и связывает это с

общей динамикой рынка труда и ростом стоимости жизни. Однако медленные предложения по зарплате растут более умеренными темпами, чем ожидания. Это усиливает разрыв между тем уровнем доходов, который домохозяйства считают достаточным для устойчивой жизни, и тем, который рынок труда готов обеспечить в текущих условиях.

Мониторинг ЦМАКП, в свою очередь, показывает, что обязательные расходы домохозяйств — на продукты, услуги, ЖКУ, транспорт — растут быстрее доходов. Исследование же SuperJob в 2025 году показывает, что желаемый уровень дохода, который работники считают достаточным для «комфортной жизни», превышает 250 тыс. руб. Средняя номинальная зарплата составляет около 90 тыс. руб. Разрыв огромен и отражает рост стоимости жизни.

Отдельное значение имеет доля труда в ВВП. По данным ИЭ РАН и международной статистики, она составляет 44–45%, тогда как в странах OECD — в среднем около 55%, а в Скандинавии — 57–60%. Это озна-

чает, что работники в России получают меньшую долю создаваемой стоимости, чем работники развитых экономик, что ограничивает потенциал устойчивого роста доходов.

Еще одно отличие — в структуре расходов домохозяйств. В большинстве развитых стран значительную часть затрат покрывает социальная инфраструктура: транспорт, здравоохранение, образование. В России такие расходы ложатся на бюджет семьи, что делает рост реального благополучия более чувствительным к уровню доходов.

Интенсивность труда и квалификация

Одним из наиболее жестких ограничителей благополучия работников исследование ИЭ РАН считает рост нагрузки и фактической продолжительности рабочей недели. По данным Росстата, которые приводятся в статье, средняя продолжительность фактически отработанного времени в России в 2023–2024 годах достигла рекордного значения — 38,2 часа в неделю. Это мак-

симальный показатель за весь период наблюдений в исследовании.

Авторы отмечают, что падение нагрузки в 2020 году на фоне пандемии уже на следующий год было полностью компенсировано, а затем продолжилось дальнейшее увеличение рабочей недели. Эта динамика резко расходится с трендом развитых стран, где фактически отработываемое время находится в интервале 34–36 часов (по данным ОЭСР, в Нидерландах — около 30 часов, в Германии — 34) и проводится целенаправленные стратегии по дальнейшему сокращению рабочего времени. По этому параметру российская экономика сближается с развивающимися странами, где долгие рабочие недели являются нормой.

В ИЭ РАН убеждены, что увеличение длительности рабочего времени можно рассматривать как косвенный индикатор негативного влияния кадрового дефицита на работающих. Рост выпуска обеспечивается не за счет расширения занятости и повышения производительности, а за счет интенсификации труда уже

занятых работников. Это означает, что даже при формальном укреплении занятости благополучие работников ограничивается высокой нагрузкой, дефицитом времени для восстановления и снижением возможностей для профессионального развития. Переработки в развитых странах, заметим, контролируются механизмами защиты труда.

ЦМАКП в актуальном макромониторинге указывает, что предприятия не имеют возможности сокращать нагрузку без изменения производственных процессов. Переработки в ряде отраслей становятся нормой и формируют устойчивую часть модели рынка труда. Корпоративная статистика HeadHunter также показывает, что в ряде массовых сегментов нагрузка увеличивается без соответствующего роста зарплат. Это отражается в структуре вакансий. Многие компании предлагают расширенные графики и дополнительные смены, связанные с нехваткой кадров.

Исследование ИЭ РАН фиксирует и еще один важный сдвиг: растет доля работников, занятых не по специальности, а требования к квалификации в ряде массовых сегментов снижаются. С точки зрения благополучия это означает, что квалификация перестает выполнять свою защитную функцию. Работа вне профессионального профиля чаще связана с меньшей устойчивостью занятости и ограниченным потенциалом роста доходов.

Авторы исследования подчеркивают, что ключевым фактором благополучия работников остается не просто наличие рабочего места, а его соответствие квалификации и возможности развития. В условиях дефицита рабочей силы предприятия используют упрощенные механизмы адаптации: перераспределяют функции, расширяют зоны ответственности, нанимают сотрудников с большей «гибкостью» по требованиям, но реже инвестируют в повышение квалификации. В результате значительная часть работников оказывается в ситуациях, где они формально заняты и получают более высокую, чем раньше, зарплату, но не имеют понятной траектории профессионального роста.

Владимир Гимпельсон и Дмитрий Белоусов также признавали, что Россия сталкивается не только с количественным, но и с качественным дефицитом труда. Компании все чаще снижают требования к квалификации, стремясь закрыть вакансии быстрее, а не инвестировать в развитие навыков.

Евгений Видов

Стратегическое планирование персонала

— мнение —

В условиях дефицита кадров многие российские компании пытаются более эффективно организовать собственное кадровое планирование, чтобы избежать проблемы нехватки персонала в будущем. Профессор практики Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ ВАЛЕНТИН ТИМАКОВ рассказывает о том, какие подходы к этой задаче сейчас существуют.

Кадровый кризис как стратегическая угроза

Российский рынок труда вступил в период структурного дефицита. По данным Росстата, уровень безработицы в 2025 году опустился до минимального значения за всю историю наблюдений, что формально выглядит позитивно, но на деле означает критический недостаток рабочей силы. Добавим к этому отрицательное миграционное сальдо — впервые с 2011 года: Россия теряет больше трудоспособных граждан, чем получает, особенно в возрасте 25–45 лет.

В результате экономика столкнулась с ситуацией, когда вакансий в три-четыре раза больше, чем соискателей, а компании вынуждены конкурировать за людей так же, как раньше конкурировали за рынки. В этих условиях такие реактивные меры, как повышение зарплат, ускоренный найм, хедхантинг лучших профессионалов, теряют эффективность и экономическую целесообразность. Один из выходов из текущей ситуации состоит в переходе к стратегическому планированию персонала (СПП), которое позволяет не только прогнозировать, но и управлять кадровыми потребностями на горизонте трех-пяти лет.

По результатам опроса более 150 организаций, проведенного в рамках Саммита HR-директоров 2025 года, 97% компаний считают стратегическое планирование персонала необходимым, однако лишь 14% внедрили его на практике. При этом 90% респондентов испытывают сложности с привлечением сотрудников, особенно в регионах. Главные причины — нехватка квалификации, завышенные ожидания кандидатов и нежелание молодежи идти на производство.

Разрыв между осознанием и внедрением — ключевой риск для бизнеса. Компании, которые не начнут планировать кадровую стратегию сегодня, завтра столкнутся с остановкой проектов из-за нехватки людей.

Стратегическое планирование: от прогноза к действию

СПП (Strategic Workforce Planning) — это система, увязанная с бизнес-стратегией, инвестиционными планами и демографическими трендами.

Она отвечает на три ключевых вопроса:

1. Кто нам будет нужен через пять лет?
2. Откуда мы возьмем этих людей?



3. Как их подготовить и удержать?

В отличие от традиционного кадрового планирования, СПП учитывает выбывание сотрудников, технологические изменения и новые профессии, которые еще не существуют, но появятся в ближайшие годы. Одновременно с этим ряд позиций утратит свою актуальность — сегодня мы это видим на примере IT. Как отмечает Институт исследований занятости (IES, Великобритания), «в условиях нестабильности планирование не теряет смысл — наоборот, становится важнейшим инструментом адаптации».

Формула кадров будущего

Современная модель СПП развивается в концепцию 4BAAI — Buy, Build, Borrow, Bind, Automate, AI. Иными словами, персонал необходимой квалификации появится в результате следующих действий:

Buy — покупаем таланты на рынке, конкурируя за редкие компетенции. Это относительно быстрое решение, но может быть дорого.

Build — развиваем собственные кадры через обучение и корпоративные университеты. Из преимуществ этого подхода: мы выращиваем внутри организации сотрудников, которые знают компанию и людей. Но выращивание кадров внутри организации может быть долгим и есть риск ухода выращенных внутри организации «звезд» на рынок, где могут платить больше.

Borrow — временно привлекаем экспертов и подрядчиков, формируя гибкие экосистемы.

Bind — удерживаем ключевых специалистов через смысл, культуру и развитие.

Automate — автоматизируем процессы, чтобы снизить зависимость от ручного труда.

AI — используем искусственный интеллект для анализа, прогнозирования и частичной замены рутинных функций, отказываясь от транзакционных операций.

Эта формула превращает управление персоналом в управляемую экосистему. Компании все чаще переходят от вопроса «кого нанять?» к вопросу «что автоматизировать и где задействовать алгоритмы вместо человека?».

От управления талантами к управлению критическими ролями

Классическое управление талантами уходит в прошлое. Современные компании концентрируются на критических ролях — тех 10–15% позиций, которые определяют устойчивость и стратегическое развитие организации. Например, для промышленности это инженеры-технологи, специалисты по ИБ и импортозамещению ПО, для банков — аналитики рисков и архитекторы данных, для здравоохранения — клинические IT-эксперты. Потеря сотрудников на этих позициях может стоить миллионы рублей или сорвать ключевые контракты.

В России уже есть крупные игроки, внедряющие элементы или полные системы стратегического кадрового планирования:

НЛМК прогнозирует потребности в компетенциях до 2030 года и синхронизирует кадровые сценарии с программами цифровой трансформации и особенностями регионального рынка труда.

РЖД реализует систему регионального прогнозирования кадров и формирует «технические заказы» вузам на подготовку специалистов под будущие проекты. «Росатом» создал платформу сценарного планирования кадров для развития новых направлений: от атомных станций до водородной энергетики. «Сбер» использует ИИ для моделирования сценариев занятости и описывает в стратегии «Мегатренды-2035» «СберМегатренды» будущее профессий в эпоху автоматизации. «Северсталь» внедрила систему «карты критических ролей» и управляет рисками текучести в режиме реального времени.

При отсутствии рыночной экономики во времена СССР государство формировало технический заказ системе образования на подготовку необходимых кадров с учетом квалификаций и количества. Система технического заказа на подготовку кадров возвращается уже в новом формате.

Идея стратегического кадрового планирования не нова. В СССР подобные механизмы применялись при строительстве крупных инфраструктурных объектов. Государство формировало технический заказ на подготовку инженеров, конструкторов и рабочих, ориентируясь на будущие отрасли. Сегодня эту функцию бе-

рут на себя корпорации: они сотрудничают с университетами, создают отраслевые кафедры и целевые программы. Современный «техзаказ» стал гибким, цифровым и адресным.

Мир живет в условиях VUCA и SHIVA — нестабильности, тревожности и ускоряющихся изменений. В условиях макроэкономической неопределенности стратегическое планирование превращается в сценарное: компании моделируют различные варианты будущего: от технологического рывка до дефицита кадров — и заранее готовят ответные меры. ИИ-инструменты позволяют анализировать эти сценарии в реальном времени, подсказывая, когда и кого нужно обучать, заменять или нанимать.

Исследование Harvard Business Review (HBR) показывает, что компании, где кадровое и финансовое планирование интегрированы, быстрее адаптируются к кризисам и снижают издержки на найм. Gartner дополняет, что обновленная HR-стратегия должна быть не «поддерживающей», а встроенной в корпоративную стратегию наравне с инвестиционной и маркетинговой.

Итак, в сумме для компаний можно сформулировать пять ключевых выводов:

1. Стратегическое планирование персонала — инструмент, который помогает компаниям справиться с дефицитом кадров и управлять ключевыми компетенциями.
2. Безработица на уровне 3% и отрицательная миграция усиливают конкуренцию за людей, делая планирование критически важным.
3. 4BAAI-модель (Buy, Build, Borrow, Bind, Automate, AI) помогает сбалансировать человеческие, технологические ресурсы, сформировать потребности организации в компетенциях на последующие пять и более лет и определить источники поступления кадров.
4. Советская система формирования технического задания для системы образования возвращается в корпоративном формате — бизнес снова становится заказчиком кадров.
5. Ряд компаний-лидеров, таких как «Росатом», НЛМК, РЖД, «Сбер», «Северсталь», уже показывает, что кадровая стратегия может быть управленческим ядром, а не HR-процедурой.

Таким образом, дефицит кадров в России не временное явление, а новая реальность. Компании, способные предвидеть, какие люди и навыки понадобятся через пять лет, становятся устойчивыми в экономике, где человеческий капитал — главный ограничитель роста.

Сегодня стратегическое планирование персонала — это не HR-тренд, а полноценный самостоятельный инструмент обеспечения экономической безопасности, влияющий на устойчивость компаний в условиях неопределенности

«Вы можете не меняться. Выживание — дело добровольное», — говорил Уильям Эдвардс Деминг, известный специалист в области качества.