

Ревина Елена Владимировна

канд. экон. наук, доцент, доцент

ФГБОУ ВО «Уральский государственный

университет путей сообщения»

г. Екатеринбург, Свердловская область

DOI 10.31483/r-154821

АДАПТАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ К КОНЬЮНКТУРЕ РЫНКА ТРУДА

***Аннотация:** в статье рассматривается вопрос воздействия состояния и динамики российского рынка труда на кадровую политику отечественных компаний. Выделены ключевые параметры, структурные особенности и тенденции российского рынка труда за последние пять лет. Охарактеризованы направления и инструменты кадровой политики предприятий на стадиях перегрева и охлаждения рынка труда.*

***Ключевые слова:** рынок труда, кадровая политика, безработица, инвестиции в человеческий капитал.*

Состояние и развитие российского рынка труда в современных условиях определяются демографическими факторами, макроэкономической динамикой, структурными сдвигами в экономике, технологическими изменениями под воздействием расширения использования искусственного интеллекта. На рубеже 2025–2026 гг. на рынке труда РФ завершилась стадия перегрева, характеризовавшаяся острым кадровым дефицитом и «гонкой» заработных плат. Согласно данным официальной статистики и оценкам специалистов, об этом свидетельствуют следующие тенденции, которые сформировались в 2025 г. и будут усиливаться в ближайшее время.

1. Стабилизация спроса на труд с небольшой, но устойчивой тенденцией к его снижению: количество занятых колеблется на уровне 74,5–75 млн чел., число вакансий, зарегистрированных в службах занятости, на конец 2025 года сократилось до минимального за шесть лет значения и составляет около

1,6 млн [1; 5]. По мнению экспертов Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования [3], о тенденции к уменьшению спроса на труд свидетельствует резкий рост количества работающих по гражданско-правовым договорам, так как, вероятно, на такие договоры работодатели переводят тех, кого планируют в ближайшее время сократить. Отметим, что при общей тенденции к стабилизации спроса на труд в сегментах квалифицированных рабочих и отдельных категорий специалистов он растет с одновременным сокращением потребности в профессиях с универсальными функциями, специалистах административного профиля средней и низкой квалификации [5; 6].

2. Стабилизация уровня безработицы. В последние 5 лет уровень безработицы ежегодно сокращается, опустившись со значения 4,8% в 2021 г. до 2,2% в 2025 г. При этом начиная с 2022 г. показатель фактической безработицы в нашей стране меньше уровня естественной безработицы, который составляет 3–4%. По прогнозу Банка России такое положение сохранится до 2028 г., когда ожидается незначительный рост уровня безработицы до 2,7% [1; 2].

3. Замедление темпа прироста зарплат. Если в 2025 г. этот показатель составил 3,4–4,5%, то по прогнозу на 2026 год его значение ожидается на уровне 2,4–2,7%, а доля компаний, планирующих индексацию зарплат, сократится с 83% в 2025 г. до 76% в 2026 г [2, 5]. В большей степени, на 7–12%, вырастет оплата труда у наиболее востребованных групп специалистов и квалифицированных рабочих, для массовых профессий ожидается незначительное изменение ее уровня.

4. Быстрое снижение индикатора перегрева на рынке труда, рассчитываемого как количество вакансий на одного официально зарегистрированного незанятого. По данным SuperJob, в 2025 г. число вакансий на российском рынке труда сократилось по сравнению с 2024 г. на 12%, в то время как число резюме увеличилось на 19% [3]. Конкуренция среди соискателей обострилась и достигла в среднем 8–9 резюме на одну вакансию [5]. Отмечается выраженная дифференциация индикатора перегрева по отдельным сегментам рынка труда: дина-

мика и соотношение вакансий и резюме существенно различаются по профессиям, секторам экономики и регионам.

Сочетание низкой безработицы, значительного числа вакансий, кадрового дисбаланса, социальной дифференциации, с одной стороны, и охлаждение экономики – с другой, влияют на процессы формирования спроса и предложения труда, изменяют структуру занятости. В целом российский рынок труда из рынка работника стремительно превращается в рынок работодателя, что предопределяет трансформацию кадровой политики предприятий.

В период кадрового дефицита начала 2020-х гг. в условиях положительной макроэкономической динамики для многих работодателей в перечень наиболее приоритетных направлений кадровой политики входили привлечение и удержание рабочих и специалистов. Для этого разрабатывались комплексные программы, включающие как методы прямого материального стимулирования, так и мероприятия, снижающие для соискателей на вакантные должности транзакционные издержки по поиску информации, измерению, ведению переговоров и заключению контрактов.

Так, социально-кадровым блоком компании ОАО «РЖД» с целью привлечения работников на наиболее дефицитные позиции в этот период задействовались следующие инструменты [7]:

- материальное стимулирование: увеличение/установление зональных надбавок к окладам для работников основных производственных профессий; опережающая индексация заработных плат; увеличение часовых тарифных ставок отдельных категорий основного персонала и полная компенсация найма жилья; дополнительная выплата для всех вновь принятых в компанию рабочих, служащих и специалистов линейных структурных подразделений;
- оптимизация порядка прохождения медосмотров при приеме на работу;
- изменения в организации подготовки рабочих кадров в учебных центрах компании: использование смешанных форматов обучения, оптимизация его сроков, увеличение размера стипендий;

– новые каналы информирования и привлечения кадров: мероприятия по повышению роли во взаимодействии с пользователями Карьерного портала ОАО «РЖД», внедрение реферальной программы, предполагающей возможность трудоустройства в компанию на основании рекомендации действующего сотрудника;

– новые форматы работы сотрудников кадрового блока: формирование мобильных бригад кадровиков для выездной работы по информированию о компании, подбору кандидатов на вакантные должности, выдаче направлений на медосмотр.

На рубеже 2025–2026 гг. в условиях охлаждения российской экономики и перелома тенденций на рынке труда работодатели меняют подходы к кадровой политике. Все большее число предприятий переходят от массового найма к внутренней кадровой оптимизации и сокращениям, используют автоматизацию и оптимизацию бизнес-процессов, отказываются от низкоэффективных направлений деятельности, устаревших компетенций, усиливают требования к кандидатам, которым предстоит конкурировать не только между собой, но и с алгоритмами. Вместе с тем, как отмечалось выше, в отдельных специальностях, секторах экономики, регионах сохраняется кадровый дефицит, поэтому на ряде предприятий ситуация с укомплектованностью остается непростой. Одновременно, по оценкам экспертов [5], происходят изменения в мотивационных факторах работников: вместо материальных стимулов и карьерных возможностей на первое место для них выходят факторы стабильности и прозрачности карьерной траектории, самостоятельности в выборе методов работы, понимания своей роли в достижении целей компании и др.

В связи с этим трансформируется кадровая политика компаний. В условиях финансовых ограничений, с одной стороны, повышаются требования к эффективности мероприятий по привлечению персонала, персонализации мотивационных пакетов, а с другой – акценты переносятся на инвестиции в актуальный человеческий капитал компаний, адаптацию к новым задачам действующих сотрудников, ротацию и внутреннюю мобильность с учетом всей совокупности

мотивационных факторов работников, использование в качестве действенного нематериального мотиватора честной коммуникации с сотрудниками о стратегии предприятий.

Примером компании, находящейся в постоянном поиске и апробации адекватных происходящим переменам подходов к формированию и развитию кадровой политики, является ОАО «РЖД». В сложных экономических и финансовых условиях компании предстоит решать комплекс проблем: от ликвидации структурных кадровых дисбалансов в разрезе филиалов, дирекций, регионов до формирования и закрепления мотивированного кадрового резерва. На это нацелена, в первую очередь, корпоративная молодежная политика, в рамках которой посредством деятельности более 2 тысяч советов молодежи РЖД компания повышает уровень вовлеченности кадров в возрасте 18–35 лет в решение широкого круга задач холдинга – от профориентации и комфортной адаптации новых работников до реализации проектов по модернизации производства, улучшению условий труда и др. [4]. Молодые сотрудники, входящие в советы молодежи РЖД, ведут активный поиск и реализацию внутренних инициатив и проектов, возможностей для самообучения, осваивают навыки эффективного самоуправления. Это способствует осознанному управлению карьерой молодых сотрудников и повышению уровня лояльности к компании.

Кадровая политика предприятий находится под воздействием совокупности факторов внешней и внутренней среды, в том числе ее направленность и инструменты определяются ключевыми параметрами, структурными особенностями и тенденциями рынка труда. Перелом тенденций развития рынка российского труда обуславливает изменение парадигмы кадровой политики предприятий.

Список литературы

1. Анализ макроэкономических тенденций // Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. – 2026. – URL: http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Mon_MK/2026/macro64.pdf (дата обращения: 06.03.2026).

2. Макроэкономический опрос Банка России: результаты опроса: март 2026 г. // Банк России. – 2026. – URL: https://cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br/ (дата обращения: 09.03.2026).

3. Мануйлова А. Кадры не чувствуют прежнего спроса / А. Мануйлова // Коммерсантъ. – 2026. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8439787> (дата обращения: 09.03.2026).

4. Молодежка в деле // HR-партнер. – 2024. – Вып. 1(10). – URL: <https://universitetrzd.ru/magazines/vypusk-1-10-2024/molodyezhka-v-dele/> (дата обращения: 04.03.2026).

5. Поклад В. Мотивация сотрудников и рынок труда России в 2026 году: переход к новой парадигме управления персоналом / В. Поклад. – URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/> (дата обращения: 04.03.2026).

6. Ревина Е.В. Специалисты для цифровой экономики: тренды на рынке труда и в высшем образовании / Е.В. Ревина // Право, экономика и управление: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Чебоксары, 18 февр. 2025 г.). – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 29–31. DOI 10.31483/r-126325. EDN JDAMML

7. Шаханов Д. Главная цель всех наших нововведений – усиление позиций работодателя на рынке труда / Д. Шаханов // HR-партнер. – 2024. – Вып. 2(11). – URL: <https://universitetrzd.ru/magazines/vypusk-2-11-2024/> (дата обращения: 04.03.2026).