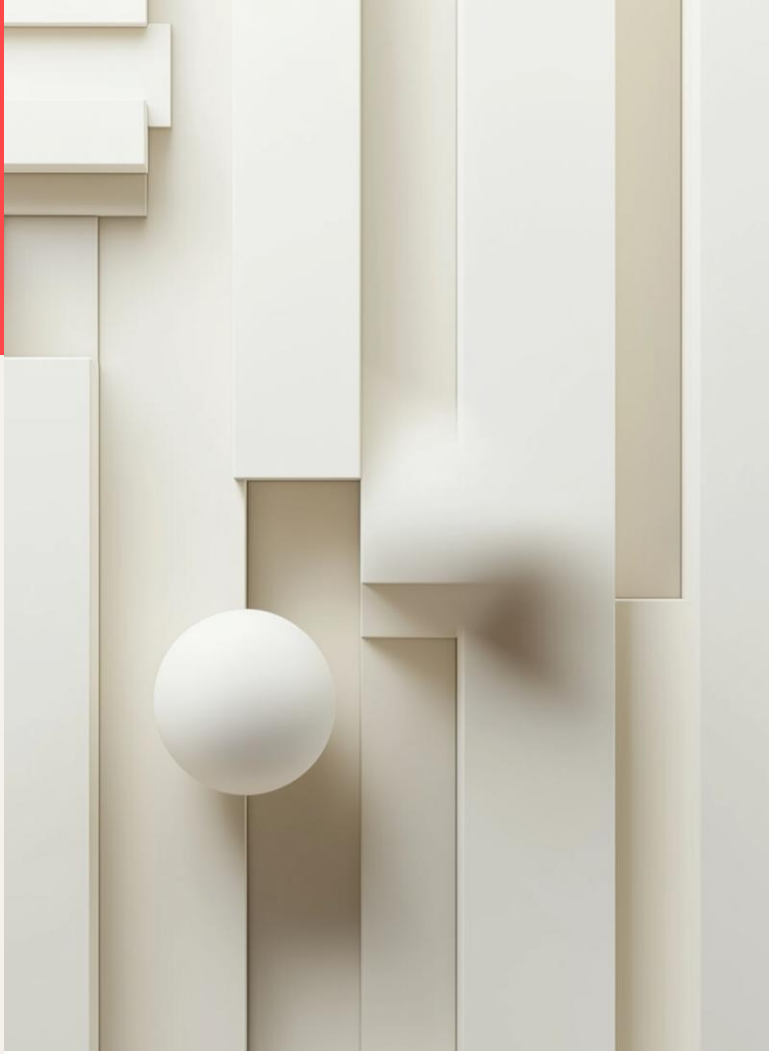
ЭКОПСИ
бизнес делают люди



Краткий отчет

Планы компаний по управлению вознаграждением 2026–2027

Октябрь 2026 г.

Содержание

Обращение руководителя исследования 3

Executive Summary 4

Паспорт исследования 7

Изменение вознаграждения 2026 г. 11

Планы по изменению вознаграждения 2027 г. 17

Подход к льготам и соцпакету 20

Сокращение персонала 24

Текучесть и удержание персонала 27

Производительность труда 32

Заключение 36

Обращение руководителя исследования

Изначально мы запускали пульс-опрос как традиционный срез ожиданий бизнеса по повышению заработных плат. Однако в ходе подготовки стало очевидно, что запрос рынка значительно шире. Сегодня компаниям важно понимать не только, на сколько и когда пересматривать вознаграждение, но и как эти решения связаны с удержанием сотрудников, производительностью, льготами и общей устойчивостью HR-стратегии. Поэтому текущий выпуск трансформировался в полноценное исследование, сохранив главный фокус на управлении вознаграждением, но значительно расширив охват тем.

Способность опираться на данные, а не на интуицию, становится ключевым элементом управляемости компании. Надеемся, что представленные результаты помогут вам сопоставить собственные планы с рыночной практикой, увидеть новые ориентиры и поддержать диалог внутри компании о том, как эффективно управлять вознаграждением в текущих условиях.

Мы благодарим всех участников за вклад в развитие качественной аналитики рынка труда. Благодаря вашему участию это исследование становится не просто набором цифр, а инструментом для более взвешенных и своевременных управленческих решений.



Ирина Павлова

Руководитель исследования,
Старший менеджер
практики «Вознаграждение
и мотивация персонала»,
ЭКОПСИ Консалтинг

Executive Summary

Переход от массовой «гонки зарплат» к «гонке за эффективность»: бизнес меняет массовые повышения на точечные сокращения и адресные инвестиции в ключевых сотрудников.

Производительность и лояльность персонала больше не «покупаются» массовым повышением окладов. Компании выигрывают конкуренцию не за счет самого большого бюджета на персонал, а за счет внедрения связки: оптимизация бизнес-процессов + качество ежедневного управленческого взаимодействия + адресное вознаграждение за конкретный, измеримый результат.

Бизнес научился безболезненно сокращать «балласт» (массовые операционные роли, функции массового рекрутинга, избыточный линейный менеджмент), чтобы перенаправить высвобожденные ресурсы на удержание топ-менеджмента, критических специалистов и дефицитного рабочего персонала. C&B-инструменты выполняют поддерживающую функцию: они работают эффективно только тогда, когда прозрачно связывают усилия сотрудника с реальными целями бизнеса.

01. Изменение вознаграждения в 2026 году

Рынок труда в 2026 году демонстрирует устойчивый рост заработных плат (медиана 9%). Фактические осенние повышения в 73% случаев достигли или превысили весенние планы компаний.

Компании подтверждают тенденцию перехода от универсальной индексации для всех в пользу дифференцированных и индивидуальных повышений. Пересмотр переменной части вознаграждения носит крайне осторожный и точечный характер: из 49% компаний, планировавших это весной, фактически изменения внедрили лишь 19%, адаптируя показатели под новые бизнес-реалии.

02. Планы 2027

В 2027 году рынок переходит к более сдержанному планированию фонда оплаты труда. Хотя 74% компаний планируют увеличение ФОТ, медианный рост снизился до 8%, а доля компаний, закладывающих повышение свыше 10%, сократилась почти вдвое (до 13%) по сравнению с 2026 годом. Главными драйверами остаются инфляция и конкуренция за кадры, однако стратегия еще больше смещается к дифференцированным (49%) и индивидуальным повышениям (34%).

Бюджеты на персонал становятся строго адресными. Компании готовы платить выше рынка, но только конкретным ценным сотрудникам, отказываясь от универсальных повышений «для всех».

03. Стратегия соцпакета

Блок льгот демонстрирует высокую устойчивость: компании не планируют массового сокращения соцпакета к 2027 году, а ключевые медицинские и страховые льготы остаются практически неприкосновенными. Ядро базового соцпакета составляют: материальная помощь к семейным событиям, ДМС, повышение квалификации, корпоративные и социальные мероприятия. Сокращения, если и планируются, носят точечный характер и затрагивают преимущественно дополнительные опции. При этом управление льготами остается зоной развития: только 9% компаний используют полноценные платформенные решения, тогда как большинство продолжает работать в ручном, частично автоматизированном или гибридном формате. **Основной фокус на ближайшие годы**: не сокращение льгот, а повышение эффективности их администрирования и цифровизация процессов.

04. Сокращение, текучесть и удержание персонала

Фактически 27% компаний уже провели или планируют сокращения, разделяясь на два сценария: точечную оптимизацию (2–6% сокращений персонала) и глубокую реструктуризацию (15–20%).

Во втором полугодии 2026 года рынок труда охладился: медианная общая текучесть снизилась с 18% до 15%, а добровольная — с 12% до 8%.

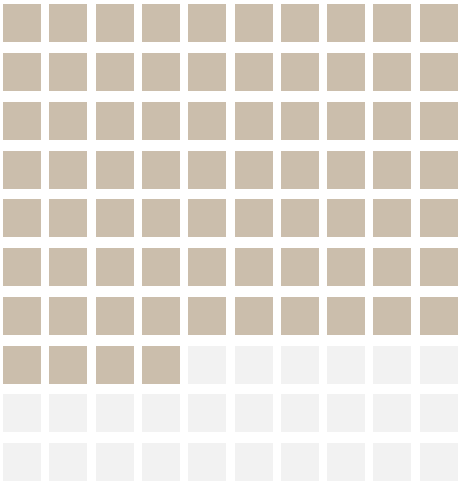
Главными причинами ухода остаются уровень заработной платы, высокая интенсивность труда и переработки, а также ограниченные возможности для карьерного роста. В условиях неопределенности приоритетом для удержания стали не только рабочие специальности, но и топ-менеджмент (31%, рост с 19% весной), так как бизнесу критически важна управленческая преемственность. Деньги остаются базовым гигиеническим фактором, но люди уходят не только за зарплатой, а за лучшим балансом усилий и вознаграждения.

05. Производительность труда

Почти половина компаний зафиксировала рост производительности в 2026 году. Главными драйверами роста выступают оптимизация бизнес-процессов (55%) и автоматизация (53%), а не классические HR-инструменты.

C&B-инструменты работают как поддерживающий механизм только тогда, когда меняется сама логика мотивации: когда вознаграждение прозрачно связано с реальными бизнес-целями и зоной контроля сотрудника, а не является формальной административной процедурой.

Основные цифры исследования



74%

компаний планируют повышение ФОТ в 2027 году

64%

Работодателей выбирают коридор повышения заработных плат в 6–10% в 2026 году

9%

медианный процент увеличения заработных плат в 2026 году

43%

Компаний-респондентов выбирают дифференцированный процент повышения

8%

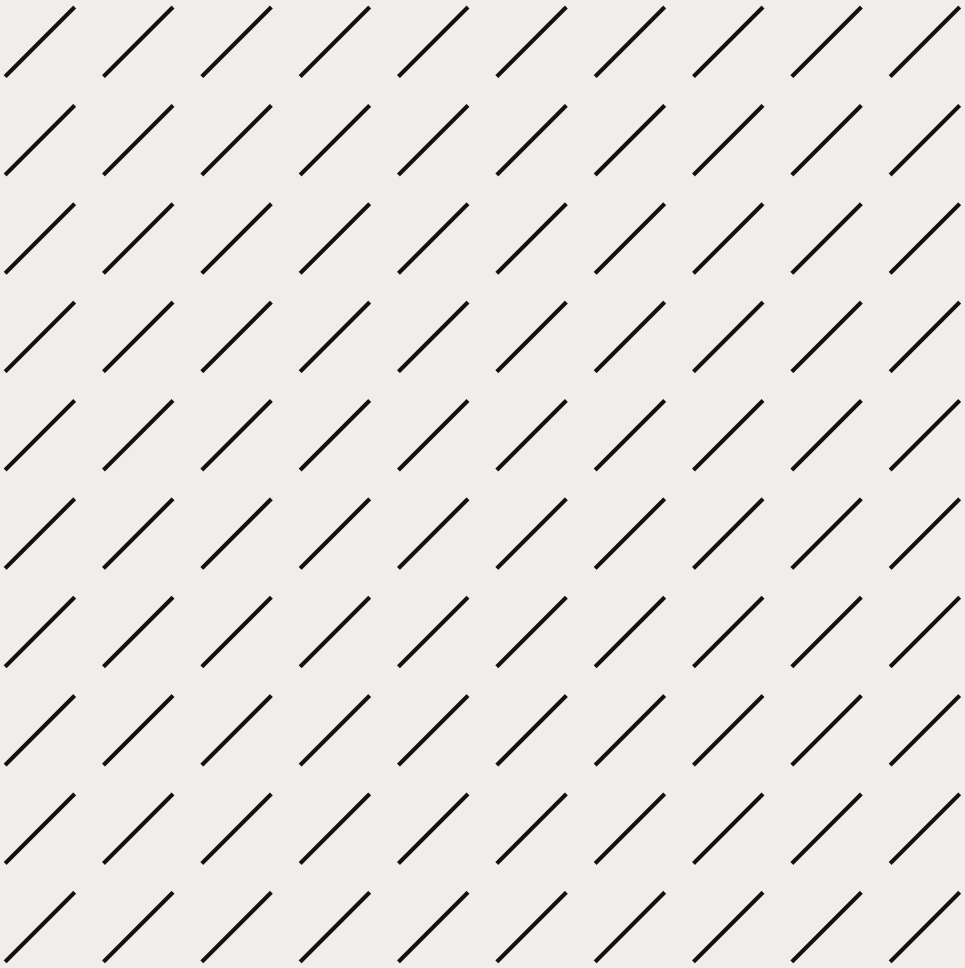
Прогнозный медианный процент увеличения заработных плат в 2027 году

27%

Компаний-респондентов столкнулись с необходимостью сокращения персонала

46%

Компаний-респондентов фиксирует рост производительности в 2026 году



Паспорт исследования

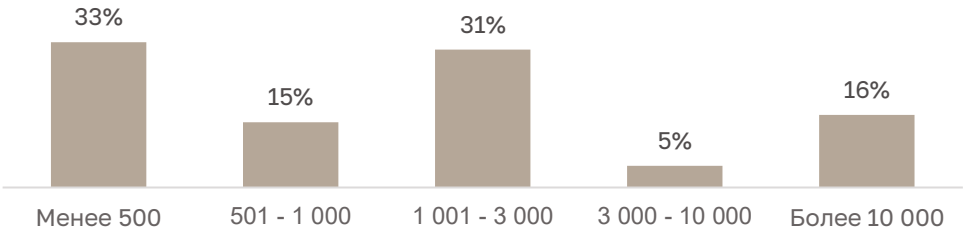
Респонденты

121
Компания-участник

20
Отраслей

11
Кластеров

Диапазон численности, чел.



Компании-участники

Описание выборки

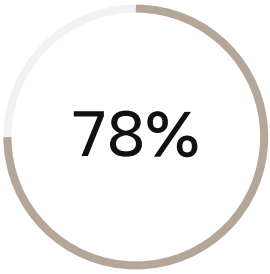
Компании-участники по кластерам и секторам	Количество
ТЭК, химия и энергетика	19
Нефтегазовая промышленность	13
Химическое производство	5
Энергетика — генерация	1
Товары народного потребления (FMCG)	16
FMCG — продовольственные товары	13
FMCG — непродовольственные товары	3
Торговля и логистика	14
Оптовая и розничная торговля	10
Транспорт и логистика	4
ИТ и телекоммуникации	13
Финансы, страхование и бизнес-услуги	12
Финансы и страхование	7
Услуги для бизнеса	5
Машиностроение и электроника	12
Машиностроение	7
Приборостроение и электроника	5
Фармацевтика и здравоохранение	10
Фармацевтика и медтехнологии	9
Здравоохранение	1
Металлургия и добыча	8
Металлургия	7
Добыча прочих ископаемых	1
Строительство и недвижимость	7
Строительство — Девелопмент	5
Производство строительных материалов	2
Агросектор и пищевое производство	6
Прочее	5

Паспорт исследования

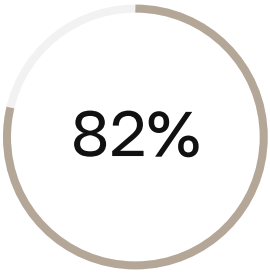
Распределение компаний по федеральным округам



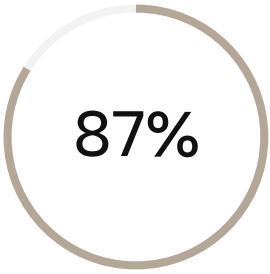
Категории персонала в компаниях



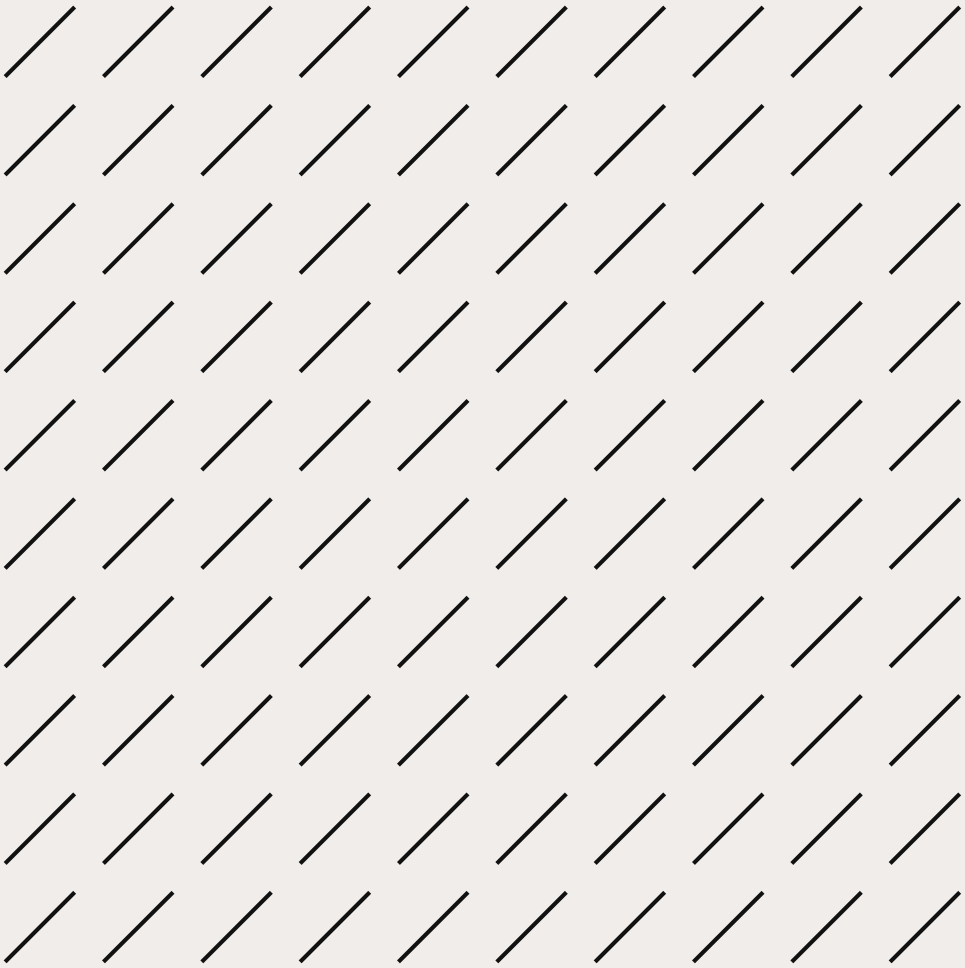
Рабочий персонал



Отдел продаж



ИТ специалисты



Изменение вознаграждения 2026 г.

85% компаний-респондентов провели повышения заработных плат в 2026 году

По данным опроса только 15% компаний-респондентов не проводили пересмотр заработных плат в 2026 году. Ключевая причина отказа от повышения — финансовые ограничения: недостаток бюджета, снижение прибыли, а также заморозка текущего уровня окладов. Каждую из этих причин отметили 50% компаний, не проводивших пересмотр.

Половина случаев отсутствия повышения зарплат приходится на компании численностью менее 500 человек. Это может отражать более высокую чувствительность небольших организаций к бюджетным ограничениям и снижению прибыли.

Пересмотр заработных плат в 2026 г. в разрезе численности



Отраслевой анализ показывает, что отсутствие повышений неравномерно распределено по рынку. Наибольшее число компаний без пересмотра приходится на нефтегазовую промышленность (5 компаний из 13), то есть почти 39% отраслевой выборки.
В остальных отраслях случаи отсутствия пересмотра единичные либо отсутствуют вовсе.

Компании в основном придерживаются регулярного годового цикла пересмотра зарплат, а не нескольких волн повышения в течение года. Пересмотр 1 раз в год характерен для предприятий добывающей отрасли, металлургической промышленности, фармацевтики и FMCG. 2 пересмотра в год выбирают компании торговли и ИТ-сектора.

16% Компаний запланировали ещё один пересмотр до конца года

до 2 Пересмотров заработных плат в течение года практикуют большинство компаний-респондентов

Изменения заработных плат 2026: 64% работодателей выбирают коридор 6–10%

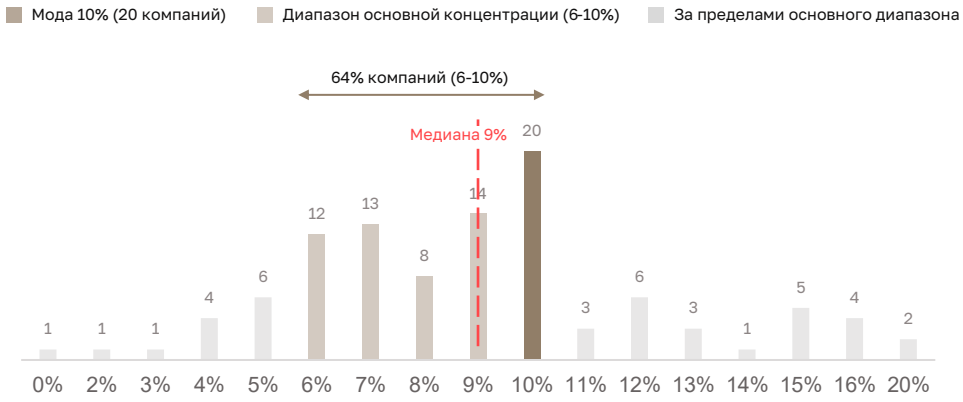
Рынок изменил свои решения относительно планов весны. Компании активно повышали заработные платы и чаще выходили из основного диапазона, что увеличило медиану. Тем не менее, сохранилась значительная доля рынка с консервативным пересмотром в 6–7%.

9%

Медианное значение заработных плат

Фактические значения пересмотра заработных плат в 2026 г.

Перцентили: P10=5%, P25 = 7%, P50 = 9%, P75 = 10%, P90 = 15%



Внутри диапазона пересмотра в 6–10% рынок склоняется к правой границе. Фактические решения участников совокупно превысили прогнозные значения весны: компании активнее повышали заработные платы на значения более 10%.

52%

Каждая вторая компания выбрала диапазон повышения от 7% до 10%

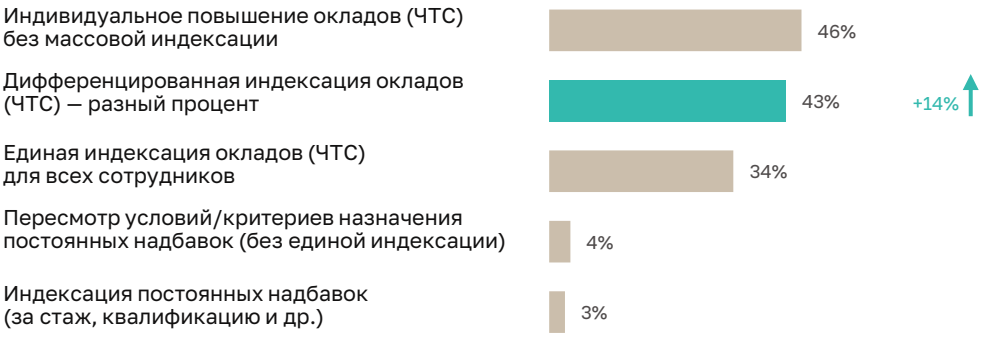
23%

Каждая 4 компания заложила более 10% повышения

В 2026 году компании предпочитают точечное повышение окладов массовой индексации заработной платы

Какие изменения заработной платы вы планируете в 2026 году?

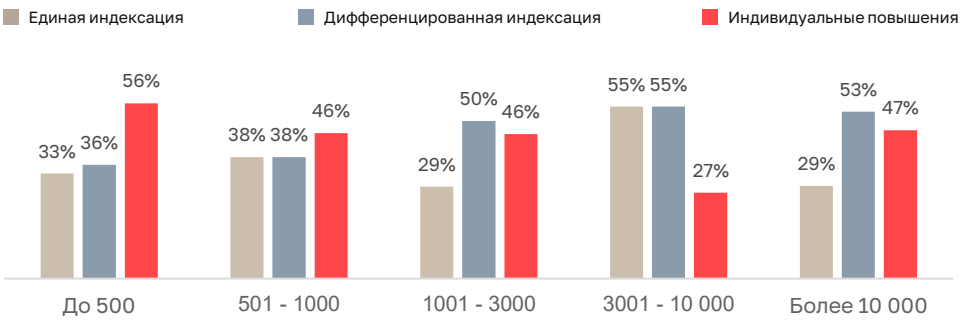
Множественный выбор, указана доля респондентов, выбравших вариант



Во 2 полугодии компании всё чаще применяют гибкие инструменты: дифференцированная индексация выросла на 14% к весне. Это отражает переход от универсального повышения зарплат к адресной корректировке с учётом рынка труда, политики удержания персонала и внутренних приоритетов.

Тип индексации окладов в зависимости от численности компаний, % компаний

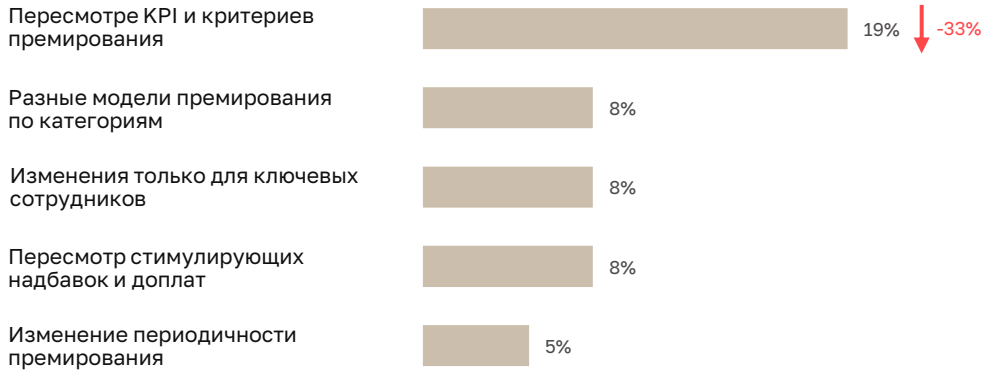
Множественный выбор, указана доля респондентов, выбравших вариант



Пересмотр переменной части носит ограниченный и точечный характер

Какие изменения заработной платы вы планируете в 2026 году?

Множественный выбор, указана доля респондентов, выбравших вариант

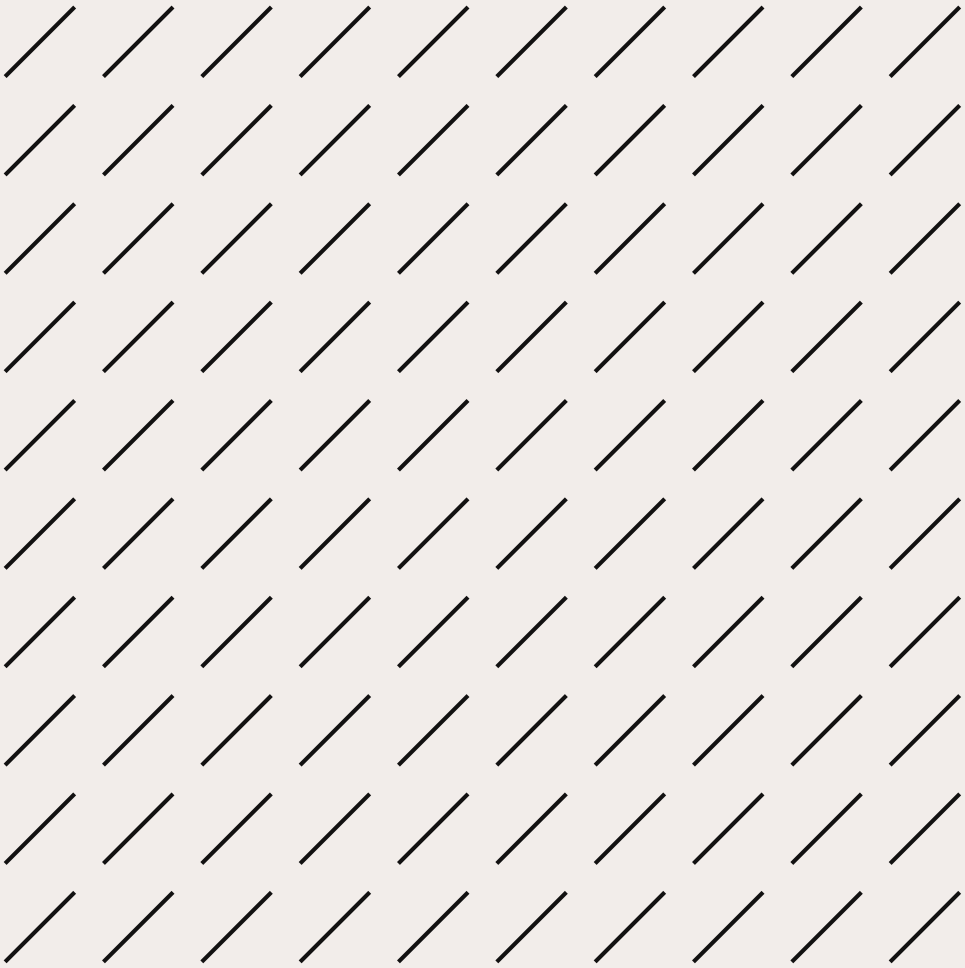


Рынок демонстрирует осторожность: компании признают необходимость настройки переменной части, но реализуют изменения выборочно, чаще всего ограничиваясь KPI и точечными решениями. Показательно, что среди 20 компаний, менявших KPI, 16 также проводили индивидуальные повышения, это говорит о комплексной настройке эффективности и вознаграждения, но в рамках ограниченных изменений.

Тип пересмотра переменной части в зависимости от численности компаний, % компаний

Множественный выбор, указана доля респондентов, выбравших вариант





Планы 2027 г.

74% компаний-респондентов планируют увеличение ФОТ в 2027 году

В 2027 году рынок в целом ориентирован на увеличение ФОТ. Рост ФОТ обусловлен сочетанием нескольких факторов, в первую очередь уровнем инфляции и конкуренцией за персонал.

Не все компании настроены на рост: 22% сохраняют ФОТ на прежнем уровне. Сокращение ФОТ не носит массового характера и связано преимущественно с конкретными бизнес-обстоятельствами отдельных компаний: снижением объёмов, потерей контрактов, оптимизацией или падением уровня продаж.

8%

медианное значение повышения ФОТ

Инфляция и рынок труда — главные драйверы роста ФОТ в 2027 году

По данным открытых ответов компаний-респондентов: указано число респондентов, отметивших вариант



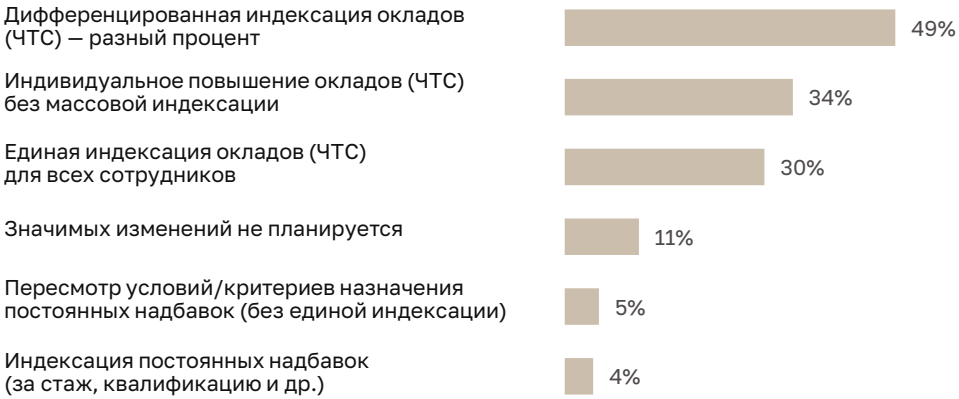
Меры по изменению ФОТ в 2027 г. в разрезе численности



Стратегии вознаграждения 2027: дифференциация зарплат сохраняется, пересмотр переменной части замедляется

Какие изменения в постоянной части заработной платы вы планируете в 2027 году?

Множественный выбор, указана доля респондентов, выбравших вариант



Какие изменения в переменной части заработной платы вы планируете в 2027 году?

Множественный выбор, указана доля респондентов, выбравших вариант



Планы по изменению заработных плат на 2027: 76% компаний выбирают для себя диапазон в 5–10%

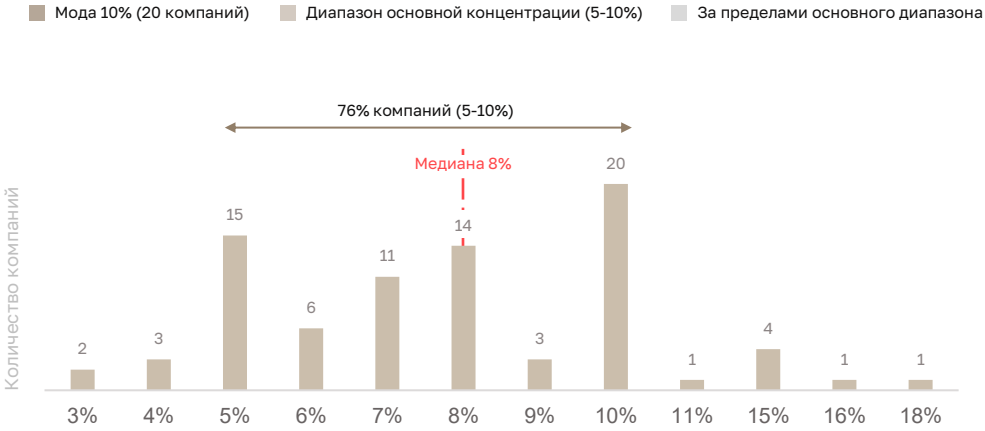
Запланированные на 2027 год повышения зарплат в большинстве компаний сопоставимы с фактическими показателями 2026 года.

8%

Медианное значение повышения заработных плат

Прогнозные значения пересмотра заработных плат в 2027 г.

Перцентили: P10=4%, P25 = 5%, P50 = 8%, P75 = 10%, P90 = 15%



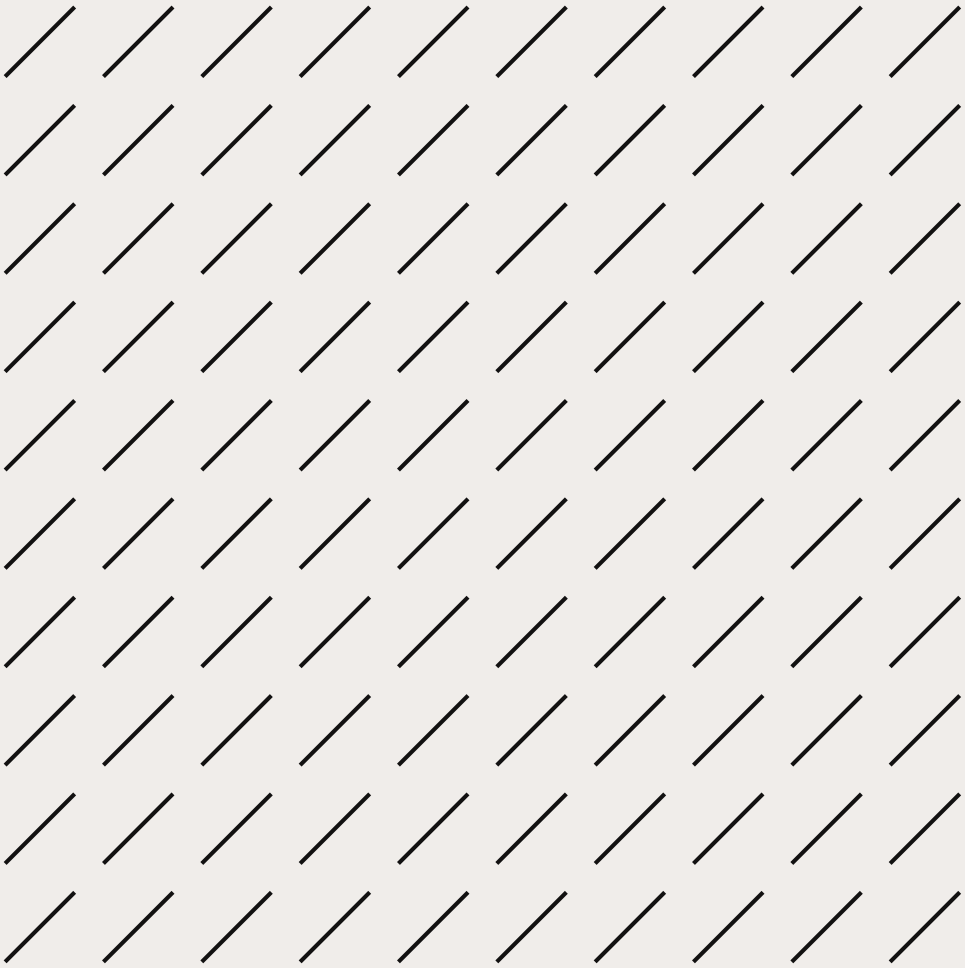
Внутри диапазона пересмотра в 5–10% рынок скорее разделяется на 2 группы: 5–7% и 8–10%. Плановые значения повышении заработных плат в 2027 году в компаниях консервативнее, чем на 2026 год.

53%

Каждая вторая компания определила диапазон повышения в 7% – 10%

13%

Только десятая часть компаний заложила более 10% повышения в 2027 году



Подход к льготам и соцпакету

Компании не планируют радикально менять соцпакет к 2027 году: фокус на сохранении и точечном развитии

Наиболее устойчивыми остаются льготы, которые решают базовые задачи поддержки сотрудников

У компаний сформировался достаточно устойчивый «базовый» пакет льгот. Его ядро составляют: материальная помощь к семейным событиям, ДМС, повышение квалификации, корпоративные и социальные мероприятия. Эти льготы встречаются чаще всего и, как правило, уже действуют *без планов существенных изменений.*

Какой набор льгот выделит ваше EVP на рынке?

Следующая группа льгот встречается часто, но её состав сильно варьируется в зависимости от масштаба бизнеса, отрасли и бюджета: страхование жизни и от несчастных случаев, спортивные программы, подарки к профессиональным праздникам, страхование критических заболеваний, психологическая поддержка, компенсация питания.

Массового сокращения льгот к 2027 году не ожидается: по каждой отдельной льготе доля сокращений не превышает 3%

Наиболее часто сокращение планируется по отдельным дополнительным льготам: оздоровление и отдых сотрудников, подарки к профессиональным праздникам, компенсация питания.

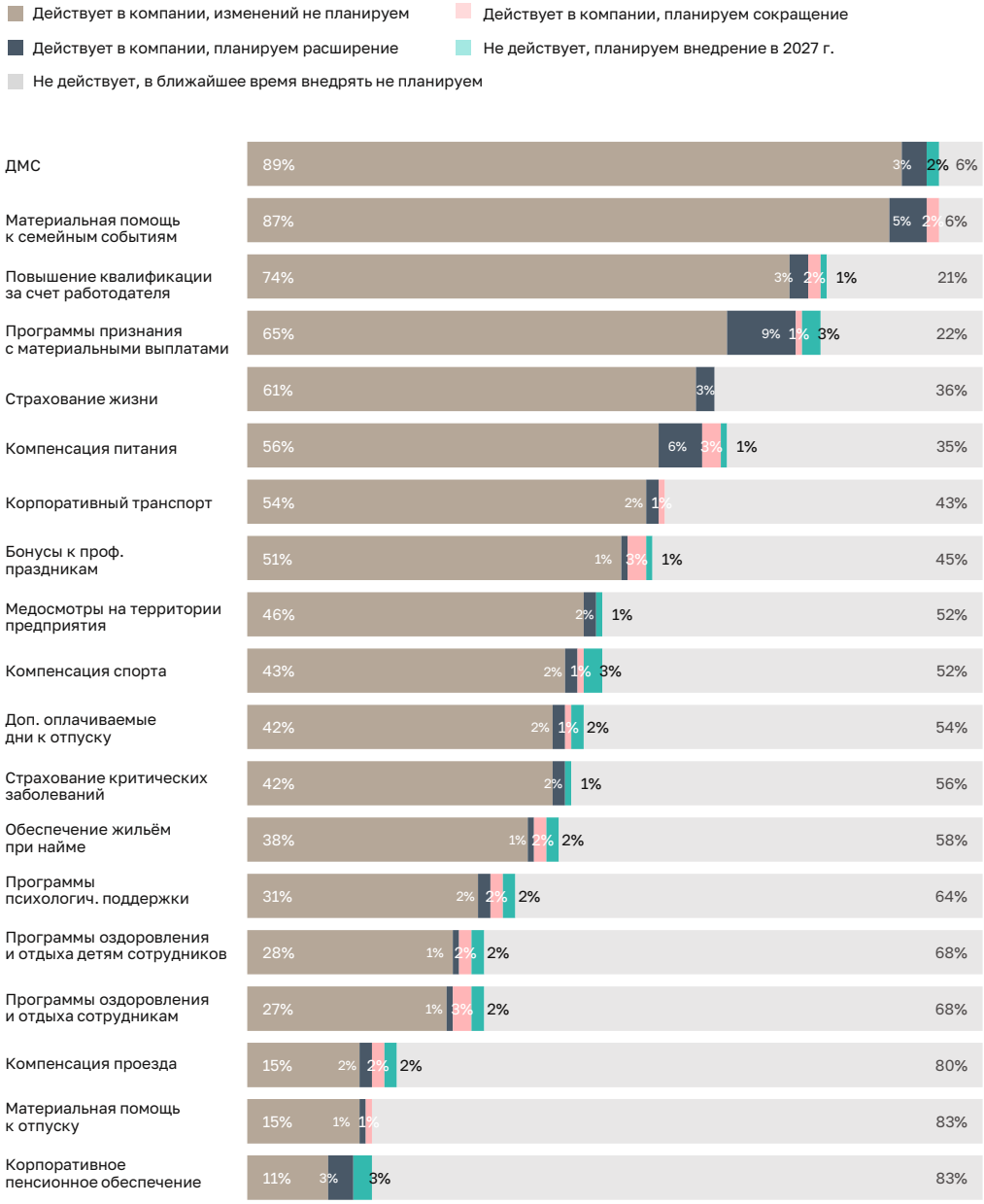
Компании чаще рассматривают к внедрению льготы, которые можно запускать постепенно, пилотно или для отдельных категорий сотрудников.

К 2027 году компании чаще планируют внедрять точечные и управляемые льготы: программы признания, обучение, медицинскую поддержку, страхование жизни, психологическую поддержку и дополнительные дни отдыха.

Жилищные, пенсионные и масштабные социальные программы остаются редкими: компании не готовы массово брать на себя долгосрочные обязательства.



ДМС и материальная помощь к семейным событиям остаются лидерами среди программ поддержки



С ростом численности компании соцпакет становится не только шире, но и более социально ориентированным

Малые компании чаще ограничиваются базовыми льготами, которые понятны сотрудникам и не требуют сложной инфраструктуры. Компании со средней численностью предлагают более структурный соцпакет: в компаниях с численностью 1001–3000 сотрудников уже хорошо заметен переход к более комплексному предложению по бенефитам. У таких компаний выше потребность в формализованной социальной политике, потому что численность персонала уже значительная, а HR-процессы требуют унификации.

Крупные и крупнейшие компании чаще предлагают полноценную социальную инфраструктуру и демонстрируют самую зрелую и широкую систему льгот.

Малые компании

Преобладают базовые льготы: ДМС, мат. помощь, обучение, корпоративные мероприятия

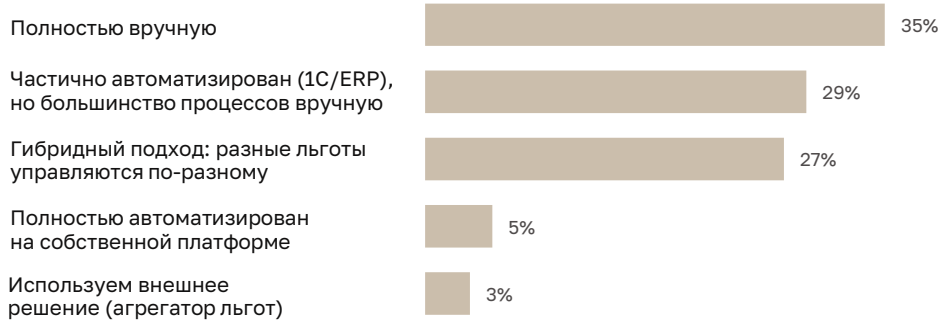
Средние компании

Внедряют дополнительные элементы: спорт, страхование жизни, подарки, псих. поддержка, доп. дни отпуска

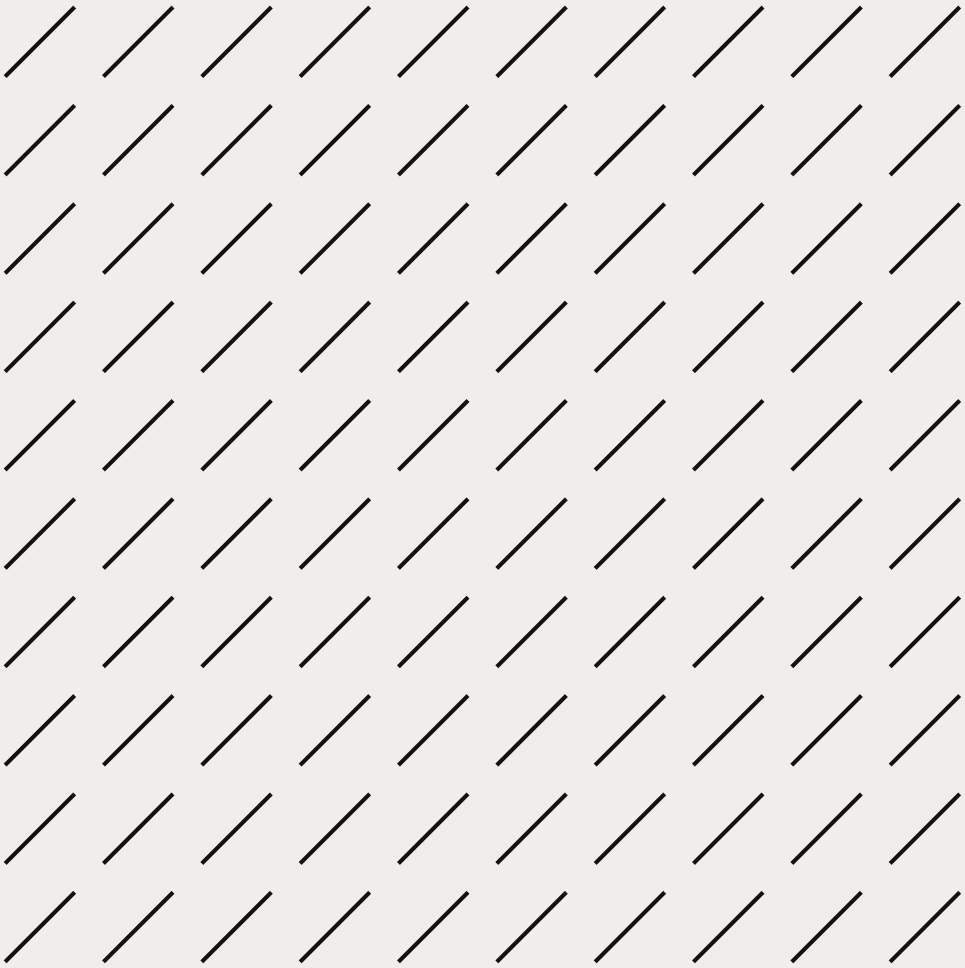
Крупные компании

Развивают инфраструктурные и соц. программы: корп. транспорт, питание, оздоровление сотрудников и их детей, жилищные программы, пенсионные программы, расширенное страхование

Ручное управление льготами сохраняется у каждой третьей компании. Крупные работодатели чаще используют цифровые решения



Управление льготами остается преимущественно ручным и фрагментарным: полная автоматизация применяется только у 8% компаний. Малые компании чаще управляют льготами вручную. Гибридный подход особенно заметен у средних и крупных компаний: по мере усложнения соцпакета компании начинают автоматизировать отдельные льготы, но не всегда переводят весь процесс в единую систему. Среди крупнейших работодателей 95% используют хотя бы элементы автоматизации, а полностью платформенные решения применяют 25%.

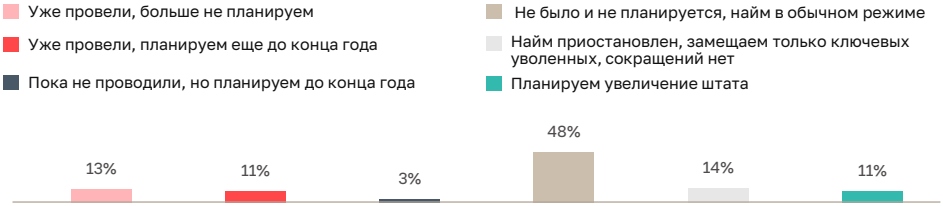


Сокращение персонала

Прямо с сокращениями уже столкнулись или планируют столкнуться 27% компаний-респондентов

Сокращения не являются массовым сценарием для большинства компаний, но заметная часть рынка уже перешла в режим осторожного управления численностью.

Проводились ли в вашей компании сокращения штата в 2026 году и планируются ли они до конца 2026 года? % компаний



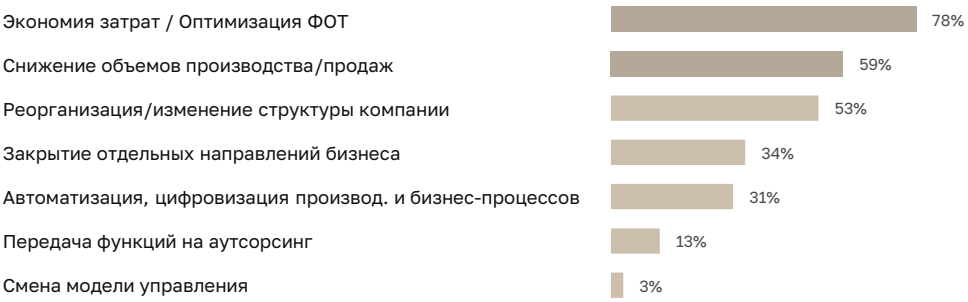
У четверти компаний сокращения достигают 15% и выше, а значение 20% встречается наиболее часто как отдельный заявленный ориентир. Это говорит о двух разных сценариях:

- Точечная оптимизация: сокращения в пределах 2–6% численности
- Существенная реструктуризация: сокращения на уровне 15–20% может означать пересмотр модели бизнеса или оргструктуры

6%
Медианное значение сокращения персонала

Факторы, повлиявшие на сокращения персонала: сокращения чаще являются реакцией на давление затрат, снижение спроса или необходимость перестроить организационную модель

Множественный выбор, указана доля респондентов, выбравших вариант

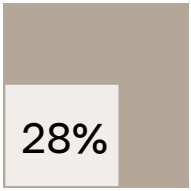


Во многих компаниях оптимизация касается операционного ядра и поддерживающих функций

Под сокращение попадают в первую очередь специалисты, рабочий персонал и линейный менеджмент

Множественный выбор, указана доля респондентов, выбравших вариант





Компаний-респондентов планируют сокращение в среднем по трем категориям персонала

Какие функции HR-отдела затронули сокращения: наиболее уязвимое HR-направление — рекрутинг. C&B сохраняет значимость в период оптимизации

Множественный выбор, указана доля респондентов, выбравших вариант

Сокращения чаще всего приходятся на рекрутинг (53%) и L&D (33%), тогда как C&B затрагивают реже остальных функций (20%), что отражает пересмотр инвестиций в массовый подбор и развитие персонала при сохранении критичной функции управления компенсациями. Сокращения в HR носят преимущественно точечный характер, без системного пересмотра.

67%
Точечные решения, несколько функций

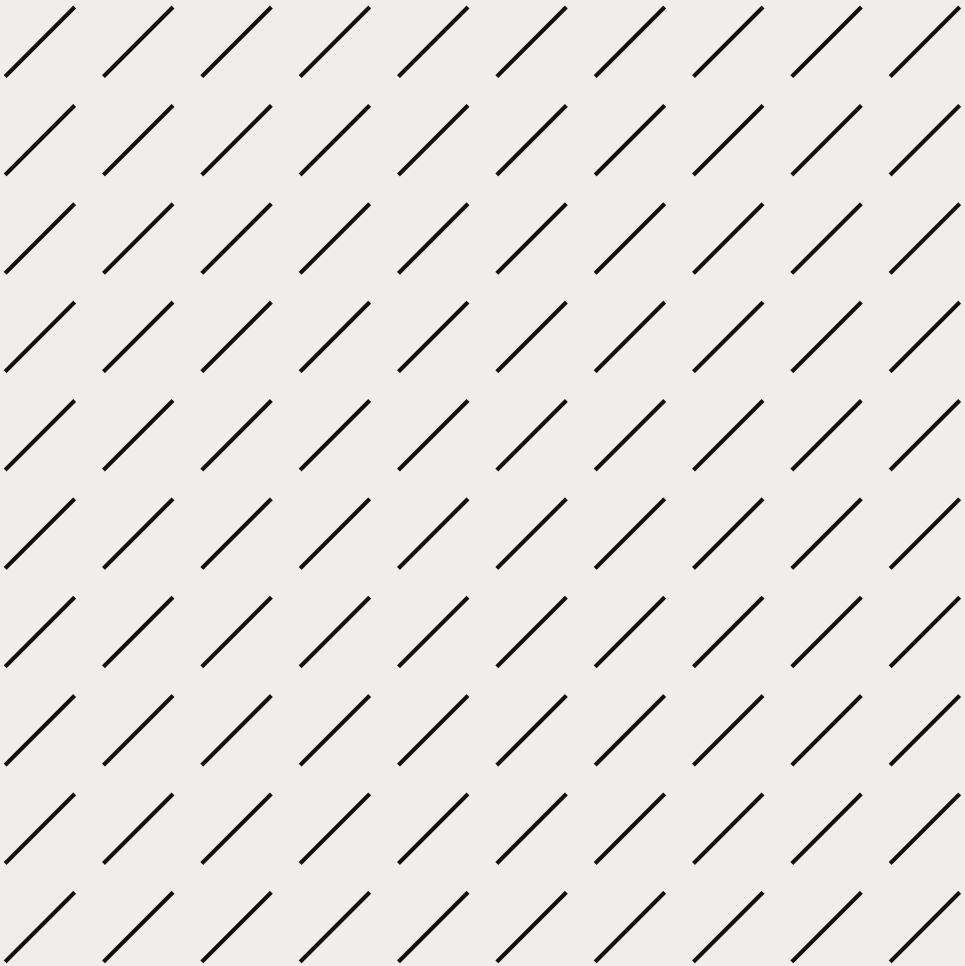
53%
Подбор персонала

33%
Обучение и развитие

27%
КДП/ HRBP

20%
C&B

7%
Функция передана на аутсорс



Текучесть
и удержание персонала

Во втором полугодии компании фиксируют более низкую текучесть, чем весной

81%

Компаний-респондентов регулярно отслеживают текучесть персонала

По сравнению с мартом 2026 года оба показателя снизились: медианная общая текучесть снизилась с 18% до 15%, добровольная с 12% до 8%.

Это говорит об охлаждении рынка труда и большей осторожности сотрудников при смене работы.

Полоса – межквартильный размах P25-P75. Точка - медиана

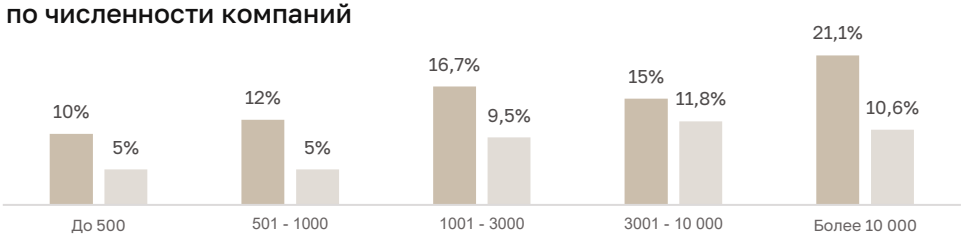


Текучесть кадров растет вместе с размером компании. В малом бизнесе общая текучесть составляет 10%, а в организациях со штатом более 10 000 человек достигает 21,1%.

Добровольные увольнения также увеличиваются с ростом штата, достигая максимума в 11,8% у компаний численностью от 3 до 10 тысяч человек.

В крупнейших компаниях разрыв между общей и добровольной текучестью превышает 10 процентных пунктов. Это указывает на высокую долю недобровольных увольнений, которые могут быть связаны с реорганизацией и оптимизацией штата.

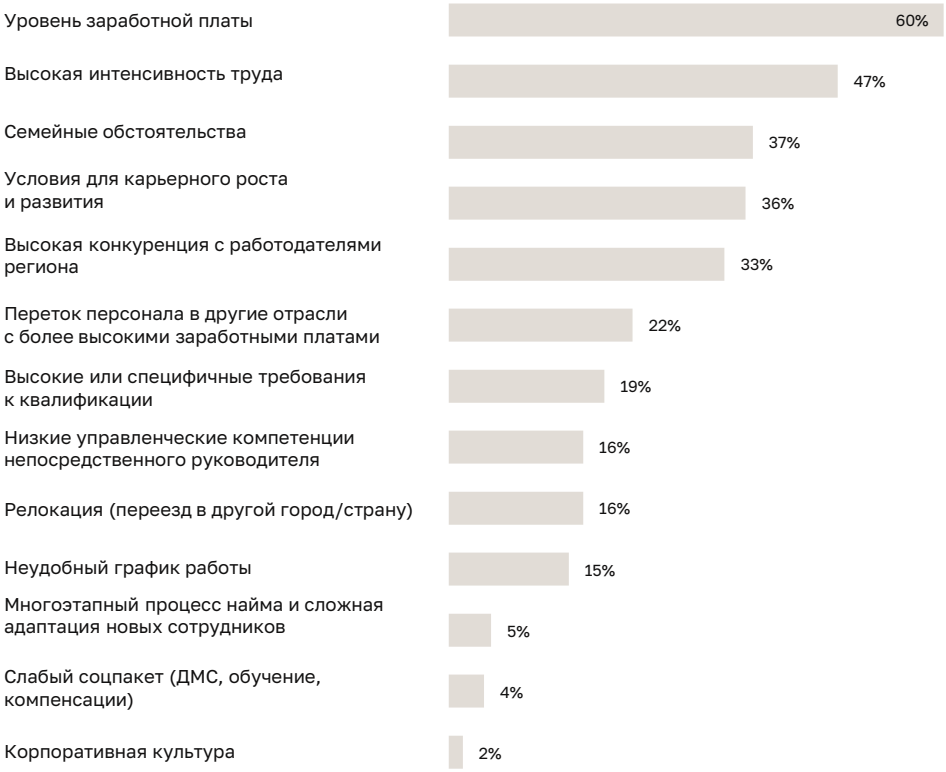
Показатели текучести персонала за последние 12 месяцев по численности компаний



Топ-3 управляемых причин ухода: зарплата, переработки и профессиональное развитие

Причины увольнений персонала, % компаний

Множественный выбор, указана доля респондентов, выбравших вариант



Текучесть редко бывает вызвана одним фактором, это комплекс давления рынка, внутренних условий и личных обстоятельств. В среднем компании указывают одновременно 3 фактора, влияющих на удержание.

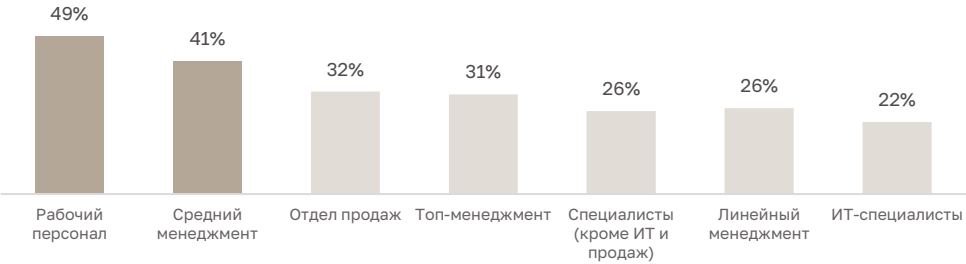
Деньги остаются базовым гигиеническим фактором: их недостаток провоцирует уход, но их наличие само по себе не гарантирует удержания. Почти половина компаний (47%) указывает на переработки: сотрудники уходят не просто «за большими деньгами», а за лучшим соотношением усилий и вознаграждения.

Высокая конкуренция со стороны работодателей (33%) и переток персонала в другие отрасли (22%) в сумме дают 55%: более половины компаний ощущают давление рынка. Это означает, что удержание не может строиться только на внутренних улучшениях: необходим мониторинг рыночных зарплат и отраслевых трендов.

Компании удерживают прежде всего те категории, кто критичен для операционной устойчивости и управления изменениями

Категории ключевых сотрудников, удержание которых приоритетно, % компаний

Множественный выбор, указана доля респондентов, выбравших вариант



Компании, в которых есть категория рабочего персонала, чаще выделяют её как критичную для удержания. Заметный фокус сохраняется на среднем менеджменте, продажах и топ-менеджменте. Доля компаний, выделяющих топ-менеджмент как объект удержания, выросла с 19% до 31% по сравнению с данными весны. Это может быть связано с тем, что в условиях неопределённости, сокращений и пересмотра численности компании сильнее ценят управленческую устойчивость и преемственность в руководстве.

Компании, кто проводит сокращения, активнее удерживают управленческий персонал

Категория персонала к удержанию	Все компании	Компании, которые проводили сокращения
Топ-менеджмент	31%	47%
Средний менеджмент	41%	47%
Рабочий персонал	49%	38%

В компаниях, которые проводили сокращения, топ-менеджмент и средний менеджмент выделяются как объекты удержания чаще, чем в среднем по выборке. В период сокращений компании стараются сохранить управленческую устойчивость и ключевых носителей экспертизы по управлению изменениями.

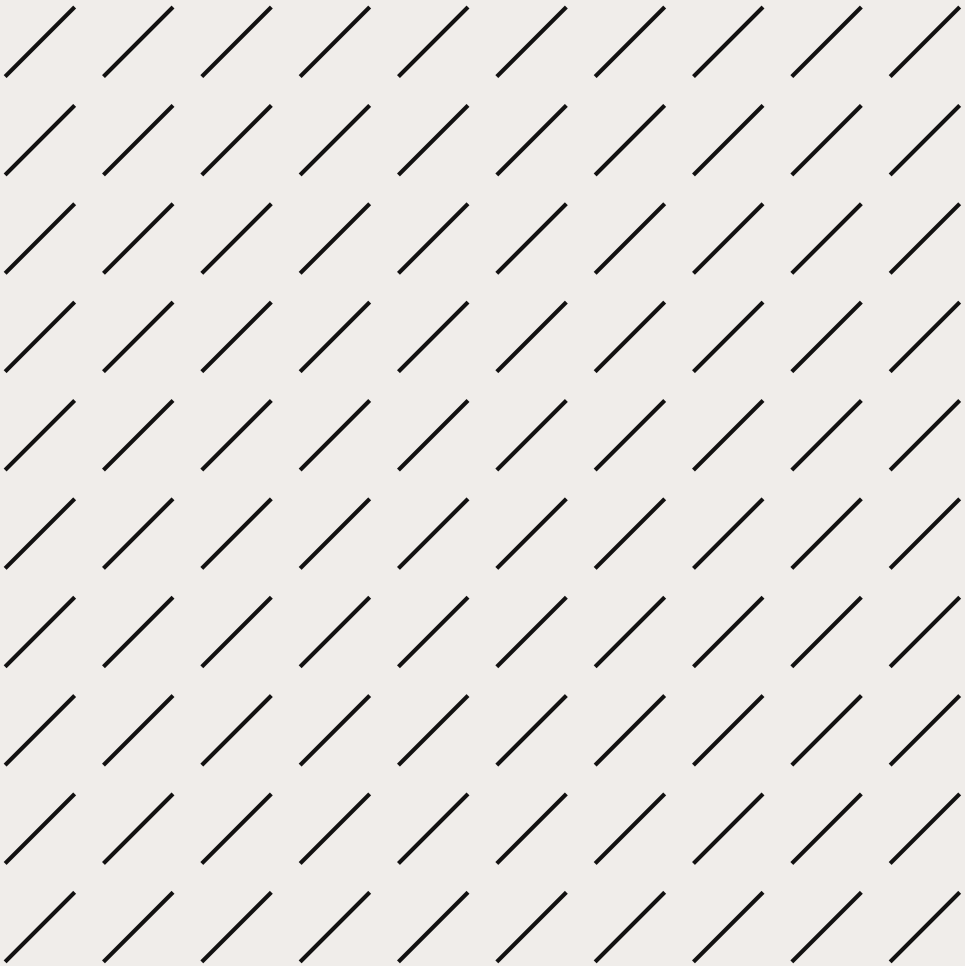
При этом рабочий персонал в компаниях с сокращениями удерживают реже, одновременно 50% компаний, проводящих сокращения, указывают его как категорию к сокращению. Часть таких компаний оптимизирует именно операционный персонал либо действует более избирательно: удерживает только критичные рабочие специальности, а часть массовых ролей сокращает.

Значимую роль в удержании персонала играют конкурентоспособный уровень вознаграждения, развитие, гибкость условий и вовлечение сотрудников в более важные задачи

Меры удержания персонала, % компаний	Реализуют в 2026г.	Планируют реализовать в 2027г.
Внедрение гибкого графика работы или удалённого/гибридного формата	45%	3%
Пересмотр уровня заработной платы (повышение выше рынка)	44%	21%
Участие в стратегических проектах / расширение зоны ответственности	42%	16%
Программы обучения и развития (курсы, тренинги, оплата MBA)	38%	13%
Индивидуальные условия оплаты труда для ключевых сотрудников	34%	11%
Программы менторства	27%	12%
Расширение категорий социального пакета	21%	9%
Программы лояльности для ключевых сотрудников	10%	7%
Внедрение / расширение долгосрочной мотивации (LTI, опционы, фантомные акции)	9%	7%

В 2026 году компании делают ставку на четыре основных инструмента: гибкость формата работы, пересмотр заработной платы, расширение ответственности и участие в стратегических проектах, обучение и развитие. На 2027 год компании чаще всего планируют продолжать работу с оплатой, ответственностью и развитием. При этом гибкий формат почти не планируется к дальнейшему внедрению.

Компании пока редко используют долгосрочные и более сложные инструменты удержания (LTI, программы лояльности). Компании быстрее готовы пересматривать зарплаты или давать гибкий график, чем строить долгосрочную архитектуру удержания ключевых сотрудников.



Производительность труда

Почти половина компаний фиксирует рост производительности в 2026 году

Динамика изменения производительности труда в 2026 году по сравнению с 2025 годом

% компаний, выбравших вариант, N = 116

11% Значительно выросла

35% Незначительно выросла

34% Осталась на прежнем уровне

5% Незначительно снизилась

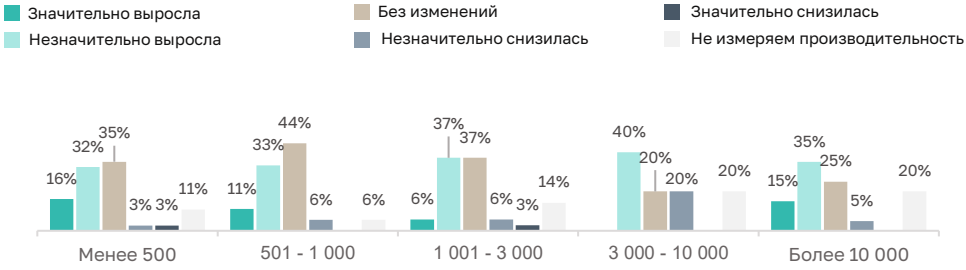
2% Значительно снизилась

13% Не измеряем производительность

Среди компаний, которые на практике измеряют производительность, более половины видят положительную динамику.

Снижение наблюдается только у небольшой части участников, кто измеряет производительность (7%)

Рост производительности наблюдается во всех группах компаний и не является особенностью только крупных или только малых организаций



Наиболее высокая доля компаний с ростом производительности среди малых компаний и компаний с численностью более 10 000 сотрудников. Это может говорить о двух разных моделях повышения эффективности:

- В малых компаниях рост может быть связан с большей гибкостью, быстрым принятием решений и возможностью оперативно менять процессы
- В крупнейших компаниях — с масштабными программами автоматизации, цифровизации, оптимизации процессов и развития персонала

Меры, влияющие на рост производительности труда по кластерам, % компаний

Множественный выбор, указана доля респондентов кластера, выбравших вариант

Действующая практика	ТЭК, химия и энергетика	Машиностроение и электроника	Торговля и логистика
Автоматизация/цифровизация процессов	73%	64%	92%
Оптимизация бизнес-процессов	67%	64%	75%
Повышение квалификации сотрудников	60%	64%	75%
Внедрение гибких форматов работы	27%	55%	25%
Пересмотр системы вознаграждения	33%	27%	50%
Улучшение условий труда	33%	45%	58%
Найм высококвалиф. сотрудников	53%	18%	42%
Усиление управленческой команды	60%	27%	33%
Рост спроса (рост заказов)	47%	27%	33%

Действующая практика	IT и теле-коммуникации	FMCG	Фармацевтика
Автоматизация/цифровизация процессов	62%	73%	83%
Оптимизация бизнес-процессов	62%	67%	67%
Повышение квалификации сотрудников	54%	60%	50%
Внедрение гибких форматов работы	15%	27%	8%
Пересмотр системы вознаграждения	31%	33%	25%
Улучшение условий труда	38%	33%	8%
Найм высококвалиф. сотрудников	38%	53%	50%
Усиление управленческой команды	62%	60%	25%
Рост спроса (рост заказов)	23%	47%	17%

Устойчивыми драйверами роста во всех отраслях остаются автоматизация и оптимизация бизнес-процессов. Они особенно заметны в ТЭК, FMCG, торговле и фармацевтике. Повышение квалификации сотрудников также является важным фактором, но чаще работает как поддерживающая мера

Полная версия исследования: что внутри

Участники опроса получают расширенный отчет с эксклюзивной аналитикой, которой нет в открытой версии:

Зарплатные тренды и прогнозы

Повышения зарплат 2026 года: детальный срез по отраслям, категориям персонала
и регионам.

Прогноз на 2027 год: куда движется рынок и какие отрасли планируют наибольший рост

Архитектура повышений 2026: как компании меняют постоянную и переменную часть: индексация, дифференцированные повышения, индивидуальные условия.

Социальный пакет

Структура соцпакета: что реально предлагают компании в вашей отрасли и как это зависит от размера бизнеса

Удержание и текучесть

Кто сокращает, а кто удерживает: меры удержания в компаниях, которые сокращают
штат vs компании с растущей производительностью.

Аналитика по текучести: анализ факторов сокращения, текучести и удержания персонала

Производительность

Какие конкретные меры используют компании, у которых производительность растет. Практические инсайты

Динамика и экспертные взгляды

Пульс рынка за 1 полугодие: как менялись ключевые показатели в динамике

Комментарии экспертов: инсайты и рыночный контекст

Хотите получить полную версию и сравнить свою компанию с рынком?

Примите участие в следующем опросе — следите за нашими анонсами в каналах:

Telegram

MAX

Заключение

Тема вознаграждения остается одной из ключевых для бизнеса, но ее содержание заметно меняется. Рынок постепенно уходит от логики «повышать всем, чтобы удержать» к логике «инвестировать в тех, кто создает наибольшую ценность для бизнеса».

В условиях дефицита квалифицированного персонала управление вознаграждением перестает быть исключительно ежегодным бюджетным процессом. Оно становится постоянным инструментом управления эффективностью, вовлеченностью и устойчивостью бизнеса. Компаниям важно не только реагировать на инфляцию и внешнюю конкуренцию за кадры, но и проактивно управлять внутренней справедливостью, удержанием ключевых сотрудников, производительностью команд и окупаемостью инвестиций в персонал.

Отдельно важно отметить растущую роль руководителей. Именно они все чаще становятся ключевыми участниками решений о повышениях, развитии, удержании и признании сотрудников. Поэтому эффективность C&B-инструментов напрямую зависит от того, насколько в компании выстроены процессы постановки целей, оценки результатов, обратной связи и регулярного управленческого взаимодействия.

Главная задача бизнеса на ближайший период — не просто увеличить или сократить бюджеты на персонал, а научиться управлять ими точнее. Выигрывать будут компании, которые смогут связать вознаграждение с бизнес-целями, результативностью, ценностью ролей и долгосрочным удержанием критически важных сотрудников.

Продукты практики «Вознаграждение и мотивация персонала» поддерживают компании в разработке и внедрении комплексных подходов к оплате труда, премированию, льготам и управлению эффективностью.

Базовые продукты и сервисы ЭКОПСИ в области вознаграждения и мотивации персонала

Система оплаты труда (СОТ)

Комплексный подход

- Разрабатываем СОТ полного цикла: аудит, концепция, детализация, внедрение
- Обеспечиваем принятие системы бизнесом и командой
- Опираемся на данные и машинное обучение

Грейдинг должностей SCALE+

Преимущества подхода

- Кастомизированные критерии грейдинга
- Продвинутые инструменты анализа данных (ML-модели)
- Дальнейшая поддержка системы без привлечения консультантов

Система управления эффективностью (СУЭ) и Performance Management

Создаем систему Performance Management, опираясь на авторскую типологию, аудит текущих процессов и интеграцию бизнес-целей с вовлеченностью сотрудников

Практики нематериальной мотивации

Исследуем актуальные рыночные практики нематериальной мотивации, систематизируем пакет льгот с четкой привязкой к категориям и грейдам сотрудников

Команда исследования



Павлова Ирина

Руководитель исследования,
Старший менеджер практики
«Вознаграждение
и мотивация персонала»,
ЭКОПСИ Консалтинг



Александра Таячкова

Куратор исследования,
Директор консалтинга
практики «Вознаграждение
и мотивации персонала»,
ЭКОПСИ Консалтинг



Дмитрий Злобин

Аналитик исследования,
Консультант практики
«Вознаграждение
и мотивации персонала»,
ЭКОПСИ Консалтинг



Оксана Люкова

Менеджер по развитию
бизнеса практики
«Вознаграждение
и мотивации персонала»,
ЭКОПСИ Консалтинг

Возникли вопросы
по исследованию или
планы по дальнейшему
сотрудничеству?

Свяжитесь с нами:

+7 926 342 11 70

Lyukova@ecopsy.ru

ЭКОПСИ
бизнес делают люди

Вознаграждение
и мотивация
персонала

Канал «С&Вшечная»

+7 (495) 645-00-40
info@ecopsy.ru

ecopsy.ru