



20 Как предотвратить воровство имущества работниками

21 Какая кадровая политика оправдана в индустрии финансов

22 Зачем сотрудники врут во внутренних опросах

На фоне перенасыщения IT-сферы начинающими специалистами на рынке труда практикуется трудоустройство в обход классического, поэтапного способа построения карьеры. Так, соискатели прибегают к услугам по адаптации резюме под конкретные требования компаний и проходят экспресс-подготовку к собеседованиям у «менторов» — специалистов-практиков, подрабатывающих на наставничестве неопытных кандидатов, стремящихся встать на более высокий грейд, нежели это позволяют реальные компетенции. Такая практика несет риски как для компаний, так и для самих соискателей — продержаться начинающему специалисту на позиции, для которой ему не хватает знаний и опыта, крайне трудно, и при повторной попытке трудоустройства короткая запись в трудовой книжке может стать для работодателя красным флагом.

«Волки» выходят на охоту

— кейс —

Начинающие IT-специалисты нередко прибегают к платным услугам по прокачке резюме и подготовке к собеседованию, чтобы, минуя этап, который обычно закладывается на приобретение релевантного опыта работы, попасть на высокооплачиваемые позиции. Таких соискателей называют «волками» — по словам директора по подбору персонала RVB (Wildberries & Russ) Алены Князюк, на начало 2025 года их доля среди общего потока кандидатов на рынке труда в сфере IT доходила до четверти. На данный момент можно говорить о прохождении пика их активности, однако проблема продолжает быть актуальной, подчеркивает она.

Как это работает

Описывая процесс натаскивания соискателей на беседу с рекрутером, партнер и директор по развитию HRLink Дмитрий Махлин выделяет следующие этапы. Первым делом резюме кандидата переписывают под ATS-систему компании (система автоматизации рекрутмента), куда тот намерен трудоустроиться. Изменения вносятся для того, чтобы платформа «увидела» резюме», — поясняет эксперт. Далее создается так называемая легенда — по сути, история о предыдущем опыте работы, которой кандидат придерживается на протяжении всего процесса найма. Затем его готовят к прохождению поведенческого интервью и технического собеседования. «Если «помогатор» достаточно дорогой, то в услугу может входить также помощь на первых неделях работы», — уточняет господин Махлин. По его словам, в качестве «ментора» — того, кто занимается подготовкой к найму по описанной схеме, — выступают действующие разработчики, карьерные консультанты и коучи, для которых это является дополнительным способом заработка. Стоимость полноценного «ведения» соискателя наставником — вплоть до получения его клиентом оффера — он оценивает примерно в 100–300 тыс. руб. Впрочем, отмечает Алена Князюк, «ценники, которые иногда попадаются на рынке, позволяло предположить, что для многих «менторов» это являет-



ся основным источником заработка, а основное место работы — скорее подработкой».

Личным опытом по подготовке соискателей на позиции IT-специалистов в крупные компании с „b“ поделился Валентин Чижов — руководитель группы разработки в финтех-отрасли (текущее место работы предпочел скрыть). «Ментором» в одной из организаций, предлагающей комплексные услуги по трудоустройству, он проработал недолго — по его словам, быстро понял, что это «не его (род занятий. — „b“)». Изначально господина Чижова пригласили на должность преподавателя языка программирования Java в онлайн-школу — предложение поступило в

одной из социальных сетей. В качестве работодателя выступил индивидуальный предприниматель — с ним мужчина заключил договор об оказании услуг.

Там, где ему довелось поработать, соискателей в том числе обучали базовым навыкам, предъявляемым к кандидатам в описании интересующих их вакансий. В остальном все происходило по описанной выше схеме, включающей составление резюме, создание «легенды» и помощь в прохождении самого собеседования, которая подразумевает «подстраховку» клиента «ментором» в процессе общения с рекрутером — как правило, через Discord (мессенджер, позволяющий общаться по ау-

диосвязи). «Человек, который приходит на собеседование, стримит. Ты слушаешь вопросы рекрутера и диктуешь ученику в наушник, что на это нужно ответить. Вы еще тренироваться должны, чтобы это выглядело натурально», — рассказывает собеседник „b“. Что касается стоимости таких услуг, то она может состоять как из фиксированной части, так и из процента от оклада (в размере от 20% до 60%), который клиент, согласно договору, регулярно выплачивал после успешного трудоустройства. «Но это все равно зачастую выгодно — разница в зарплатах (специалистов на разных грейдах. — „b“) достаточно серьезная», — отмечает господин Чижов.

Какой «волк» прячется за красивым резюме

Опрошенные „b“ эксперты сходятся во мнении, что ядром клиентской базы таких «онлайн-школ» являются начинающие специалисты в области IT, у которых не хватает релевантного опыта, чтобы самостоятельно трудоустроиться на интересующие их позиции, джуны (IT-специалисты первой ступени с опытом работы от года до двух лет; за ними следуют более опытные мидлы и сеньоры), которые стремятся к повышению, поскольку их не устраивает текущая зарплата, а также опытные сотрудники, застрявшие между грейдами.

с20

HR остался без обратной связи

— социология —

Если раньше опросы eNPS считались негласным стандартом измерения «эмоциональной температуры» в коллективе, то сейчас принятие управленческих решений на основе этого инструмента невозможно. Согласно исследованию медтех-компаний MD, лишь каждый четвертый российский специалист честен в опросах HR-департаментов. Это, в частности, связано с тем, что сотрудники часто воспринимают такие опросы не как диалог с работодателем, а как потенциальный инструмент контроля.

Опросы eNPS (Employee Net Promoter Score) — это исследования, которые позволяют оценить уровень лояльности сотрудников компании. Метрика отражает готовность сотрудников реко-

мендовать компанию как работодателя друзьям или знакомым. В числе целей опросов eNPS — возможность определить уровень удовлетворенности сотрудников работой и коллективом, выявить проблемные зоны в корпоративной культуре и управлении, повысить эффективность работы и снизить текучесть кадров.

Как показали результаты исследования медтех-компаний MD, всегда отвечают честно в опросах HR только 38% российских сотрудников. 44% в основном откровенны, но часто смягчают формулировки, еще 5% признают, что чаще выбирают социально желаемые ответы, чем отражающие реальное положение дел. 11% специалистов предпочитают не участвовать в таких опросах. Реже всего приукрашают правду о ситуации в компании сотрудники научных и юридических организаций (по 50%),

чаще всего — менеджеры по персоналу (29%), специалисты по закупкам и сотрудники туристической отрасли (по 25%).

Несмотря на рост текучести кадров до 25% в 2025 году, согласно прошлогоднему исследованию MD и hh.ru, по состоянию на январь 2026 года более чем в половине российских компаний (56%) удовлетворенность сотрудников системно не отслеживается. Чаще всего качество рабочей среды для команды измеряется в ходе индивидуальных встреч с руководителями (21%) и анонимными опросами с разной степенью доверия (16%). 15% респондентов отмечают, что в их компании удовлетворенность работой измеряется количеством увольнений.

В разрезе возрастных категорий самыми честными оказались сотрудники в возрасте 35–44 лет — 45% респондентов этой категории все-

гда честны с HR-специалистами. Смягчают формулировки чаще всего работники 45–54 лет, а чаще всего избегают участия в подобных инициативах сотрудники старшего возраста — 65+. Лидерами по отсутствию системного мониторинга соответствия рабочего места запросам специалистов оказались отделы закупок и научные организации (выбрали этот вариант ответа по 75% респондентов), маркетинг и реклама (71%) и рабочий персонал (70%).

Фактически кадровые службы лишились измеримого инструмента для понимания реальной ситуации в коллективе. «Часто ни в ходе опросов, ни в ходе личных бесед руководители не могут оценить степень выгорания команды и спрогнозировать скорые увольнения, которые будут стоить компаниям десят-

с22

Цена искажения

— исследования —

Современные исследования рассматривают проблему искажения информации внутри компании не как моральную проблему персонала, а как управленческий риск, возникающий там, где личная цена правды выше, чем цена ее корректировки; система поощряет результат без учета способа его достижения; плохие новости становятся опаснее хороших. Цена искажения выражается в росте издержек контроля, ошибках распределения ресурсов и запаздывающей реакции на риски. В условиях высокой конкуренции и ограниченных ресурсов достоверность управленческой информации становится активом. Компании, которые умеют выстраивать систему, где точный сигнал дешевле и безопаснее, чем искаженный, получают конкурентные преимущества.

Почему на работе лгут

Искажение управленческой информации внутри компаний редко выглядит как прямой подлог. Обычно речь идет об искажении данных в рамках формальных процедур: меняется база расчета показателя, часть результата переносится между периодами, «зеленит» статус проекта, повышается вероятность закрытия сделок в прогнозе продаж, в аттестации сглаживаются провалы, в резюме кандидата усиливается роль в проектах. В результате руковод-

ство получает данные, которые системно делают картину более благополучной, и принимает решения, опираясь на эту искаженную действительность.

Современные исследования описывают такую практику как устойчивый управленческий эффект, который связан не с моральными качествами сотрудников, а с тем, как устроены стимулы, контроль и отношение организации к плохим новостям. В ноябре 2025 года в Frontiers in Psychology опубликованы результаты метаанализа Investigation of the relationship between organizational cynicism and counterproductive work behaviors: a systematic review and meta-analysis («Связь организационного цинизма и контрпродуктивного поведения: систематический обзор и метаанализ»). Его авторы отвечают на вопрос: если сотрудники считают, что руководство действует несправедливо, говорит одно, делает другое и формально относится к правилам, начинают ли они чаще: скрывать проблемы, подправлять отчетность, занижать усилия и относится к своим обязанностям формально?

Обнаружилось, что в компаниях, где сотрудники воспринимают руководство как лицемерное или несправедливое, чаще фиксируются действия, которые подрывают управляемость. Речь не только о прямом саботаже, но и о более мягких формах подрыва управляемости: задержка плохих новостей, подгонка отчета под ожидания, предоставлении выборочно полной информации для начальника. Но в первую очередь «организационный цинизм» проявляется через искажение информации и сокрытие проблем. Такая связь устойчива и проявится в разных выборках.

В работе Unethical pro-organizational behavior and actors' work attitudes, behaviors, and performance: a meta-analysis («Неэтичное проорганизационное поведение и установки, поведение и результативность сотрудников: метаанализ»), опубликованной в том же журнале в 2026 году в центре внимания оказываются действия «в интересах компании», которые нарушают нормы (UPB, unethical pro-organizational behavior). С практической точки зрения это важный класс искажений: сотрудник корректирует показатель не ради личной выгоды, а с целью «не сорвать план», «не подвести команду», «сохранить контракт». Метаанализ показывает, что UPB связано с рабочими установками и эмоциями и зависит от контекста, а значит, такое поведение можно провоцировать или корректировать при помощи управленческого дизайна.

Следующая часть проблемы — накопление нечестности. В 2025 году Scientific Reports опубликовал экспериментальную работу Dishonest behavior can transition to continuous ethical transgressions («Нечестное поведение может перейти в режим непрерывных нарушений»), авторы которой проверяли, что происходит, когда у людей регулярно появляется возможность немного исказить информацию. Оказалось, что повторяемые нарушения повышают вероятность перехода от эпизодических искажений информации к устойчивой соответствующей практике. Это означает, что небольшие «корректировки» в отчетности и статусах проектов, если они повторяются и остаются без реакции системы, с высокой вероятностью закрепляются как норма работы.

с22

— взгляд —

РАБОТАЮЩИЙ САМООБМАН



Редактор «Карьеры&Кадры» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о введении в заблуждение самих себя

У всех работников есть профдеформация — и журналисты не исключение. Другое дело, что нет одной общей, которую можно диагностировать всем. Обычно она обусловлена той темой, о которой журналист пишет.

Поскольку я пишу про рынок труда и кадры, я на все смотрю под HR-углом: кто кем работает, как устроена его занятость, что с управлением командой и т. д. И когда мне рассказывают самые разные истории даже на дружеских посиделках мои знакомые, меня всегда интересуют именно эти вещи, даже если сам рассказчик о них не подумал.

Так вот недавно одна моя знакомая делилась своими впечатлениями от корпоратива своего работодателя. Значительную часть этой новогодней вечеринки она провела, будучи девушкой эмпатичной, выслушивая излияния своих коллег об их любовных переживаниях. В первом случае ее собеседница рассказала о долгах и невнятных ухищрениях со стороны молодого коллеги, во втором — ее собеседник делился своими переживаниями по поводу флирта с замужней начальницей. «Такое ощущение, что на работе они все только интрижками друг с другом и занимаются», — возмущенно закончила свой монолог моя визави, добавив, что, и по ее собственным наблюдениям, еще до корпоратива, число служебных романов и попыток их завести в их офисе в последние полгода выросло.

Поняв наблюдение моей знакомой не показало мне интересным — ну мало ли какую динамику показывает число романов в отдельно взятой компании? Но потом в голове у меня возник вопрос: а как идет дела у этой фирмы в последние полгода? Иными словами, мне стало интересно, не связан ли такой всплеск любовной активности с наличием у сотрудников слишком большого количества рабочего времени, не занятого другими обязанностями?

Оказалось, что так и есть. Компания последние месяцы стагнирует, и дела ее идут не так хорошо, чтобы всерьез всем работать, но и не так плохо, чтобы люди шли искать себе новое место. Плюс стагнация эта вызвана очевидными странностями в поведении руководства, и сотрудники, понимая это, просто пытаются скоротать время до момента, когда собственный примет решение об увольнении нынешнего состава топ-менеджеров. Одной из странностей этого руководства, кстати, был отказ от удаленки — и, вуаля, мы получили скользящую массу людей в офисном пространстве, стремящихся занять себя хоть чем-то.

Топ-менеджменту при этом, как ни забавно, все еще кажется, что люди эти заняты делом — а что, на работу ходят, глаза у многих горят, междофункциональная коммуникация идет на славу, только по парам друг с другом и шутяжаются. Такой рабочий самообман на самом высоком уровне: все формальные признаки активной работы есть, а измеряемые результаты все равно будут видны еще нескоро. Сами работники, кстати, тоже в нем участвуют: заводят с потенциальными половинками новые проекты, активно общаются по рабочим вопросам, задерживаются на работе. В общем, все в плюсе — ну, кроме самой компании.

Карьера & Кадры

От лидеров ждут этичности

По данным Deloitte, 40% молодых специалистов отказываются от оферов из-за этических разногласий с работодателем. Аналитики отмечают, что в условиях турбулентности «этическое лидерство» перестает быть вопросом имиджа и превращается в инструмент удержания талантов и минимизации регуляторных рисков. Однако на практике между декларациями топ-менеджмента и восприятием рядовых сотрудников сохраняется разрыв: лишь 60% линейного персонала верят в искренность ценностей, транслируемых руководством.

— тенденция —

Согласно опросу Deloitte, для поколений Z и миллениалов этика компании стала жестким критерием отбора. Почти 40% опрошенных отказывались от конкретных рабочих задач, а еще 40% отклоняли предложения о трудоустройстве, если принципы организации противоречили их личным убеждениям.

Для бизнеса это означает прямые финансовые потери: стоимость найма растет, а воронка качественных кандидатов сужается из-за репутационных дефектов бренда. В условиях дефицита кадров этическая гибкость руководства становится не лояльностью, а фактором операционного риска, следует из исследования «Выбор этического курса» от Deloitte.

По данным Deloitte, 82% членов советов директоров признают, что именно CEO несет персональную ответственность за уровень доверия к компании. В условиях геополитической нестабильности и смены поколений этика становится «стратегическим активом». Компании, не сумевшие выстроить прозрачную вертикаль ценностей, рискуют не только репутацией, но и устойчивостью бизнес-модели: неэтичное поведение сотрудников (откаты, нарушения комплаенса) чаще всего является зеркальным отражением поведения управленцев. Так, в компаниях со «слабой этической культурой» сотрудники в четыре раза чаще идут на нарушение стандартов.

Управленцы и линейный персонал при этом по-разному оценивают следование этическим принципам. Тогда как 90% топ-менеджеров уверены, что принимают решения в соответствии с ценностями компании, лишь 60% линейных сотрудников соглашались с оценкой. Разрыв в восприятии указывает на то, что формальные политики не работают без видимых, часто публичных действий лидеров.

Для синхронизации ценностей Deloitte дает несколько рекомендаций. Первая — обеспечить прозрачность решений. Лидерам необходимо сообщать не только о решении, но и объяснять его, особенно в сложных кейсах, где стоит выбор между краткосрочной прибылью и долгосрочной репутацией. Полезны реальные примеры этичного принятия решений и признание незбылемости этических стандартов даже в условиях рыночной неопределенности.

Вторая рекомендация — адаптировать инструменты. Компании одновременно работают с несколькими поколениями сотрудников, используют гибридные форматы занятости и внедряют новые технологии, включая инструменты искусственного интеллекта. Это увеличивает число ситуаций, в которых отсутствуют устоявшиеся нормы поведения. Этические послания рекомендовано доносить в форматах, подходящих для всех сотрудников, внедрять их в общеорганизационные комму-



ONE IMAGE

никации, общие собрания, дискуссии и презентации.

В российском контексте концепция этического лидерства неоднозначна. С одной стороны, в условиях кадрового голода этика становится критическим инструментом удержания. Соискатели выбирают не только зарплату, но и «этический профиль» работодателя. С другой стороны, рыночные вызовы усилили вертикаль управления: решения принимаются быстрее и жестче, а корпоративная культура стала более Top Down — ценности и правила формируются руководством и транслируются вниз по иерархии. Эксперт по карьерным стратегиям Екатерина Бахарева отмечает, что сегодня востребовано не только этическое лидерство, сколько прозрачные процессы и последовательные решения.

Главная ловушка — разрыв между формой и содержанием. По мнению директора по персоналу World Class Ольги Флоренцевой, декларативная этика бьет не только по внутреннему климату, но и по воронке найма: сильные кандидаты начинают обходить

компанию стороной, потому что рынок быстро считает разницу между заявленными и реальными ценностями. Эту позицию разделяет директор по персоналу «Нильсен» Зинаида Войткова: «Одно несоответствие между словами и действиями можно объяснить обстоятельствами. Системный разрыв запускает разрушение культуры изнутри». Поэтому задача лидера — обеспечить единство стратегии, целей, ценностей и управленческих решений на всех уровнях».

Ситуация осложняется тем, что лидер находится в состоянии постоянной дуальности и поиске баланса между собственниками и акционерами с их жесткими ожиданиями и сотрудниками, которых нужно вести к стратегическим целям. Среди ключевых вызовов Зинаида Войткова называет: риск формальной адаптации культуры «под молодежь» без понимания аудитории, баланс между комплаенсом и необходимостью быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, давление краткосрочных финансовых результатов на долгосрочные культурные принципы.

В периоды оптимизации бюджетов возникает риск «тактических компромиссов» — сокращения инвестиций в развитие людей, прозрачность или долгосрочные программы ради краткосрочной устойчивости. Ольга Флоренцева предупреждает, что экономия может нанести еще больший вред: «Если человек ощущает себя только „ресурсом выполнения“, он будет искать место, где этот ресурс можно продать по более высокой цене».

Для синхронизации ценностей и реальности эксперты рекомендуют лидерам перейти от модели «контролера» к роли наставника, который формирует среду сопричастности. Важный шаг — привлечение внутренних лидеров мнений, которые помогут ускорить принятие принципов в коллективе и снизить сопротивление изменениям. Зинаида Войткова советует регулярно «сверять часы», используя пульс-опросы и площадки для открытого диалога, чтобы вовремя замечать разрывы в понимании целей между лидерами и линейными сотрудниками.

Екатерина Кузнецова

«Волки» выходят на охоту

— кейс —

При этом эксперты называют сразу несколько причин, по которым те прибегают к подобной помощи. Алена Князюк связывает распространение такой практики с тенденциями, диктующими представителям молодого поколения установку «жить проще». «Поэтому они стремятся при минимальных затратах усилий получить как можно больше», — считает она. Дмитрий Махлин соглашается: «Их мотивация довольно прозрачная — нормальное обучение займет пару лет, а подобная подготовка к интервью уложится в месяц».

Несколько иначе на ситуацию смотрит HR-менеджер Web3 Tech Марианна Мякина. По ее словам, среди «волков» встречаются и исключения — действительно мотивированные молодые специалисты, для которых подобная помощь может стать трамплином для построения будущей карьеры. Частично такая практика помогает и в обходе ботов и ИИ-фильтров при размещении резюме на рекрутинговых платформах, дополняет она.

Руководитель отдела персонала системного интегратора и разработчика Navicon Екатерина Ракутина объясняет популярность услуг «менторов» перенасыщением П-рынка юными соискателями — недавними выпускниками вузов, где дают «хорошую теоретическую базу, но не учат проходить отбор в условиях, когда на одну стажерскую позицию приходит по 200 откликов». «Про времена, когда сметали всех, кто появился на рынке, можно забыть», — подтверждает директор по персоналу компании «1С ПРО Кон-



GETTY IMAGES

салтинг» Татьяна Турбина. Поэтому, подчеркивает она, потенциальная аудитория таких услуг не только начинающие специалисты, но и достаточно продвинутые айтишники, которые тем не менее не готовы к «грамотной» упаковке своего опыта».

Напомним, в 2025 году российский рынок труда действительно перешел к стадии охлаждения после периода перегрева, пик которого пришелся на 2023–2024 годы. С одной стороны, это привело к снижению активности работодателей, с другой — так и не решило

проблему структурного дефицита кадров. П-сфера не исключение. Сегодня компании преимущественно заинтересованы в П-специалистах уровня мидл и сеньор, тогда как больше всего резюме размещают именно джуны, среди которых, по оценкам экспертов, лишь 30% соответствуют базовым требованиям (см. „Ъ“ от 11 сентября 2025 года).

Тем не менее в случае с начинающими специалистами экспресс-трудоустройство нередко дает обратный эффект. По словам Алены Князюк, если на испытательном сроке неопытный сотрудник еще может продержаться,

опираясь на помощь «ментора», который продолжает вести своего клиента по цепочке найма, то его дальнейшая судьба в компании уже зависит от того, насколько он успел вникнуть в поставленные перед ним задачи — работник либо продолжает выполнять их самостоятельно, либо «внезапно» начинает показывать плохие результаты». В этом случае проходит отбор приходится заново, тогда как HR-специалисты не в последнюю очередь обращают внимание на подозрительно непродолжительный период работы кандидата в конкретной организации. «Коучинг помогает пройти начальный отбор, но долгосрочный успех зависит от реальных скиллов и мотивации. Однако несоответствие всплывает, как правило, уже на испытательном сроке — специалисты не справляются с реальными задачами, игнорируют фидбек, демонстрируют низкую адаптивность. Это классические джоб-хопперы — уходят сами, или их увольняют. Для будущего работодателя это красный флаг: серия коротких периодов (менее трех-шести месяцев) снижает шансы на следующие офферы», — объясняет Марианна Мякина. Впрочем, риску в таком случае подвергается как сам соискатель, так и компания, которая нанимает такого сотрудника.

Как распознать «волка»

По словам Алены Князюк, тема «волков» в IT является закрытой: большая часть бизнеса о такой практике не осведомлена, а потому нередко компании и нанимают специалистов без опыта, но хорошо подготовленных к собеседованию. «Если с одной сторо-

ны — неопытный соискатель, но подкрепленный внешней поддержкой, то с другой стороны — неопытный в этом направлении рекрутер, задача которого привести хорошего сотрудника в компанию. Получается идеальный симбиоз, который, к сожалению, дальше приводит к проблемам уже внутри компании», — поясняет она.

В связи с этим эксперт рекомендует коллегам опираться на первичные маркеры, по которым такого соискателя можно опознать. «Нужно обратить внимание на форматы трудоустройства (кандидата. — „Ъ“) в других организациях. Обычно это или малоизвестные иностранные фирмы, или небольшие российские компании, а форма сотрудничества — ГПХ или самозанятость. В таком случае „фейковый кандидат“ подтвердит опыт не сможет», — рассказывает гостепож Князюк. Кроме того, если соискатель сам выходит на рекрутера, эксперт рекомендует уточнить, кто именно поделился с кандидатом контактом, а также изучить его аккаунт в мессенджерах и социальных сетях — внимание следует обращать на дату регистрации.

На этапе собеседования выдать неопытного соискателя может его речь. «Такой специалист, как правило, опирается на заученные ответы — на базовые вопросы отвечает практически наизусть, но в „околовопросах“ начинает путаться», — предупреждает Марианна Мякина. Красным флагом также станет размытый опыт кандидата — насторожиться стоит, если во время рассказа о работе над прошлыми проектами человек избегает конкретики и подробностей.

Полина Попова

Воровство рабочих как норма

— мнение —

Воровство сотрудников — старая и неизбежная история. Видеонаблюдения, досмотры, жесткая система контроля не искореняют кражи полностью. Проблема не исчезает ни в одной отрасли, различается лишь масштаб. Так ли виноваты рабочие и что делать собственникам бизнеса — рассказывает руководитель коммерческого отдела «Экспертсиора» АЛЕКСАНДР СМЕРНОВ.

Где больше воруют

В общепите сотрудники могут унести продукты, и это часто воспринимается почти как часть культуры. На складах своя специфика: чем больше ассортимент, тем выше соблазн. Там, где товар однообразный, например на мясопереработке, кражи происходят реже. Не потому, что люди честнее, а потому, что брать там особо нечего. А вот склады и маркетплейсы, где тысячи позиций, — зона максимального риска.

При этом объяснение про «маленькие зарплаты» не работа-



АЛЕКСАНДР СМЕРНОВ

ет. Связь между уровнем дохода и склонностью к воровству, по моему опыту, минимальна. Речь скорее о системной проблеме: если процессы допускают кражи — они будут происходить.

Как формируется «разрешение воровать»

Ключевой фактор — среда. Если в коллективе принято «брать понемногу», новички быстро подстраива-

ются. Это не вопрос морали, а вопрос адаптации: человек копирует поведение тех, кто работает рядом, копирует под новое общество, чтобы быть своим, а не белой вороной.

Когда руководство закрывает глаза на мелкие эпизоды, они перестают восприниматься как нарушение. В какой-то момент это становится нормой. И тогда уже не важно, что именно уносят — соус, упаковку товара или что-то более дорогое.

Отсюда простой вывод: воровство — это не индивидуальный сбой, а управленческий. Слабый контроль, размытая ответственность и непрозрачные процессы создают условия, в которых кражи становятся частью повседневности.

Практика показывает: фантазия нарушителей не знает границ. Руководители складов и службы безопасности могут часами рассказывать, как именно сотрудники пытаются вынести товар.

Один из таких случаев запомнился мне особенно. Взрослый мужчина попытался вынести женское нижнее белье, спрятав его на себе. Когда его остановили, он не смог внятно объ-

яснить, зачем оно ему понадобилось. Ни логики, ни мотива — только сам факт кражи, который выглядел абсурдно даже для него самого.

Такие истории, по моему опыту, не редкость. Люди придумывают все новые способы обхода контроля, но суть остается прежней: если система дает шанс — им пользуются.

Жесткость как рабочий инструмент

Расхожее мнение, что жесткие меры дают лишь краткосрочный эффект, на практике не подтверждается. Наоборот, именно бескомпромиссность снижает уровень краж.

Если за любое нарушение следует увольнение (без оговорок на стаж, должность или ценность сотрудника), то система начинает работать. Причем важен сам принцип: наказание должно быть неизбежным и одинаковым для всех: и для рабочих, и для мастеров, и для управляющих.

В компаниях, где это правило соблюдается, уровень потерь заметно ниже. Сотрудники видят, что договориться нельзя никак, и риск перестает казаться оправданным.

Коллективная ответственность и контроль

Еще один инструмент — коллективная материальная ответственность. После инвентаризации сумма недостачи может распределяться между сотрудниками пропорционально отработанному времени. Механизм жесткий, но он меняет поведение: коллектив начинает сам регулировать риски. Люди непременно задумаются: стоит ли брать эту палку колбасы, если с зарплаты все равно вычтут?

Параллельно компании усиливают контроль. Иногда вплоть до провокаций: товар оставляют на виду, чтобы проверить, кто не удержится.

Но даже при наличии камер и проверок сотрудники находят способы обходить систему. И изощренность этих схем поражает.

Что можно сделать на практике

Полностью избавиться от воровства невозможно, это утопия. Реа-

листичная задача — снизить масштабы бедствия. Для этого бизнесу приходится действовать сразу в нескольких направлениях. Важно понимать, где именно происходят кражи и какие товары чаще всего исчезают. Нужно закреплять ответственность за конкретные участки и вводить понятную мотивацию для линейных руководителей.

Не менее важен онбординг: сотрудник с первого дня должен понимать правила игры. Подписание кодекса этики, разбор реальных случаев, четкое объяснение последствий — все это работает на опережение, как профилактика воровства.

Но ключевое — готовность идти на непопулярные меры. Если компания действительно хочет снизить потери, ей придется расставаться даже с удобными и лояльными сотрудниками на любой должности, если они нарушают правила.

Именно эти последовательность и бескомпромиссность, а не уровень зарплат или количество камер в итоге определяют, сколько товара будет исчезать со склада.

Карьера & Кадры

«Будущее — за специалистами, которые умеют работать вместе с ИИ»

Финансовая сфера — одна из наиболее динамичных отраслей экономики России. Высокий уровень конкуренции между банками стимулирует их развивать сложные кадровые стратегии и искать новые технологии управления персоналом. HR-директор Совкомбанка **Надия Имаметдинова** рассказывает о том, как искусственный интеллект (ИИ) меняет наем в финорганизациях, почему офисы могут быть частью бренда работодателя и какие карьерные перспективы есть у поколения альфа.

— **взгляд** —

— **Как вы оцениваете ситуацию на рынке труда? Видите ли вы сокращение спроса на сотрудников?**

— Рынок действительно меняется, и это видно по тому, кого компании нанимают. Спрос на специалистов, которые выполняют рутинные операции, объективно снижается. Например, процессы вроде обработки заявок, ввода данных или первичной поддержки клиентов становятся менее востребованными: их все чаще передают ИИ.

Однако автоматизация не отменяет потребности в живом общении. Мы видим, что клиенты даже при наличии продвинутых чат-ботов и прочих способов удаленной поддержки продолжают ходить в офисы. Им важен контакт с реальным менеджером, и ценность таких специалистов по-прежнему высока.

Поэтому главный тренд сейчас не столько наращивать штат, сколько повышать качество экспертизы.

— **Как сегодня выглядит рынок ИТ-специалистов?**

— Рынок ИТ остывает после периода перегрева, но это не значит, что спрос исчез. Просто модель стала более сбалансированной.

Несмотря на автоматизацию, контакт с живым, реальным человеком все еще незаменим. Мы видим, что клиенты, несмотря на чат-боты и другие инструменты удаленной поддержки, продолжают ходить в офис и ценят общение с менеджерами

Как и раньше, на пике востребованности разработчики и специалисты по информационной безопасности. Здесь спрос подогревают и требования регуляторов, и постоянный рост киберугроз.

— **Один из важных трендов последних лет на российском рынке труда — внедрение удаленной работы. Видите ли вы преимущества такого формата труда или выступаете за офлайн-присутствие?**

— Мы видим ценность именно в работе в офисе, потому что живое общение, обмен идеями и синергия — это основа нашей корпоративной культуры. Поэтому наши пространства мы проектируем не как типовые рабочие зоны, а с акцентом на комфорт, технологичность и удобство для команды.

Кроме того, московский бэк-офис банка получил премию Best Office Awards в номинации «Комфорт и эргономика» — это профессиональное признание качества корпоративных пространств.

Эти награды отражают нашу мысль: офисы должны быть не просто функциональными, а привлекательными, вдохновляющими и удобными для людей.

Рабочее пространство — это часть корпоративной культуры. Там, где люди видят смысл и чувствуют себя комфортно, рождаются решения, которые двигают бизнес вперед.

Крупные игроки финансового рынка уже давно внедрили искусственный интеллект в свою работу. Уверена, что в ближайшее время к этому тренду присоединятся и другие компании

Удаленные форматы также используют, например, для сотрудников Виртуального контакт-центра.

— **Сейчас на российском рынке труда существуют несколько поколений работников. Какие из них вы идентифицируете как свою аудиторию соискателей?**

— Мы работаем в основном с тремя поколениями: миллениалы, зумеры и поколение X. Различия есть, но они не являются препятствием — главное, уметь находить индивидуальный подход и создавать условия, где каждый чувствует ценность своего вклада.

— **Часто говорят, что зумерами сложно управлять. Согласны ли вы с этим утверждением?**

— Я бы не говорила о сложности управления. Скорее речь идет о смене управленческой модели. По нашим наблюдениям, представители поколения Z ожидают быстрой обратной связи, прозрачных карьерных траекторий и возможности влиять на процессы. Они быстрее принимают решение о смене работодателя при отсутствии развития.

Считаю, что характеризовать зумеров как сложноуправляемое поколение не стоит — его представители просто требуют иного формата взаимодействия. Наша задача — не переломить ситуацию, а адаптировать

среду, и тогда взаимодействие будет более чем продуктивным.

Мы выстраиваем взаимодействие с зумерами через геймификацию в обучении, менторство и прозрачные карьерные траектории. Также в Совкомбанке реализованы инициативы, где сотрудники могут напрямую влиять на процессы: конкурс стартапов «Лига достижений», «Чемпионат глупостей» по оптимизации процессов и другие форматы.

— **А что вы думаете о карьерных перспективах поколения альфа?**

— Поколение альфа — это дети, родившиеся после 2010 года и формирующиеся в цифровой среде. Моему сыну 10 лет, он представитель поколения альфа, и уже сейчас видно, насколько иначе он воспринимает технологии, информацию и скорость изменений. При этом я свободно нахожу общий язык с ним и его сверстниками.

Важно помнить, что когда-то и зумеры воспринимались как «новое и непонятное поколение». Сегодня ситуация изменилась: на текущий момент каждый третий сотрудник Совкомбанка — представитель поколения Z, и именно они во многом формируют культуру цифрового взаимодействия внутри компании.

Поколение альфа, вероятно, пойдет еще дальше — для них цифровая среда будет не преимуществом, а базовым условием.

Поэтому наша задача не просто адаптироваться к ожиданиям новых сотрудников, а заранее проектировать среду, в которой поколение альфа сможет реализовать свой потенциал.

Мы системно работаем со школьниками и студентами. Развиваем профориентационные программы, проводим карьерные мероприятия и образовательные инициативы. Особое внимание уделяем Костромскому государственному университету (КГУ), поскольку Кострома — родина Совкомбанка. Мы поддерживаем КГУ комплексно, а в 2024 году при поддержке Совкомбанка там был открыт новый учебный корпус Высшей ИТ-школы. Это инвестиция в долгосрочную подготовку будущих специалистов.

Мы видим высокий отклик со стороны молодежи: индекс удовлетворенности нашими карьерными мероприятиями составляет 9,8 из 10. За последние три года мы сделали более 1 тыс. мероприятий по всей России.

— **Одна из особенностей восприятия карьеры более молодыми поколениями — спрос на быстрое продвижение в корпоративной иерархии. Отсюда вопрос: у каких сотрудников в Совкомбанке есть перспектива занять руководящие позиции?**



ПРЕДОСТАВЛЕНО ПРЕСС-СЛУЖБОЙ СОВКОМБАНКА

ный лидер — это прежде всего человек, выросший внутри культуры компании и разделяющий ее ценности.

— **Что составляет суть вашего бренда работодателя?**

— Наш HR-бренд строится на трех опорах: технологичность, социальная ориентированность и человекоцентричность.

Мы уделяем большое внимание корпоративной культуре и развитию горизонтальных связей. В компании регулярно проходят корпоративные мероприятия, профессиональные и командные активности. Такой формат укрепляет доверие, формирует настоящую команду и помогает нашим сотрудникам обрести друзей в компании.

Кстати, этому способствуют спорт и активный образ жизни. Сегодня 35 сотрудни-

тельные проекты. Для нас важно формировать интерес к профессии задолго до выхода на рынок труда и сопровождать будущих специалистов на этапе их профессионального становления.

— **Разделяете ли вы концепцию «сотрудник как клиент» и оперируете ли понятием «опыт сотрудника»?**

— Безусловно.

Опыт сотрудника — это совокупность всех взаимодействий человека с компанией на протяжении его профессионального пути: от первого контакта с брендом работодателя до карьерного роста внутри организации.

Путь сотрудника и путь клиента мы разрабатываем одинаково тщательно. Мы сознательно применяем к внутренним процес-

Именно поэтому концепция «сотрудник как клиент» для нас не термин, а практическая модель управления.

— **Какого внимания к своим потребностям сегодня ждут сотрудники? Что включает понятие well being?**

— Well being сотрудников — это системная политика компании по обеспечению физического, психологического, финансового и социального благополучия.

Сегодня сотрудники ожидают не только заработной платы, но и ощущения безопасности, баланса, поддержки и понятных перспектив развития. Это уже базовый стандарт конкурентного работодателя.

В Совкомбанке действует более 50 социальных программ, которые формируют целостную экосистему поддержки сотрудников. Это расширенный ДМС, страхование жизни, корпоративные психологи, спортивные инициативы и другое.

Мы помогаем сотрудникам при вступлении в брак, рождении детей, поддерживаем подготовку к школе и экзаменам, финансируем путевки в детские лагеря и программы долгосрочных накоплений. В группе есть собственный благотворительный фонд «Мы — Совкомбанк», который помогает сотрудникам и их семьям в сложных жизненных ситуациях.

У наших сотрудников более 26 тыс. детей. Для нас важно сопровождать наших сотрудников и их семьи на всех этапах жизни. По нашим расчетам, при активном использовании программ сотрудник может сэкономить до 1,7 млн руб. в год.

Well being для нас — это не HR-проект, а часть корпоративной культуры. Поддержка человека и его семьи встроена в стратегию компании.

Интервью взяла Елена Воробей

Рабочее пространство — это часть корпоративной культуры. Там, где люди видят смысл и чувствуют себя комфортно, рождаются решения, которые двигают бизнес вперед

ков вовлечены в спортивные инициативы, в группе действует 330 корпоративных секций и клубов.

Мы регулярно измеряем уровень лояльности и вовлеченности. По итогам 2025 года индекс NPS составил 94, а индекс вовлеченности — 88. Эти показатели подтверждают: сотрудники не просто работают в компании — они готовы рекомендовать ее как работодателя и разделяют ее ценности.

Отдельное стратегическое направление — работа со студентами и школьниками. Мы проводим карьерные мероприятия, хакатоны, стажировки, развиваем образова-

сам те же стандарты качества, что и к клиентским продуктам.

Каждый сервис, инструмент или программа внутри компании разрабатывается так, как если бы мы создавали его для себя или своих близких. Этот подход закреплён в корпоративной культуре и является частью нашей философии: мы не просто выполняем задачи, а создаем решения, которыми сами готовы пользоваться.

Компании, которые проектируют опыт сотрудника с той же внимательностью, что и клиентский сервис, выигрывают конкуренцию за таланты.

Карьера & Кадры

HR остался без обратной связи

— социология —

С19 Прогнозирование ухода на основе объективных скрининговых инструментов позволит на 15–25% сократить текучесть и обезопасить бизнес от смены ключевых членов команды, — комментирует Магомед-Амин Идилов, основатель и CEO компании MD.

В зарубежных исследованиях почти половина сотрудников признает, что иногда удерживает честную обратную связь, опасаясь репрессий или недоверия к процессу. В российских реалиях значительная часть сотрудников действительно выбирает осторожные формулировки, а нередко и вовсе избегает опросов, если не видит гарантий анонимности и конкретных последствий, подтверждающих результаты опроса персонала IT-компании Safetech Кристина Лебедева. «Это неудивительно, поскольку восприятие опросов как формальности, не ведущей к ре-

альным изменениям, подрывает их ценность», — говорит она.

Сотрудники часто воспринимают HR-опросы не как безопасный диалог, а как потенциальный инструмент контроля, соглашается профессор бизнес-практики Московской школы управления «Сколково» Елена Витчак. «Люди дают социально желаемые ответы, когда боятся последствий для карьеры, мотивированы на фальшивую гармонию или уже сталкивались с тем, что честная обратная связь не приводила к изменениям», — говорит она.

Опросы действительно не работают, подтверждает и гендиректор Pro-Vision Communications Владимир Виноградов. По его мнению, нежелание сотрудников открыто высказывать свое мнение, связано преимущественно с двумя факторами: страхом перед негативными последствиями и неуверенностью в соблюдении конфиденциальности. Российские работники традиционно



проявляют осторожность, предпочитают избегать открытого конфликта с начальством и сохранения своего положения в коллективе. Этот аспект глубоко укоренился в культу-

ре трудовых взаимоотношений нашей страны и оказывает существенное влияние на общую картину восприятия вопросов удовлетворения трудом.

Честность в цифрах

— экспертиза —

Сегодня у компаний уже не вызывает сомнений тот факт, что от сотрудников нужно получать обратную связь. Даже самые консервативные корпоративные культуры к этому пришли. Следующий шаг — понять, как говорить и как задавать вопросы сотрудникам так, чтобы получать от них честные ответы. АЛЕКСЕЙ КЛОЧКОВ, основатель и CEO исследовательской компании Harry Job, объясняет, почему обезличенные онлайн-опросы — основной работающий инструмент измерения рабочего и психологического климата в коллективе и как правильно его применять.



Недоверие стоит дорого

Опрос сотрудников — это всегда разговор о чувствительном: о понимании своих задач и роли, о качестве управления, уровне загрузки, комфорте в общении. Очевидно, что человек, дорожающий своим местом работы, вряд ли станет открыто критиковать систему от своего имени.

Как правило, сотрудники при личных беседах с руководителями

и HR опасаются последствий своей открытости и сомневаются, что их ответы приведут к изменениям. Это замкнутый круг: без доверия нет качественных данных, а без них компания не знает, как повысить уровень доверия. А если в интервью участвует, например, только половина коллектива, которая доверяет, то компания фактически измеряет не лояльность и вовлеченность, а уровень смелости.

Для бизнеса это прямой риск. Если данные искажены, смягчены

или приукрашены, компания может буквально годами инвестировать не туда. Цена ошибки возрастает в периоды изменений.

Работают ли опросы на самом деле

За годы нашей работы с компаниями-партнерами мы не раз обсуждали этот скепсис. Работают ли очные опросы и беседы «по душам», которые часто практикуют компании? Далеко не всегда. Глубинные интервью часто дают искаженную картину: в личном разговоре люди чаще скрывают правду или недоговаривают из осторожности. Социометрия и цифровой трекинг поведения создают избыточный массив данных, подтвержденный рискам утечки, с которым не все компании умеют работать. Кроме того, такие инструменты усиливают тревожность сотрудников — зачем меня расспрашивают, какова реальная цель?

Мировая практика доказала, что самым мобильным и валидным способом измерения лояльности являются анонимные онлайн-опросы, а подтверждают этот тезис их результаты — они коррелируют с текучестью и производственными показателями компаний.

Как провести корректный опрос

Если опрос обезличенный, сотрудники не боятся быть честными. Более того, часто это единственная возможность сказать правду, и они ее не упускают. Однако тут появляется другой барьер доверия — а точно ли опрос анонимный? Но любая утечка, любой намек на раскрытие личности респондента — серьезный удар и по репутации самой компании, и по репутации провайдера, по методике которого и на платформе которого проводится исследование. Для провайдера, работающего на рынке годами, утечка данных означала бы фактический конец бизнеса.

Честность сотрудников напрямую зависит от того, насколько прозрачно компания обозначила цели мероприятия и ожидания от людей.

Поэтому для компании задача номер один — «доказать» сотрудникам анонимность. Для этого бизнес должен грамотно выстроить коммуникацию на трех этапах проекта: до запуска опроса, во время сбора данных и после публикации результатов.

За две-три недели до старта исследования важно объяснить сотрудникам, как конкретно обеспечивается анонимность, зачем компании честные ответы и какие изменения бы-

ли реализованы по итогам предыдущего исследования. Если люди не видят последствий своей обратной связи, в следующий раз они либо промолчат, либо выберут социально приемлемый вариант. При этом в коммуникации важно избежать избыточного давления и агитации.

На практике «поддержка честности» достигается несколькими уровнями защиты, адаптированными под размер и структуру бизнеса. Например:

- в анкете не собираются персональные данные, а результаты передаются в обезличенном виде;

- не формируются отчеты по подразделением, где опрос прошли менее пяти, семи, десяти человек (при необходимости порог повышается), результаты таких подразделений присоединяются к более крупным;

- анализируется время заполнения анкеты, чтобы исключить формальное «прокликивание» или заполнение за другого сотрудника;

- проводится очистка данных: используются повторяющиеся формулировки и перекрестные шкалы для выявления противоречий.

Еще один важный аспект — снижение когнитивной нагрузки. Сложные опросники вызывают

усталость и формальные ответы. Визуальные шкалы, элементы геймификации, разные типы вопросов помогают удерживать внимание и повышают осознанность ответов.

Еще один показатель зрелости компании не только корректный сбор данных, но и готовность работать с результатами. Там, где по итогам опроса запускаются реальные изменения, сотрудники видят эффект от обратной связи, и так уровень доверия растет. В своей практике мы отмечаем компании, которые системно и качественно проводят исследования и демонстрируют высокий уровень прозрачности процесса. Если компания вырывается в 25% лучших в отрасли или по России по нашему показателю Harry Index — количеству одновременно вовлеченных и лояльных сотрудников, она получает сертификат «Отличное место для работы». С этого года компании могут разместить стикеры «Отличное место для работы» не только в онлайн, но и в своих офисах, и на дверях розничных точек продаж — это сигнал для соискателей и всего рынка, что компания работает с корпоративной культурой, рабочей средой и обращает внимание на обратную связь сотрудников.

Алла Коралева

Цена искажения

— исследования —

Где именно появляются искажения

Наиболее распространенные места искажения информации — KPI и регулярная отчетность. Ложь здесь редко выглядит как прямая фальсификация и чаще обнаруживается на уровне корректировки методики: меняется база расчета, корректируется состав выборки, из отчета исключаются нетипичные случаи, показатели переносятся между отчетными периодами, часть затрат или доходов временно переходит в следующий квартал. Формально такие манипуляции могут запросто укладываться в регламент.

Ключевая причина таких подтасовок — конструкция вознаграждения. Если выполнение конкретного показателя напрямую влияет на размер дохода и отклонение даже на несколько процентов ведет к потере значительной части бонуса, сотрудник оказывается в ситуации прямого личного риска. При этом руководство физически не может перепроверять каждую операцию. Возникает пространство для интерпретации.

Особенно уязвимы метрики, где допускаются управленческие решения по классификации — например, что считать закрытой сделкой, какой заказ отнести к какому периоду, какие случаи включать в расчет качества. Чем сложнее формула и чем больше ручных корректировок допускает показатель, тем выше вероятность, что он станет предметом манипуляций.

Еще одно направление искажений — проектное управление. В проектах они чаще всего касаются сроков и статусов. В большинстве компаний действует цветовой шкала: зеленый, желтый, красный статус, характеризующий готовность проекта. Красный, например, означает, что проект столкнулся с серьезными отклонениями по срокам, бюджету или результатам. Проблема возникает, когда красный статус автоматически воспринимается как

управленческая несостоятельность руководителя проекта.

В такой системе признание отклонения по срокам или бюджету ставится для менеджера личным поражением. Поэтому проблема сначала формулируется как незначительная, затем как временная, а затем как контролируемая. В отчетах сохраняется формулировка «в целом в графике», хотя фактически копится отставание. В результате руководство получает сигнал о состоянии проекта поздно — тогда, когда резерв времени исчерпан и корректирующие действия требуют значительно больших ресурсов. Цена ошибки растет именно из-за задержки информации.

Часто искажения данных поддерживаются культурой «не выносить проблемы наверх», особенно в крупных организациях с жесткой иерархией.

Еще одно поле для профанации — прогнозы продаж и формирование бюджета. План — это целевой ориентир. Прогноз — это оценка вероятного результата. На практике эти две категории часто смешиваются. Менеджер по продажам завышает вероятность закрытия сделки, потому что небольшой прогноз выглядит как слабость. Руководитель отдела подтверждает этот прогноз, чтобы не демонстрировать сомнение в достижимости плана. Финансовая служба закладывает цифры в бюджет.

В результате инвестиции, закупки, наем и производственные решения строятся на оптимистичной модели спроса. Когда фактические продажи оказываются ниже, это объясняется рыночной волатильностью, хотя часть проблемы связана с тем, что исходный прогноз был не оценкой вероятности, а инструментом поддержания управленческого оптимизма. Чем жестче реакция на плохой прогноз, тем выше вероятность, что реальный прогноз перестанет доходить до уровня принятия решений.

Часто искажения в кадровых процедурах менее заметны, но не менее значимы. Кандидаты, естественно, стремятся представить опыт в максимально выгодном свете. Но и работодатель не всегда заинтересован в точ-

ной фиксации ошибок. Если руководитель принял решение о найме, признание ошибки на испытательном сроке может восприниматься как удар по его компетентности. Проще смягчить оценку, дать «время адаптироваться», перераспределить задачи, чем зафиксировать, что выбор был неудачным.

Аналогичный механизм подмывает действенность желаемым работает в ежегодных оценках работников. Когда результаты аттестации напрямую влияют на карьеру и доход, появляется соблазн сгладить отрицательные выводы или, наоборот, усилить положительные формулировки. В итоге компания теряет точность данных о компетенциях сотрудников, а решения о повышении, обучении и перераспределении нагрузки принимаются на основе неполной картины. Отметим, что в России в 2025 году число вакансий сократилось на фоне роста числа резюме. Работодатели сообщали об отказе от нерентабельных проектов и более жестком отборе кандидатов. В таких условиях возрастает конкуренция и повышается цена ошибки найма, что усиливает стимул к интерпретации результатов в более благоприятном ключе.

В системах, где сотрудники соревнуются за ограниченный фонд выплаты, усиливается борьба не только за результат, но и за его трактовку. Возникает соблазн представить вклад в проект более значительным, чем он был, минимизировать роль коллег или перенести ответственность за неудачи. Такие искажения редко фиксируются как нарушение — они оформляются как разные точки зрения на такой вклад. Однако для руководства это означает потерю прозрачности внутри команды. Управленческие решения начинают опираться на версию событий, сформированную в процессе внутренней конкуренции.

Во всех перечисленных случаях искажение возникает в точке, где личный риск от точной информации выше, чем риск ее корректировки. Это не вопрос нравственных качеств отдельных сотрудников, а следствие конструкции системы — рас-

пределения ответственности, способа расчета показателей и реакции на отклонения.

Каналы разрушения управляемости

Искажение информации прежде всего приводит к росту издержек на контроль. Когда руководство не уверено в точности данных, компания неизбежно его усиливает. Появляются дополнительные согласования, параллельные отчеты, ручные сверки, внутренние аудиты, выборочные проверки, дублирующие информационные системы. Это прямые управленческие расходы. Они не создают нового продукта и не увеличивают выручку. Их задача — компенсировать недостаток доверия к первичным данным. При этом тотальный контроль не решает проблему полностью. Он часто приводит к появлению более сложных форм обхода правил. В результате организация одновременно тратит больше ресурсов и получает все менее прозрачную картину.

Другое прямое следствие подтасовки фактов — ошибки в распределении ресурсов. Проекты, которые в отчетности выглядят успешными, продолжают получать финансирование. Направления, где проблемы скрываются, не получают вовремя дополнительных ресурсов или корректировок.

Это означает финансирование инициатив с завышенной ожидаемой доходностью. В операционной деятельности — недооценку рисков, которые фактически уже реализуются. В управлении персоналом — продвижение сотрудников на основе искаженной оценки.

Искажение информации почти всегда означает задержку сигнала и управленческого ответа. В продажах это ведет к накоплению разрыва между планом и фактом. В производстве — к накоплению дефектов, которые можно было устранить на раннем этапе. Запоздывание реакции увеличивает масштаб проблемы. То, что можно было исправить за счет локальной корректировки, превращается в системный сбой.

Еще один результат профанации — деградация внутренней среды компании. В такой среде исчезает мотивация сообщать о проблемах заранее. Появляется логика «главное — отчитаться», что становится нормой поведения. Для бизнеса это означает снижение способности к самоисправлению. Компания хуже учится на собственных ошибках, потому что ошибки фиксируются неполно или с опозданием.

Что стимулирует честность

Формулировка обязательных методик расчета и фиксации изменений в правилах отчетности — практика, выработанная крупными регуляторами после финансовых скандалов начала XXI века. Недавний отчет Счетной палаты США 2025 года Sarbanes-Oxley Act: Compliance Costs Are Higher for Larger Companies but More Burdensome for Smaller Ones («Закон Сарбейнса—Оксли: расходы на соблюдение выше у крупных компаний, но более обременительны для мелких») анализирует прямые затраты компаний на внутренний контроль и аудиторские процедуры в соответствии с требованиями федерального законодательства и обнаруживает, что выполнение таких требований, несмотря на затраты, связанные с документированием, тестированием и мониторингом своих процедур контроля, делает отчетность надежнее. Когда компания обязана раскрывать не только сам показатель, но и методику его расчета, исключения и причины изменений, пространство для ручной корректировки показателей значительно сокращается.

При попытке сплошных проверок расходы компании растут, а эффективность контроля падает. Эффективнее сочетать выборочный аудит с каналами раннего обнаружения нарушений. На это указывает ежегодный отчет Ассоциации сертифицированных специалистов по борьбе с мошенничеством (ACFE) Occupational Fraud 2024 («Отчет о злоупотреблениях в организациях»). Согласно ему, 43% случаев внутреннего мошенничества были обнаружены

благодаря сообщению от сотрудников или других людей — это почти в три раза чаще, чем через внутренний или внешний аудит. Так сообщенная (горячая линия или анонимные каналы) становится ключевым каналом контроля, подтверждая, что не вся проверка должна быть формальной и сплошной.

Если сотрудники боятся негативных последствий за сообщение о проблемах, плохие новости задерживаются. Это подтверждается исследованием о психологической безопасности на рабочем месте, опубликованном в отчете 2024 года Work in America: Psychological Safety («Работа в Америке: психологическая безопасность») Американской психологической ассоциации (APA). Организации с высокой психологической безопасностью, где сотрудники могут сообщать о рисках без страха наказания, получают более ранние сигналы о проблемах, что улучшает реакцию руководства и делает управление более предсказуемым.

Пересборка системы KPI также позволяет снизить объем искажений. Это требует меньше жестких порогов и больше качества информации. Системы, в которых премия зависит от четкой границы между выполненным и не выполненным по одному показателю, создают стимулы к сглаживанию отклонений. Сочетание измеряемых показателей и систем контроля определяет тенденцию к искажению или точности данных. Уменьшение доли строго пороговых KPI и более полное измерение качества (а не только результата) снижает экономическую выгоду от искусственного достижения порогового значения и делает показатели ближе к реальности.

Также участие руководителей в составлении бюджета может ухудшать качество прогнозов, если внутри системы нет четкого разделения прогноза как оценки вероятности и плана как цели. Отделение прогноза от плана показывает реальную картину, а не удобную версию плановой цели. Это снижает риск неверных решений и перераспределения ресурсов на основе подогнанных цифр.

Евгений Видов