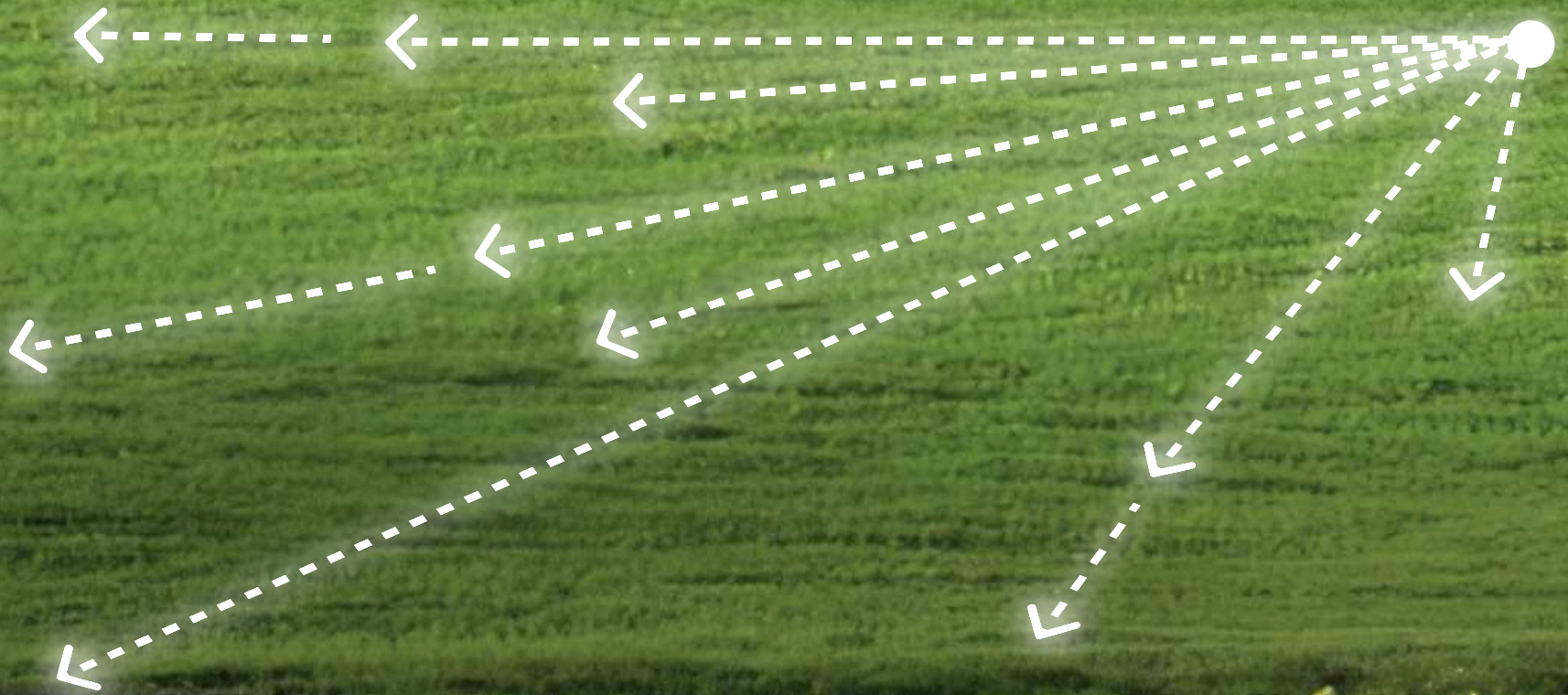


SM

# Будущее работы

Какие тренды определяют,  
как и где мы будем работать





Стремительное развитие технологий, экономическая нестабильность и геополитическая напряженность постоянно меняют правила игры

Компании вынуждены непрерывно адаптироваться и оптимизироваться, требуя от сотрудников максимальной эффективности

При этом запросы рынка сегодня превышают возможности человека



# 80%

**работников ( речь и про топ-менеджмент, и про рядовых сотрудников ) не хватает времени и энергии выполнять свою работу**

**275  
раз**

в день ( каждые 2 рабочие  
минуты ) сотрудники  
отвлекаются от основной  
работы на имейлы,  
встречи и чаты

**60%**

встреч  
назначаются  
спонтанно

**58**

сообщений в день  
отправляются вне  
рабочего времени,  
число растет  
на 15% каждый год

**На  
122%**

растет количество  
правок в Power  
Point за 10 минут  
до встречи в срав-  
нении с 3 часами  
до этого

Вовлеченность и лояльность сотрудников во всем мире находятся в кризисе

• 438 млрд \$

столько в 2024-м миру стоило падение вовлеченности относительно предыдущего года

• 10 трлн \$


столько каждый год потенциально недополучает глобальный ВВП

В 2024 году процент вовлеченных сотрудников упал с 23% (что уже неутешительный показатель) до 21%

Сравнимое падение мотивации за последние 12 лет было только в период локдауна в 2020 году

23%

21%



Хочу стать  
травинкой в поле

Компании в поисках новых подходов и решений, чтобы адаптироваться к турбулентности



Внедрение ИИ на всех уровнях — вплоть до того, чтобы у каждого сотрудника был ИИ-помощник



Культура как конкурентное преимущество — вовлеченность сотрудников в работу становится ключевым фокусом



Редизайн организаций — переход от иерархии к децентрализации, акцент на ценности для клиентов и скорости вместо структуры компании, свежие бизнес-архетипы, обеспечивающие быстрый рост при минимальных усилиях

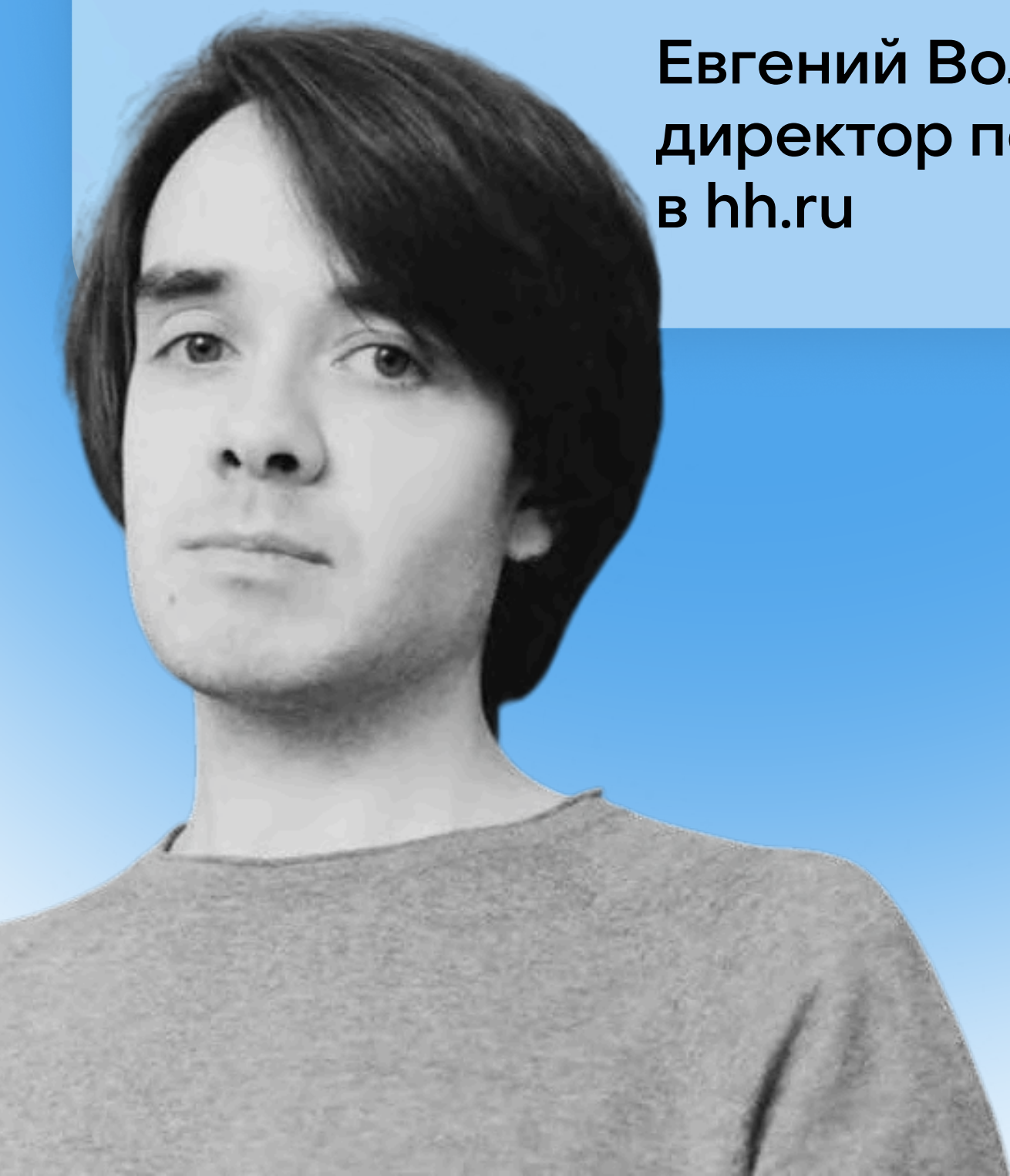
\*\*\*



«Для работодателей это десятилетие станет переходом от интуитивного, даже хаотичного накопления культуры к управляемой системе с понятными метриками и точками улучшения, напрямую связанными с бизнес-результатами.

Сотрудники же окажутся в предсказуемой, прозрачной среде, в которой их мнение действительно учитывается, проблемы не замалчиваются, а позитивные перемены становятся нормой, а не разовой инициативой»

**Евгений Вольнов,**  
директор по контенту  
в hh.ru



# 55%

лидеров глобально ожидают, что внедрение ИИ приведет к экспоненциальному росту производительности. При этом говорить о существенном уровне проникновения этой технологии пока не приходится

# 88%

организаций каким-либо образом используют ИИ в работе, однако почти все они отмечают, что это еще не привело к глубинным улучшениям

# лишь 39%

сообщают о положительном влиянии ИИ на прибыль на уровне всей компании

## Качественному внедрению ИИ мешают



И все же появляются **Frontier Firms** — компании, которые не просто внедряют ИИ, а перестраивают все бизнес-процессы вокруг него:

1°

Почти у каждого сотрудника в таких командах есть подчиненный ИИ-агент

2°

Вместо установки «ИИ нас заменяет» Frontier-компании транслируют «ИИ делает нас сильнее»

3°

Человек задает направление и принимает решения, рутина — на ИИ

Там происходит переход от выполнения рутинных задач к **управлению агентами**, к системе, где каждый сотрудник — босс, а ИИ-грамотность становится навыком №1

**Frontier-подход** демонстрируют такие компании как Moderna, Accenture, Vodafone, The Estée Lauder Companies и прочие:

**Биотехнологическая корпорация Moderna** интегрировала больше 3 тыс. ИИ-агентов от OpenAI для автоматизации внутренних процессов: от онбординга и техподдержки до ассистирования в анализе научных исследований

**Сотовый оператор Vodafone** в рамках 10-летнего партнерства с Microsoft подключил к их ИИ-экосистеме 68 тыс. сотрудников. И внедрил ИИ в большинство своих направлений — от маркетинга до разработки продуктов, в рамках \$1,5 млрд инвестиций в ИИ-решения в течение 10 лет

Чтобы ИИ давал результат на уровне всей компании, а не отдельных задач, лидеры также объединяют управление талантами и технологиями в единый контур

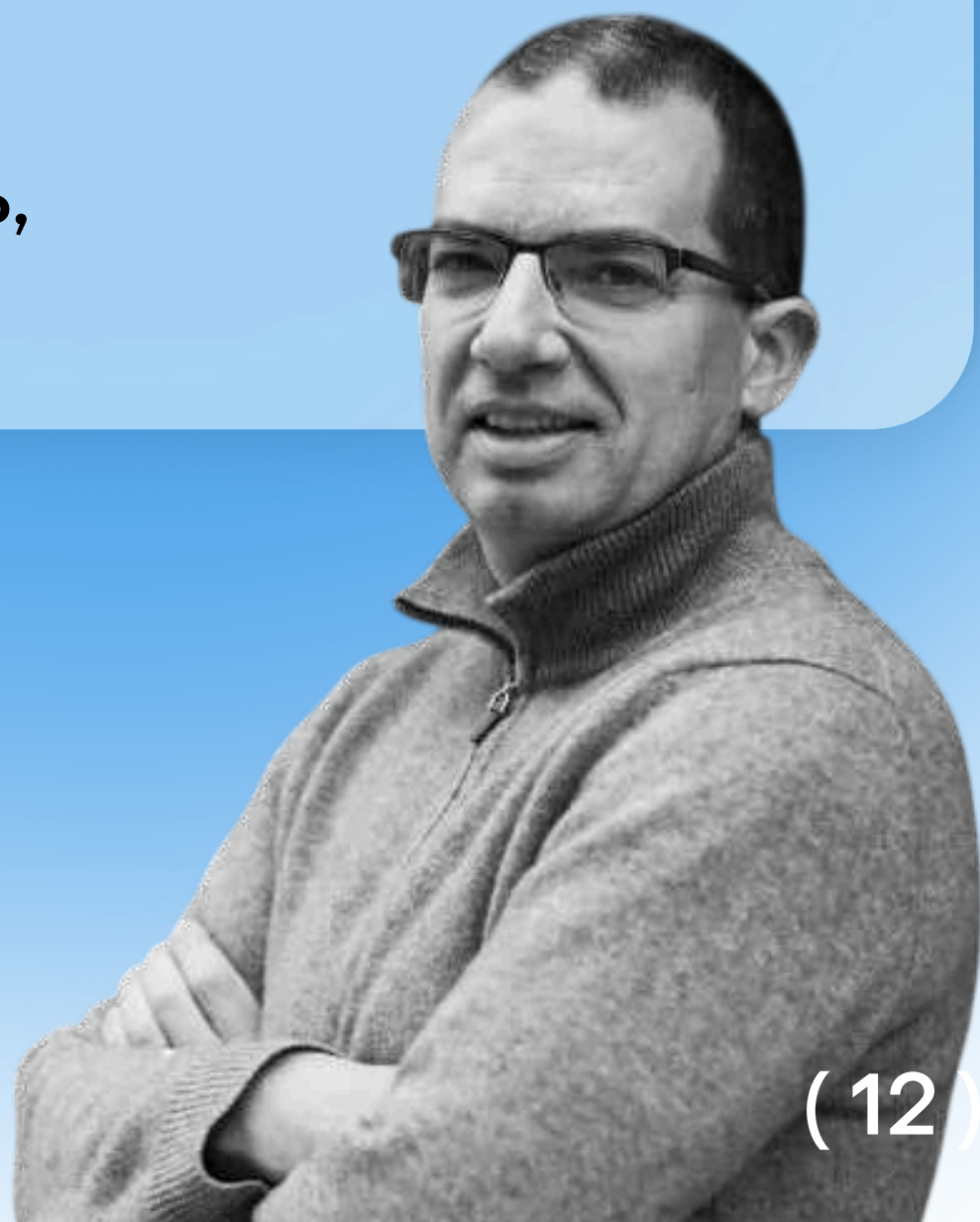
Например, в 2025 году Moderna объявила об объединении функций HR и ИТ — чтобы максимально синхронизировать потенциал человеческого капитала и цифровых решений

\*\*\*



«Если бы мы работали по старым методам, нам потребовалось бы 100 тыс. сотрудников. С помощью ИИ мы приносим максимум пользы клиентам силами всего нескольких тысяч человек»

Стефан Бансель,  
CEO Moderna



Пока только **9,34%** компаний можно отнести к категории **early adopters** в сфере ИИ-агентов, то есть к Frontier-фирмам. Они-то и показывают высокие результаты:

**71%**

руководителей из этой категории отмечают, что бизнес процветает — в сравнении с 39% лидеров по всему миру

**55%**

согласны, что с внедрением ИИ-агентов могут брать больше задач — и 90%, что могут заниматься значимой работой

**93%**

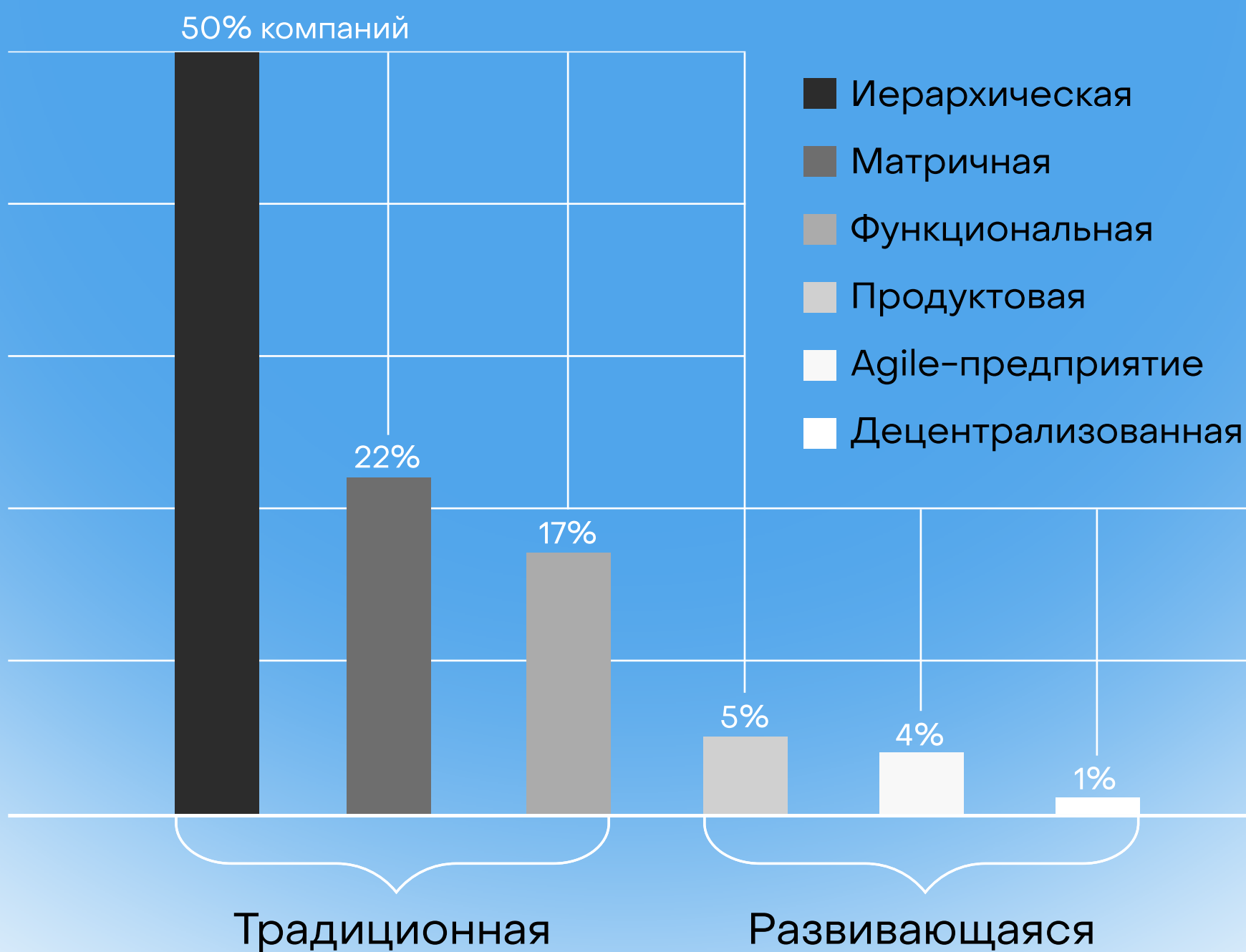
оптимистичнее смотрят на профессиональные перспективы

И куда меньше боятся, что ИИ лишит их работы ( **21%** против **43%** в мире )

Чтобы адаптироваться к рыночной турбулентности, бизнес должен поменять и то, как выстроена работа

В то время как 89% организаций сохраняют традиционные иерархические структуры, растет влияние развивающихся моделей: продуктовых, agile и децентрализованных

Ключевой сдвиг: от вертикали подчинения и четких зон ответственности к **автономным командам**, которые сами ставят цели и делят ответственность за результат



Высокоэффективными компании могут быть и со старыми, и с новыми подходами

Но те, кто переходит на новые модели, быстрее адаптируются к трендам и лучше подготовлены к последствиям бурной цифровизации. Поскольку чаще ставят приоритетом инновации и технологии

$\frac{2}{3}$  бизнесов уже пересматривали свои операционные модели в 2024–2025-х. Многие продолжают редизайн в ближайшие пару лет — примерно половина всех компаний в мире

*Больше результата  
и скорости*

SM

McKinsey выдвинули новую операционную модель, апгрейд их классической 7S — Organize The Value

Если 7S учил компанию быть хорошо организованной, то Organize to Value предлагает **строить все вокруг ценности:** что именно дает бизнесу результат и как быстро организация может перестраиваться

Переход от «делать вещи правильно» к «делать правильные вещи — и делать быстро»



Ценности

*Больше результата  
и скорости*

SM

12 элементов системы Organize the Value

1°

## Purpose

Как организация определяет и транслирует свою миссию

2°

## Ecosystem

Как партнерства масштабируют возможности бизнеса

3°

## Structure

Как строятся автономные команды и зоны ответственности

4°

## Value agenda

Как проектируется и создается реальная ценность продукта

5°

## Leadership

Как лидеры принимают решения и вдохновляют

6°

## Governance

Как приоритизируются ресурсы и определяется успех

*Больше результата  
и скорости*

SM

7°

## Processes

Как функционируют  
рабочие процессы

8°

## Technology

Как данные  
и технологии  
(особенно ИИ)  
создают ценность

9°

## Behaviors

Как формируется и живет  
корпоративная культура

10°

## Rewards

Как люди  
вознаграждаются  
за результаты

11°

## Talent

Как компания  
находит, привлекает  
и развивает лучших

12°

## Footprint

Как распределяются таланты  
по локациям, командам, проектам

*Больше результата  
и скорости*

SM

Руководители постоянно реорганизуют компании. Но фокусируются только на формальной структуре, а не на ценности

В итоге упускают колоссальный потенциал: около +10–30% результативности и вовлеченности сотрудников, ускорение в 5–10 раз

*Больше результата  
и скорости*

SM

Алгоритм перехода на Organize the Value:

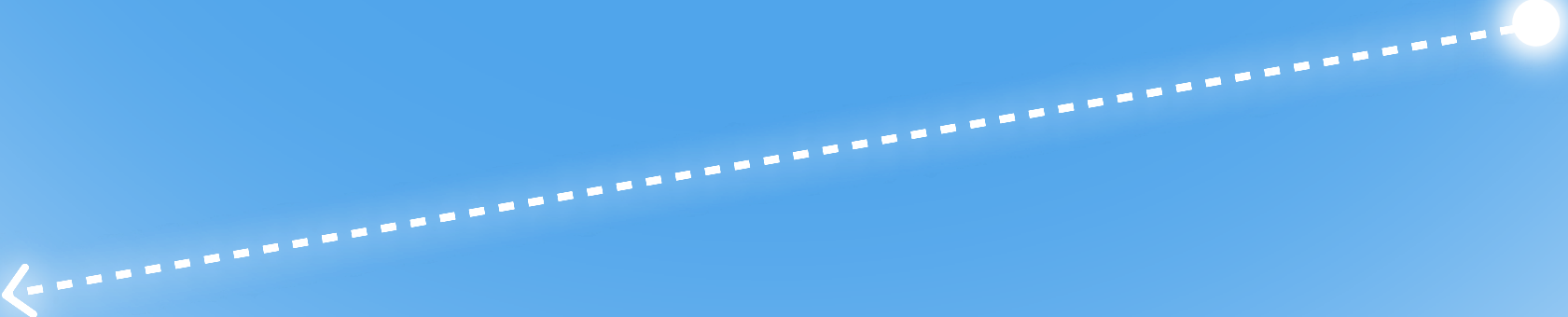
**Диагностируйте бизнес по всем  
12 элементам: в чем компания сейчас  
сильна? Где узкие места?**



**Сравните себя с лидерами:  
где заметнее разница? Какие элементы  
они переделывают и как именно?**



**Выберите стратегию: улучшить  
отдельные элементы или пересобрать  
всю систему?**



**Задайте конкретные целевые  
метрики и план перемен**

*Больше роста  
при меньших ресурсах*

*SM*

Другой новейший тренд в оргструктурах компаний — **Tiny Teams**. Никто больше не раздувает штат

Вместо этого:

1°

Набирают минимум человек,  
только опытных

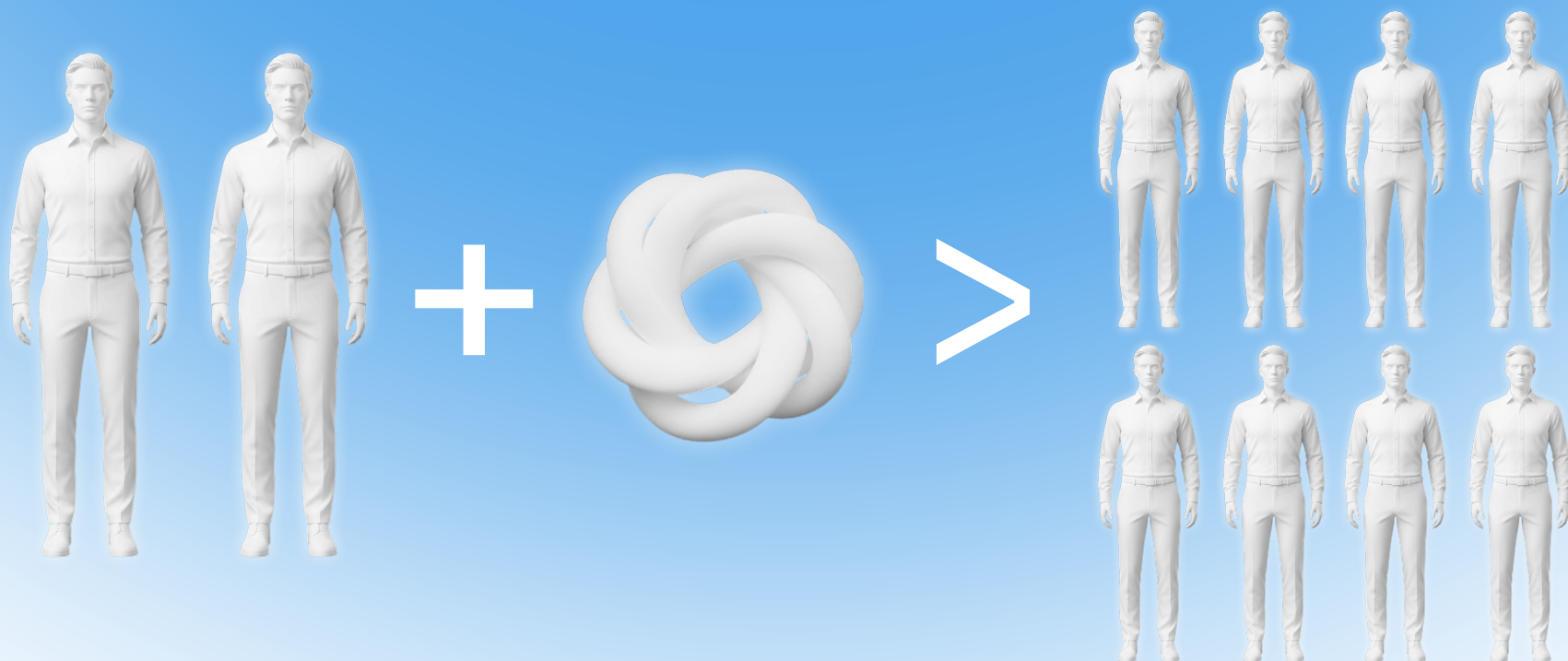
2°

Автоматизируют рутину, упор  
на ИИ

3°

От идеи переходят сразу  
к разработке решения,  
минимизируют встречи и чаты

Это позволяет быстро тестировать гипотезы и выпускать продукты, избегая долгих согласований



Источник: [Latent Space](#)

( 21 )

По модели **Tiny Teams** уже работают:

**Gamma**, ИИ-конструктор презентаций.  
Состоит из 30 человек, при этом у них  
50 млн пользователей и входит в топ-25  
пользовательских ИИ мира

**Gumloop**, разработчики ИИ-агентов.  
Провели несколько сотен интервью, чтобы  
набрать по-настоящему сильную команду  
из 10 человек — теперь их сервисом  
пользуются корпорации

**Volt.new**, ИИ-сервис для кодинга.  
За 60 дней вышел к прогнозируемому  
годовому доходу в \$20 млн силами  
15 человек

*Больше внимания  
к азиатским бизнес-моделям*



В ближайшие 10 лет 60% из 500 крупнейших компаний мира, вероятно, будут азиатскими

Фундамент этого роста: огромная популяция, развитое производство, высокая технологичность и государственно-частное сотрудничество

За последние 3–5 лет там сложились 6 новых и эффективных бизнес-архетипов. К ним стоит присмотреться

Они тесно связаны с ИИ и фокусируются на радикальном доверии пользователя, эмоциональном отклике и гиперперсонализации

6 прорывных форматов, меняющих сейчас рынок Азии:

1°

Продукты на эмоциях и сопри-  
частности (мерч, фан-ритуалы)

**50 млрд \$**

капитализация

(Pop Mart)

2°

Масштабирование доверия  
(лайвы, сообщества, блогеры)

**+540%**

рост продаж за 5 лет

(Douyin)

3°

Микросегментация и сверх-  
быстрая реакция на тренды

**+65%**

выручка за 2 года

(Shein)

4°

Лояльность через прозрачность  
и некоммерческие возможности  
(например, бесплатное обучение  
и инвестиции без скрытых  
платежей)

42%

рынка брокерских  
услуг Индии  
захвачено

( Zerodha  
+ Groww )

5°

Гиперэкосистемность

+66%

выручка за 6 лет

( Ping An )

6°

ИИ-нативные платформы (сервис  
оказывает агент, не человек)

+65%

рост продаж  
в регионах

( Yuanfudao )

\*\*\*



«Бизнес дошел до понимания, что employee experience не менее важен, чем user experience, хотя концепция заботы о персонале до сих пор остается во многом неуловимой. Мы не до конца понимаем, что такое качественный опыт сотрудника, как его создавать и измерять»

**Евгений Вольнов,  
директор по контенту  
в hh.ru**



**Неразвитая корпоративная культура дорого обходится: компании с плохой репутацией вынуждены платить новым сотрудникам в среднем на 10% больше, чем конкуренты с сильным брендом**

**Это называют «налогом на токсичность»**

# 44%

сотрудников по всему миру уже уволись хотя бы раз, ссылаясь на нездоровое рабочее окружение



Градус ожиданий растет: сегодня почти половина кандидатов (48% против 38% в 2024-м) отклонят оффер компании, которая не занимается своей культурой

Громче всех об этом заявляют, конечно, зумеры

Что же считается маркером здоровой рабочей обстановки, что притягивает таланты?

Вот 5 нефинансовых магнитов для сегодняшних работников:

1°

Истинный work-life balance

2°

Гибкость и персонализация условий труда

3°

Разделение сотрудниками корпоративных ценностей, уверенность в значимости своей работы

4°

Чувство принадлежности к сообществу единомышленников

5°

Широкие возможности для развития, обучения и карьеры

\*\*\*



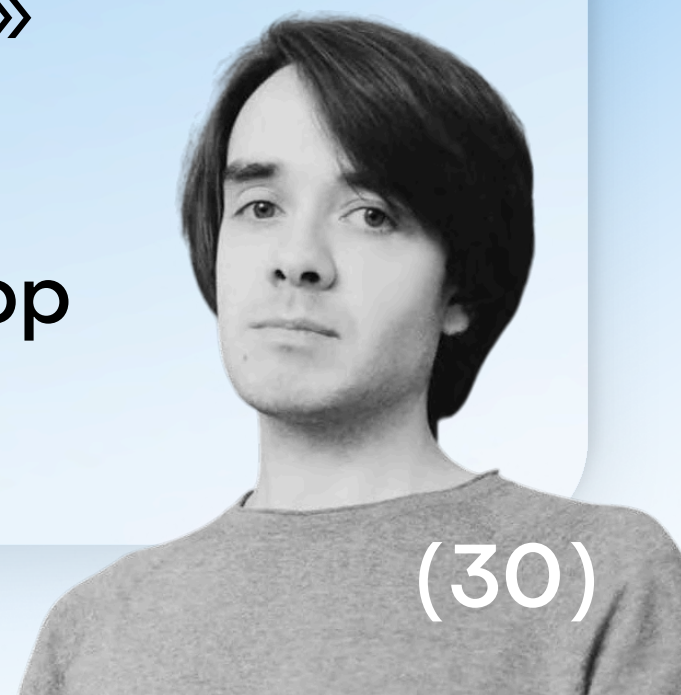
SM

«После пандемии в HR-индустрии произошел важный сдвиг. В его основе лежит логика сервисного мышления — подхода, выросшего из практик человекоцентричного проектирования.

Главный фокус тут — не на формальностях вроде регулярных ван-ту-ванов, а на реальном повседневном опыте человека: как устроен его рабочий день, где возникают перегрузки, что провоцирует растерянность и лишает мотивации. Здесь появляются конкретные маршруты, точки контакта, сценарии — и деловая культура начинает рассматриваться как совокупность сервисов, которыми компания фактически „обслуживает“ своих сотрудников.

Именно сервис-дизайн станет ключевой технологией проектирования эффективных и позитивных корпоративных культур и ответом на эпидемию выгорания, которая сегодня буквально блокирует работу команд»

**Евгений Вольнов, директор по контенту в hh.ru**



В ответ на потребность в продуманной, позитивной и измеримой корпоративной культуре растут технологичные стартапы:

**Run** оптимизирует ежедневную переписку, чтобы не заваливать сотрудников бесполезной информацией и лишними чатами

**Remote Social** позволяет объединять распределенные команды через регулярные социальные соприкосновения вроде игр и ритуалов

**HeuTaco** помогает органично вписать благодарность и похвалу в повседневную рабочую коммуникацию

\*\*\*



«В ближайшие годы мы увидим, как корпоративная культура будет становиться платформенной, технологичной и, я бы даже сказал, архитектурной — в смысле ее продуманности и интегрированности.

А главное — станет куда больше потребности в людях, способных создавать и внедрять такие инновации. Конечно же, не без участия всех современных достижений автоматизации, в первую очередь искусственного интеллекта»

**Евгений Вольнов,  
директор по контенту  
в hh.ru**



Эволюция работы:

## 6 правил для лидеров будущего

1°

Внедряйте ИИ как партнера,  
а не как замену сотрудникам

2°

Растите самостоятельность  
в командах

3°

Изучайте новые бизнес-подходы,  
экспериментируйте с ними

4°

Проектируйте опыт сотрудника так  
же тщательно, как и клиентский

5°

Сделайте ИИ-грамотность  
навыком №1 для всей организации

6°

Будьте прозрачными —  
и наращивайте доверие своих людей.  
Они и есть ваш главный актив

Several white dotted lines with arrowheads are drawn across a blue sky with scattered white clouds. The lines form a series of curves and loops, starting from the top left and moving towards the bottom right, suggesting a path or a sequence of events.

Этот тренд-репорт — часть ежегодного цикла «Безответственных прогнозов» от команды SETTERS Media

Мы исследуем, как сталкиваются технологии, бизнес и люди, и фиксируем время, когда привычное уже устарело, а новое — только рождается

Над тренд-репортом  
работали:

1°

Команда SETTERS Media



2°

Женя Вольнов, директор  
по контенту hh.ru, автор  
тг-канала The Future Of Work

