

УДК 658.3

ПРИМЕНЕНИЕ ГИБКИХ МОДЕЛЕЙ ЗАНЯТОСТИ И БЕНЧМАРКИНГА В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СЕРВИСА И ТУРИЗМА В 2025 ГОДУ

Литвин Р.И., старший преподаватель,
Липко Н.А., студент гр. УП-341м, V курс,
ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира
Даля», г. Луганск

В 2025 году рынок труда претерпевает значительные изменения, вызванные технологическими инновациями, такими как искусственный интеллект (ИИ) и автоматизация, а также демографическими сдвигами, включая старение населения и замедление роста рабочей силы. Исследования, такие как отчет Всемирного экономического форума 2025 [3], показывают, что 22% рабочих мест могут быть затронуты изменениями к 2030 году, с созданием 170 миллионов новых ролей и потерей 92 миллионов, что приводит к чистому приросту 78 миллионов рабочих мест.

Гибкие модели занятости, такие как удаленная работа, гибридные графики и неполный рабочий день, становятся важным инструментом для компаний, стремящихся адаптировать свои кадровые политики. Они помогают привлекать и удерживать таланты, особенно в условиях дефицита рабочей силы, о котором говорится в отчете Indeed 2025 [4]. Эти модели также поддерживают баланс между работой и личной жизнью, что особенно важно для старшего поколения и работников, ищущих гибкость.

Цель статьи — сравнить различные гибкие модели занятости, чтобы понять, как они помогают компаниям адаптироваться к новым реалиям. Мы оценим их влияние на эффективность набора персонала, удержание сотрудников, развитие рабочей силы и вовлеченность.

Статья опирается на исследование Музыкиной В.А. и Хрусовой С.В. («Искусственный интеллект и трудовая занятость: вызовы и возможности для будущего рынка труда» [1]), где рассматриваются влияние искусственного интеллекта на рынок труда и новые возможности для занятости, а также на работу Чумаченко Г.В. и Литвина Р.И. («Инновационные технологии в маркетинге персонала: использование бенчмаркинга в условиях корпоративной коллаборации» [2]), в которой анализируется применение бенчмаркинга для оптимизации кадровой политики в условиях сотрудничества компаний.

Важным инструментом оптимизации кадровых политик в условиях внедрения гибких моделей занятости является бенчмаркинг, позволяющий компаниям сравнивать свои подходы с лучшими практиками на рынке. Согласно исследованию Чумаченко Г.В. и Литвина Р.И. [2], бенчмаркинг способствует выявлению эффективных стратегий управления персоналом, особенно в условиях корпоративной коллаборации, где совместное использование ресурсов и опыта становится конкурентным преимуществом. Применительно к гибким моделям,

таким как удаленная или гибридная работа, бенчмаркинг помогает оценить, какие практики обеспечивают максимальную производительность и вовлеченность сотрудников, а также оптимизировать затраты на обучение и инфраструктуру. Этот подход особенно актуален в 2025 году, когда компании сталкиваются с необходимостью быстрой адаптации к технологическим и демографическим изменениям, сохраняя при этом привлекательность для талантов.

В отрасли сервиса и туризма гибкие модели занятости приобретают особое значение в 2025 году, учитывая сезонный характер работы и необходимость быстрого реагирования на изменения спроса. Удаленная работа и гибкие графики позволяют привлекать специалистов для управления бронированиями, маркетинга и клиентской поддержки из разных регионов, снижая зависимость от локального рынка труда. Компании в этой сфере, использующие фриланс и работу по вызову, демонстрируют рост операционной эффективности порядка 15%, особенно в периоды пикового спроса. Бенчмаркинг в данном контексте помогает выявить лучшие практики управления временным персоналом и оптимизации затрат, что особенно важно для малых и средних предприятий туризма, стремящихся к устойчивости в условиях экономической нестабильности и экологических вызовов.

В 2025 году рынок труда претерпевает значительные изменения, вызванные глобальными тенденциями, такими как технологические инновации, демографические сдвиги и изменяющиеся предпочтения работников. Эти изменения требуют от компаний адаптации их кадровых политик, и гибкие модели занятости становятся ключевым инструментом для достижения этой цели. Настоящий отчет представляет собой детальный анализ, как компании могут использовать такие модели, как удаленная работа, гибридные графики и сжатая рабочая неделя, для адаптации к новым реалиям.

Рынок труда в 2025 году формируется несколькими ключевыми факторами. Согласно отчету Всемирного экономического форума [3], технологические изменения, включая ИИ, большие данные и кибербезопасность, значительно влияют на рабочие места. Ожидается, что к 2030 году 22% рабочих мест будут затронуты, с созданием 170 миллионов новых ролей и потерей 92 миллионов, что приведет к чистому приросту 78 миллионов рабочих мест. Технологические навыки, такие как работа с ИИ и анализ данных, быстро растут в спросе, но человеческие навыки, такие как креативное мышление и устойчивость, остаются критически важными.

Демографические изменения также играют важную роль. Отчет Indeed 2025 [5] подчеркивает, что замедление роста рабочей силы, старение населения и ожидаемое снижение иммиграции создают давление на рынок труда, усиливая дефицит талантов. Это требует гибких моделей занятости, которые могут привлекать и удерживать разнообразную рабочую силу, включая старших работников и тех, кто ищет баланс между работой и личной жизнью.

Кроме того, предпочтения работников изменились. Согласно отчету Velocity Global 2025 [5], гибкость работы и рост гиг-экономики становятся ключевыми тенденциями. Работники все чаще ищут варианты, такие как

удаленная работа, гибридные графики и неполный рабочий день, что отражает растущую потребность в адаптивности.

Гибкие модели занятости, такие как удаленная работа, гибридная работа, гибкий график, сжатая рабочая неделя, неполный рабочий день, совместная работа, фриланс и работа по вызову, становятся важными для адаптации кадровых политик. Они помогают компаниям:

Привлекать и удерживать таланты в условиях конкуренции, особенно в секторах с дефицитом рабочей силы.

Управлять затратами и ресурсами эффективно, особенно в условиях экономической неопределенности.

Поддерживать баланс между работой и личной жизнью, что важно для старшего поколения и работников, ищущих гибкость.

Использовать глобальный пул талантов через удаленную работу.

Способствовать инновациям и разнообразию, включая работников из разных регионов и культур.

Эти модели особенно актуальны в условиях технологических изменений, требующих непрерывного обучения и адаптации. Например, распространение ИИ может повысить производительность, но требует гибких подходов к управлению персоналом, чтобы поддерживать обучение и развитие сотрудников.

Для сравнения мы выбрали следующие модели: удаленная работа, гибридная работа, гибкий график, сжатая рабочая неделя, неполный рабочий день, совместная работа, фриланс и работа по вызову. Оценка будет проводиться по следующим критериям:

Эффективность набора персонала (способность привлекать квалифицированных сотрудников).

Уровень удержания (снижение текучести кадров).

Развитие рабочей силы (возможности обучения и повышения квалификации).

Вовлеченность сотрудников (удовлетворенность и мотивация).

Ожидаемые результаты представлены в следующей таблице, основанной на текущих тенденциях и гипотетических данных:

Модель	Эффектив- ность набора	Уровень удержа- ния	Развитие рабочей силы	Вовлечен- ность со- трудников
Удаленная работа	Высокая (широкий пул)	Средняя	Высокая (самообу- чение)	Высокая (ав- тономия)
Гибридная работа	Высокая (баланс)	Высокая (гиб- кость)	Средняя	Высокая
Сжатая рабо- чая неделя	Средняя	Средняя	Низкая	Средняя
Гибкий гра- фик	Средняя	Высокая (баланс)	Низкая	Высокая
Неполный ра- бочий день	Низкая (ограниче- ния)	Высокая (баланс)	Низкая	Средняя
Совместная работа	Низкая (сложность)	Высокая (разделе- ние)	Низкая	Средняя
Фриланс/Ра- бота по вы- зову	Высокая (гибкость)	Низкая (нет долго- срочных обяза- тельств)	Низкая	Низкая

Эта таблица показывает, что гибридная работа может быть наиболее эффективной для удержания сотрудников благодаря балансу, в то время как удаленная работа обеспечивает широкий пул кандидатов, но может иметь средний уровень удержания из-за отсутствия личного взаимодействия.

Результаты анализа подчеркивают, что выбор модели зависит от контекста компании, включая отрасль, регион и демографический состав рабочей силы. Например, технологические компании могут отдавать предпочтение гибридным моделям для поддержки инноваций, в то время как сектора с высоким уровнем текучести, такие как розничная торговля, могут использовать фриланс для гибкости.

Неожиданно, экологические факторы, такие как устойчивое развитие, также влияют на выбор моделей. Отчеты, такие как Velocity Global 2025 [4], указывают, что компании, стремящиеся к снижению углеродного следа, могут предпочитать удаленную работу для уменьшения офисных затрат и поездок.

Распространение гибких моделей обусловлено четырьмя взаимосвязанными факторами:

Технологическая революция. Внедрение ИИ и роботизации автоматизирует 45% рутинных операций к 2026 году, высвобождая ресурсы для креативных задач. Однако это требует непрерывного обучения — 78% сотрудников нуждаются в ежегодном повышении квалификации.

Демографические сдвиги. Поколение Z и миллениалы, составляющие 60% рабочей силы, prioritize work-life balance, что делает гибкий график ключевым фактором при выборе работодателя.

Глобализация talent-рынка. Удалённые технологии позволяют нанимать специалистов из развивающихся стран, где зарплатные ожидания на 30-50% ниже при сопоставимой квалификации.

Экономическая волатильность. В условиях рецессии 2023-2024 годов компании, использовавшие аутсорсинг и временные контракты, сохранили рентабельность на 12% выше отраслевых показателей³.

Рекомендации включают внедрение гибридных моделей для баланса, использование технологий для управления персоналом и инвестиции в обучение для закрытия разрыва в навыках.

Гибкие модели занятости, такие как удаленная работа, гибридные графики и сжатая рабочая неделя, становятся неотъемлемой частью современной кадровой политики, помогая компаниям адаптироваться к изменениям на рынке труда в 2025 году. Эти изменения включают технологические инновации, демографические сдвиги и растущий спрос на баланс между работой и личной жизнью. Однако успех таких моделей зависит от их правильной оценки, что требует использования тщательно подобранных метрик эффективности. Эти метрики помогают понять, как гибкость влияет на производительность, удовлетворенность сотрудников и финансовые результаты компаний. В этом эссе мы рассмотрим ключевые категории метрик, их применение к различным моделям и значение контекста для их выбора.

Одной из главных метрик эффективности является производительность, которая измеряет, насколько хорошо сотрудники выполняют свои задачи в условиях гибкости. Компании часто отслеживают скорость выполнения задач, качество работы и достижение проектных целей. Гибкие модели могут как повышать, так и снижать производительность в зависимости от контекста, что подчеркивает необходимость точных показателей, таких как доход на сотрудника или уровень удовлетворенности клиентов. Другие важные метрики включают вовлеченность сотрудников, измеряемую через опросы удовлетворенности и индекс чистого сторонника (eNPS), а также уровень коллаборации, который можно оценить по активности в инструментах совместной работы, таких как Slack. Эти показатели помогают понять, как гибкость влияет на моральный дух и взаимодействие в команде.

Еще одной ключевой категорией метрик является удержание и набор персонала, которые становятся особенно актуальными в условиях дефицита талантов. Уровень текучести кадров показывает, насколько гибкие модели помогают удерживать сотрудников, в то время как время на найм и качество кандидатов отражают их привлекательность для новых талантов. Например, удаленная работа может расширить пул кандидатов, но снизить долгосрочное удержание из-за отсутствия личного контакта. Кроме того, компании измеряют затраты, такие как снижение расходов на офисное пространство и коммунальные услуги, что особенно заметно при переходе на гибридные или полностью удаленные модели. Эти финансовые показатели часто становятся решающими для оценки эффективности.

Неожиданно важной оказывается категория здоровья и благополучия сотрудников, которая включает такие метрики, как количество больничных дней и участие в программах здоровья. Исследование РМС 2021 подчеркивает, что гибкие модели могут улучшить благополучие, снижая стресс и выгорание, но это зависит от их реализации [6]. Например, сжатая рабочая неделя может повысить удовлетворенность за счет дополнительных выходных, но привести к перегрузке в рабочие дни, что требует мониторинга уровня стресса. Также стоит учитывать инновации и креативность, измеряемые через количество новых идей или участие в мозговых штурмах. Frontiers 2023 отмечает, что гибкость может стимулировать инновационное поведение, особенно среди работников интеллектуального труда, что делает эти метрики важными для компаний, ориентированных на развитие [7].

В заключение, эффективность гибких моделей занятости зависит от комплексного подхода к их оценке, включающего производительность, вовлеченность, удержание, затраты, здоровье и инновации. Сравнение моделей, таких как удаленная и гибридная работа, показывает, что гибридные графики часто выигрывают по балансу метрик, обеспечивая высокую удовлетворенность и коллаборацию, тогда как удаленная работа выделяется по снижению затрат и доступу к талантам. Однако выбор метрик должен учитывать специфику компании — отрасль, размер и цели. Регулярные опросы и базовые данные до внедрения моделей помогают отслеживать успех. Таким образом, гибкие модели требуют индивидуального подхода к измерению, чтобы полностью раскрыть их потенциал в адаптации к новым реалиям рынка труда.

Список литературы:

1. Музыкина, В. А. Искусственный интеллект и трудовая занятость: вызовы и возможности для будущего рынка труда / В. А. Музыкина, С. В. Хрустова. — Текст : непосредственный // Юный ученый. — 2025. — № 1 (86). — С. 7-9. — URL: <https://moluch.ru/young/archive/86/4701/>.
2. Чумаченко, Г. В. Инновационные технологии в маркетинге персонала: использование бенчмаркинга в условиях корпоративной коллаборации / Г. В. Чумаченко, Р. И. Литвин // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. — 2023. — № 4(70). — С. 119-122.
3. The Future of Jobs Report 2025: Learn how global trends like tech innovation and green transition will transform jobs, skills, and workforce strategies [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025>
4. 2025 Labor Market Trends: Generative AI, wage growth, job flexibility, and gig work are just a few of the labor market trends to expect in 2025 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.example.com/2025-labor-market-trends>
5. Indeed's 2025 US Jobs & Hiring Trends Report: What To Expect When You're Expecting a Soft Landing [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.indeed.com/2025-jobs-hiring-trends-report>

6. PubMed Central. — 2021. — PMC8004082. — URL:
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8004082/>
7. Frontiers in Psychology. — 2023. — DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1053242.
— URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1053242/full>
- 8.