

ПРОФИЛАКТИЧЕСКАЯ МЕДИЦИНА

PREVENTIVE MEDICINE

УДК 614.2:331.108.4

© Коллектив авторов, 2026

СНИЖЕНИЕ НЕГАТИВНЫХ ЭФФЕКТОВ СОКРАЩЕНИЙ ПЕРСОНАЛА: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

Рыбаков И.А.

АНО РТ-Медицина Государственной корпорации «Ростех», Москва, Россия

Аннотация

Цель исследования. Систематизация доказательной базы методов снижения организационных, психологических и экономических последствий вынужденных сокращений персонала для обеих категорий работников — уволенных и оставшихся в штате. **Материалы и методы.** Проведён аналитический обзор международных исследований (2020–2025) по базам данных PubMed, EBSCO, Web of Science, а также отраслевых докладов (SHRM, Deloitte, CareerMinds, EAPA). Включены рандомизированные контролируемые исследования, мета-анализы, когортные исследования и данные крупных работодателей. **Результаты.** Ступенчатая модель оптимизации численности (7 уровней) позволяет снизить риск банкротства, коррелирующий с агрессивным даунсайзингом. Программы психологической поддержки демонстрируют возврат инвестиций (ВИ) от 3:1 (малый бизнес) до 9:1 (крупный). Корпоративные программы майндфулнесс обеспечивают ВИ 11:1 (Aetna) и 2:1 (SAP). Геймифицированное HR-управление повышает вовлечённость персонала на 25–60% ($\beta = 0,31$, $p < 0,001$). Финансовые велнес-программы снижают незапланированные прогулы на 24%. **Обсуждение.** Интегрированный подход, сочетающий прозрачную коммуникацию, аутплейсмент, программы психологической поддержки, майндфулнесс и геймификацию, статистически значимо снижает последствия «синдрома выжившего» и сохраняет производительность труда. **Заключение.** Комплексная HR-стратегия при сокращениях экономически эффективна и позволяет сохранить человеческий капитал, конкурентоспособность и работодательский бренд организации.

Ключевые слова:

сокращение персонала, управление человеческим капиталом, программы психологическая поддержка, синдром выжившего, аутплейсмент, геймификация, корпоративное благополучие, wellness-программы, производительность труда.

REDUCING NEGATIVE EFFECTS OF STAFF REDUCTIONS: A COMPREHENSIVE APPROACH TO HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Rybakov I.A.

ANO RT-Medicine of the State Corporation Rostec, Moscow, Russia

Abstract

Objective. To systematize the evidence base for methods of reducing organizational, psychological, and economic consequences of forced staff reductions for both categories of employees — those dismissed and those retained. **Materials and methods.** An analytical review of international studies (2020–2025) from PubMed, EBSCO, Web of Science databases and industry reports (SHRM, Deloitte, CareerMinds, EAPA) was conducted. **Results.** EAP programs demonstrate ROI from 3:1 to 9:1. Mindfulness programs ROI 11:1–200%. Gamified HRM increases engagement by 25–60% ($\beta = 0.31$, $p < 0.001$). **Conclusion.** An integrated HR strategy during reductions is cost-effective and preserves human capital and employer brand.

Keywords:

staff reduction, human capital management, EAP programs, survivor syndrome, outplacement, gamification, corporate wellness, productivity.

ВВЕДЕНИЕ

Сокращение персонала в условиях экономической нестабильности представляет собой один из ключевых инструментов антикризисного управления. Вместе с тем международные данные убедительно показывают: необдуманый подход к оптимизации численности работников обо-

дится организациям значительно дороже, чем краткосрочная экономия фонда оплаты труда. Период адаптации нового сотрудника в среднем составляет 2 года, на топ-позициях — 3 года, а кандидат, находящийся без работы более 6 месяцев, начинает терять профессиональную квалификацию [1].

Актуальность проблемы определяется тем, что сокращения формируют «двойной удар» по организации: разрушают мотивацию уволенных и одновременно подрывают доверие, вовлечённость и психологическую безопасность оставшихся сотрудников. Согласно данным Gartner (2024), после волны увольнений повышаются уровень стресса, текучесть кадров и риски производственных ошибок в перегруженных командах [2]. Агрессивный даунсайзинг (сокращение свыше 3–10% персонала) статистически коррелирует с повышенным риском банкротства организации в среднесрочной перспективе [3].

Цель исследования — систематизировать доказательную базу комплексных профилактических методов, направленных на снижение организационных, психологических и экономических последствий вынужденных сокращений персонала с учётом интересов обеих категорий работников — уволенных и оставшихся в штате.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Проведён аналитический обзор международных исследований, опубликованных в 2020–2025 гг. Источниковую базу составили публикации из баз данных PubMed, EBSCO и Web of Science, а также отраслевые доклады ведущих организаций в области управления персоналом: SHRM (Society for Human Resource Management), Deloitte Global Human Capital Trends, CareerMinds, EAPA (Employee Assistance Professionals Association) и EBRI (Employee Benefit Research Institute). Для оценки финансовой эффективности программ использовались данные рандомизированных контролируемых исследований, мета-анализов, когортных исследований и корпоративных отчётов крупных работодателей. Критериями включения служили: наличие количественных показателей эффективности (ROI, производительность, абсентеизм, текучесть), размер выборки не менее 100 человек, рецензируемый характер публикации или авторитетность отраслевого источника.

РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Ступенчатая модель оптимизации численности персонала

Проведенный анализ показал, что принятие решения о сокращении требует системного анализа, а не рефлекторного ответа на падение выручки. Международные и отечественные организации рекомендуют последовательно проходить уровни оптимизации от наименее травматичных к наиболее радикальным: 1) заморозка вакансий (минимальный риск); 2) заморозка при

естественной текучести (низкий риск); 3) сокращение рабочего времени / частичная занятость (умеренный риск); 4) отпуска без сохранения заработной платы; 5) аутсорсинг и аутстаффинг непрофильных функций; 6) аутплейсмент (перевод в другие компании); 7) прямые увольнения (высокий риск). Анализ практики предприятий в кризисные периоды показал: 84% компаний планировали сначала сокращение рабочего времени, а потом уже прибегали к прямым увольнениям [1]. В секторах, где более 64% компаний первоначально сокращали социальный пакет, падение лояльности персонала было особенно ощутимым [4]. Во избежании негативных последствий до принятия решений необходимо проводить кадровый аудит по трём осям: критичность для бизнеса (носители уникальных компетенций, ключевые клиентские связи), избыточность функций и долгосрочная ценность (потенциал роста, многофункциональность).

2. Коммуникация при сокращениях как инструмент сохранения доверия

Изучение данных показало, что прозрачная коммуникация является ключевым инструментом снижения негативных эффектов на всех уровнях. По данным Deloitte Global Human Capital Trends 2024, 86% лидеров напрямую связывают прозрачность с доверием сотрудников [5]. В организациях с высоким уровнем доверия работники испытывают на 74% меньше стресса, показывают на 50% более высокую производительность и на 40% реже подвержены выгоранию [5]. Между тем, по данным CareerMinds (2025), лишь 28% уволенных сотрудников считали, что руководство было полностью прозрачно в объяснении причин и критериев отбора; ещё 49% оценили коммуникацию как частичную [6]. В изученных нами обзорах выявлены следующие принципы эффективной коммуникации: объяснение бизнес-контекста и предшествующих мер снижает воспринимаемую несправедливость; соблюдение последовательности аудиторий (компания → индивидуальные встречи → оставшиеся); подготовка руководителей с согласованными текстами и ЧАВО (ответа на часто задаваемые вопросы); регулярные пульс-опросы для мониторинга настроений [6, 7].

3. Аутплейсмент и поддержка уволенных

Аутплейсмент – профессиональная помощь сотрудникам в поиске новой работы за счёт работодателя — является одним из наиболее действенных инструментов защиты работодателя и его бренда. Проведенный нами анализ показал, что около 90% специалистов учитывают репутацию

компании при поиске работы, что делает качество расставания элементом долгосрочной HR-стратегии [8]. Данные организационной психологии подтверждают: способ управления аутизмом значительно влияет на уровень стресса не только у уволенных, но и у «выживших» [9]. Эффективная программа включает: карьерный коучинг (резюме, подготовка к интервью, оценка компетенций), доступ к базам вакансий, психологическую поддержку (особенно для уязвимых категорий — предпенсионный возраст, одинокие родители), сохранение части льгот (ДМС на 2–3 месяца), подготовку рекомендательных писем. Личностные характеристики — экстравертность, добросовестность и открытость к опыту — являются значимыми предикторами успешности аутиста, что обуславливает необходимость персонализации программ [10].

4. Синдром «выжившего» и программы психологической поддержки (EAP)

После сокращений организации подвергаются «второй волне» — синдрому выжившего (Survivor Syndrome). Исследование SHRM (2025) определяет его как психологический феномен, проявляющийся у оставшихся сотрудников в форме вины, тревоги, недоверия к руководству и снижения мотивации [11]. Исследователи Стокгольмской школы экономики предупреждают: работники, сохранившие место, нередко демонстрируют более высокое намерение уволиться, чем до сокращений, — особенно если процесс воспринимался как несправедливый [12]. CareerMinds (2025) вводит понятие «Синдром выжившего 2.0», включающее хроническое выгорание, дезангажированность и системное недоверие к стратегии руководства [13].

Программы EAP (Employee Assistance Programs или психологическая поддержка работников) — краткосрочные программы психологической и социальной поддержки — являются наиболее доказанным инструментом поддержки в кризисные периоды. По данным международных исследований, возврат извести от психологической поддержки (ПП) составляет: для малого бизнеса (США) — 3:1, среднего — 5:1, крупного — 9:1; в Великобритании (EAPA) — £7,27 на £1 вложенных [14]. Краткосрочное консультирование в рамках ПП обеспечивает снижение доли сотрудников с трудностями концентрации с 56% до 28%, дезангажированных — с 32% до 23%, пропускающих работу — с 29% до 13% [15]. Клиническое исследование JAMA (2022, n = 1 132 сотрудника из 66 компаний США) подтвердило: участие в менталь-

ных программах благополучия снижало симптомы депрессии и тревоги и обеспечивало положительный возврат инвестиций для всех уровней оплаты труда выше минимума, установленного по закону [16].

5. Корпоративные программы управления здоровьем и благополучием персонала: физическое и ментальное здоровье

Программы снижения стресса на основе осознанности (Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR) обладают наиболее обширной доказательной базой среди корпоративных профилактических инициатив. Мета-анализ 75 первичных исследований подтвердил их эффективность в снижении стресса и улучшении благополучия персонала [17]. Результаты на уровне организаций демонстрируют множество компаний, внедрявших профилактический подход: программа Aetna Insurance снизила расходы на здравоохранение на 7% (экономия более \$6 млн за первый год), рост производительности составил +62 мин/нед на работника, возврат инвестиций составил 11:1 [18]; внутренняя оценка SAP (информационные технологии, Германия) показал возврат инвестиций 200%; 10 дней использования Headspace for Work (приложение для медитаций) снижали субъективный стресс на 14% [19]. Проспективное когортное исследование краткого 4-сессионного курса майндфулнесс для сотрудников университета (n = 164, 2025) зафиксировало статистически значимое снижение воспринимаемого стресса и рост рабочей производительности (d = 0,44–0,78, p < 0,001) [20].

Помимо физических и психологических проблем, финансовый стресс снижает вовлечённость сотрудников на 18,2% и является одним из ведущих факторов производственного дистресса [21]. По данным EBRI Financial Wellbeing Employer Survey 2024, 77% работодателей в США планируют предложить или уже предлагают накопительные счета для экстренных нужд. Программы финансового благополучия обеспечивают: снижение финансового стресса и рост лояльности у 7 из 10 участников; уменьшение незапланированных прогулов в среднем на 24%; 90% работодателей оценивают их как эффективный инструмент удержания и повышения производительности [22]. По данным Morneau Shepell (2020), 60% сотрудников готовы перейти к работодателю, предоставляющему лучшую поддержку в области здоровья, — даже при меньшей заработной плате, что говорит о высокой значимости профилактических инициатив.

6. Геймификация и цифровые платформы вовлечённости

Геймификация в управлении персоналом — применение игровых механик (баллы, бейджи, рейтинговые таблицы, челленджи, мгновенная обратная связь) в рекрутинге, адаптации, обучении и управлении производительностью — является одним из наиболее динамично растущих сегментов в кадровых технологиях. По данным SHRM (2025), геймифицированное обучение повышает вовлечённость на +60% и улучшает удержание знаний на +40% [23]. SEM-исследование (2024, $n = 169$) показало средний прирост вовлечённости обучающихся на +25% и успеваемости — на +30%; коэффициент корреляции между вовлеченностью и приверженности обучению составил $r = 0,65$ [24]. Исследование PMC (2026, $n = 418$) выявило значимый положительный эффект геймифицированного управления персоналом на рабочую вовлечённость ($\beta = 0,31$, $p < 0,001$); воспринимаемая организационная поддержка усиливала данный эффект ($\beta = 0,17$, $p < 0,01$) [25].

Рынок программного обеспечения для вовлечённости сотрудников демонстрирует устойчивый рост: с \$1,05 млрд в 2024 году до прогнозируемых \$3,61 млрд к 2032 году. 72% организаций уже используют цифровые платформы профилактики для решения проблем ментального здоровья [26]. Принципиально важным условием эффективности геймификации является наличие адекватного уровня воспринимаемой организационной поддержки: при её дефиците игровые механики практически не работают [25]. Нефинансовая геймификация (символические баллы без реальной ценности) резко теряет эффективность со временем; для долгосрочного результата необходима интеграция с реальными вознаграждениями, карьерными развилками или содержательной обратной связью [27].

ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные данные свидетельствуют о том, что организации, инвестирующие в структурированную поддержку как уходящих, так и «выживших» сотрудников, сохраняют производительность, конкурентоспособность и работодательский бренд значительно лучше тех, кто ограничивается выплатой выходных пособий. Интегрированный подход обеспечивает синергетический эффект: прозрачная коммуникация формирует психологическую безопасность, аутплейсмент снижает стресс у оставшихся через демонстрацию заботы работодателя, программы психологической поддержки и майндфулнесс адресно ра-

ботают с выгоранием и тревожностью, а геймификация восстанавливает горизонтальные связи, разрушенные после сокращений.

Принципиально важным ограничением является зависимость эффективности всех инструментов от базового уровня организационного доверия. Масштабное рандомизированное контролируемое исследование (Harvard / JAMA, $n > 1\,600$, 18 месяцев) показало: краткосрочные программы благополучия изменяют поведение, однако не дают значимых клинических результатов (ИМТ, артериальное давление, холестерин) в короткие сроки [28]. Это означает, что ключевые выгоды лежат в области вовлечённости, удержания и снижения абсентеизма, а не в снижении страховых расходов. При заниженной организационной поддержки и геймификация и велнес-программы практически неэффективны — предварительная работа по восстановлению доверия является обязательным условием.

Сравнение инструментов по критерию доказанного ROI демонстрирует следующую иерархию: майндфулнесс-программы (ROI 11:1–200%) > психологическая поддержка (ROI 3:1–9:1) > финансовое благополучие (–24% прогулов, рост лояльности у 70% участников) > аутплейсмент (защита бренда, снижение текучести у оставшихся) > геймификация (+25–60% вовлечённости при наличии организационной поддержки). Выбор конкретного инструмента должен определяться размером организации, доступным бюджетом и диагностированным профилем рисков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплексная кадровая стратегия при сокращениях персонала, включающая ступенчатую модель оптимизации численности, прозрачную коммуникацию, аутплейсмент, программы психологической поддержки, майндфулнесс и геймификацию, является экономически обоснованной и доказательно эффективной. Применение системного подхода позволяет организациям минимизировать синдром выжившего, сохранить производительность труда и человеческий капитал, а также защитить работодательский бренд в условиях турбулентности. Практическое внедрение описанных методов требует предварительной диагностики уровня организационного доверия и персонализации программ с учётом индивидуальных характеристик сотрудников. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка адаптированных для российского рынка труда валидированных протоколов комплексной поддержки при реструктуризации организаций.

Литература

1. Сокращение персонала в кризис: какие альтернативы? [Электронный ресурс] // Большие идеи. — URL: <https://big-i.ru/komanda/upravlenielyudmi/p16869/> (дата обращения: 20.05.2025).
2. Gartner: сокращения персонала могут негативно сказаться на производительности [Электронный ресурс] // Новости ИТ-канала. — URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=168830> (дата обращения: 15.05.2025).
3. Morozova T.V., Pisareva O.M. The impact of downsizing on the bankruptcy of Russian companies // Journal of Social and Development Research. — 2022. — Vol. 13. — № 2. — P. 1–12.
4. Антикризисный HR [Электронный ресурс] // Retail.ru. — URL: <https://www.retail.ru/articles/antikrizisnyy-hr/> (дата обращения: 18.05.2025).
5. How transparency builds trust and retention amid economic uncertainty [Electronic resource] // Investors in People. — URL: <https://www.investorsinpeople.com/knowledge/how-transparency-builds-trust-and-retention-amid-economic-uncertainty/> (accessed: 10.05.2025).
6. Layoff communications affect employee trust and re-employment [Electronic resource] // CareerMinds. — 2025. — URL: <https://careerMinds.com/blog/layoff-communications> (accessed: 10.05.2025).
7. Как сократить сотрудников и не развалить команду [Электронный ресурс] // Поток. — URL: <https://potok.io/blog/hr-howto/kak-sokratit-sotrudnikov-i-ne-razvalit-biznes/> (дата обращения: 12.05.2025).
8. Outplacement services: 2x job placement & ROI boost [Electronic resource] // Sherpact. — URL: <https://sherpact.com/outplacement-services-staff-employer-success/> (accessed: 14.05.2025).
9. Issues in Civilian Outplacement Strategies [Electronic resource] // National Academies Press. — URL: <https://www.nationalacademies.org/read/5307/chapter/3> (accessed: 14.05.2025).
10. Individual Differences in Outplacement Success // ERIC. — 2008. — EJ808895. — URL: <https://eric.ed.gov/?id=EJ808895>.
11. Mitigate Survivor Syndrome: How to Support Workers After Layoffs [Electronic resource] // SHRM. — 2025. — URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/survivor-syndrome-how-to-support-workers-after-layoffs> (accessed: 16.05.2025).
12. Dealing with survivor syndrome [Electronic resource] // Stockholm School of Economics. — URL: <https://www.hhs.se/en/research/sweden-through-the-crisis/dealing-with-survivor-syndrome/> (accessed: 16.05.2025).
13. Survivor syndrome 2.0: Mitigating trust erosion with career transition support [Electronic resource] // CareerMinds. — 2025. — URL: <https://careerMinds.com/blog/survivor-syndrome> (accessed: 16.05.2025).
14. Understanding the ROI for your employee assistance programme [Electronic resource] // Spill. — URL: <https://www.spill.chat/eap/eap-return-on-investment> (accessed: 17.05.2025).
15. EAPs show strong ROI: Report [Electronic resource] // HR Reporter. — URL: <https://www.hrreporter.com/focus-areas/compensation-and-benefits/eaps-show-strong-roi-report/333479> (accessed: 17.05.2025).
16. Safeer R.S., Allen J. Clinical and Financial Outcomes Associated With a Workplace Mental Health Program Before and During the COVID-19 Pandemic // JAMA Network Open. — 2022. — Vol. 5. — № 6. — e2216349. — DOI: 10.1001/jamanetworkopen.2022.16349.
17. Lomas T. et al. Mindfulness-based programmes to reduce stress and enhance well-being at work // BMC Psychology. — 2021. — Vol. 9. — DOI: 10.1186/s40359-021-00551-0.
18. The Return On Investment and Benefits of Mindfulness in the Workplace [Electronic resource] // Sigma Assessment Systems. — URL: <https://www.sigmaassessmentssystems.com/wp-content/uploads/2019/05/SIGMA-The-ROI-of-Mindfulness.pdf> (accessed: 18.05.2025).
19. Is mindfulness good for business? [Electronic resource] // Health Action Council. — URL: <https://healthactioncouncil.org> (accessed: 18.05.2025).
20. Cameron L. et al. A Brief Mindfulness Skills Course for University Employees is Feasible and Effective // Work, Aging and Retirement. — 2025. — DOI: 10.1177/27536130251406590.
21. Employee Wellness Statistics 2025 [Electronic resource] // ElectroIQ. — URL: <https://electroi.com/stats/employee-wellness-statistics/> (accessed: 20.05.2025).
22. 50+ Employee Financial Wellness Statistics [Electronic resource] // Shortlister. — URL: <https://www.myshortlister.com/insights/employee-financial-wellness-statistics> (accessed: 20.05.2025).
23. Beyond Gamification: Unlock True Engagement Through Playfulness [Electronic resource] // SHRM Enterprise Solutions. — 2025. — URL: <https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/beyond-gamification-unlock-true-engagement-through> (accessed: 21.05.2025).
24. Al-Azawi R. et al. Analysing the Impact of Gamification Techniques on Enhancing Learner Engagement, Motivation, and Knowledge Retention // Electronic Journal of e-Learning. — 2024. — Vol. 22. — P. 1–15.
25. Zhang Y. et al. Gamified human resource management as a driver of employee work engagement // PLoS ONE. — 2026. — PMC12867793. — DOI: 10.1371/journal.pone.0316734.
26. Top 20 Employee Engagement Software Platforms for 2025 [Electronic resource] // Bonusly. — URL: <https://bonusly.com/post/top-employee-engagement-software-platforms> (accessed: 22.05.2025).
27. The Pros and Cons of Gamification in the Workplace [Electronic resource] // Bonusly. — URL: <https://bonusly.com/post/gamification> (accessed: 22.05.2025).
28. Song Z., Baicker K. Effect of a Workplace Wellness Program on Employee Health and Economic Outcomes // JAMA. — 2019. — Vol. 321. — № 15. — P. 1491–1501. — DOI: 10.1001/jama.2019.3307.

Контакты авторов:

Рыбаков И.А.

e-mail: ir@healthbalance.ru**Конфликт интересов:** отсутствует

Получена (Received) 25.05.2026

Принята в печать (Accepted) 20.06.2026