

Главные тенденции в HR в 2026 году

 vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2025/11/24/1157372-glavnie-tendentsii-v-hr-v-2026-godu

Юлиана Вербицкая (Петрова)

November 23, 2025



Важнейшим трендом 2025 г. был рост усилий для удержания персонала, в 2026-м управленцы сосредоточатся на повышении производственной эффективности /Dario Gaona / iStock

В сентябре – октябре 2025 г. Высшая школа бизнеса (ВШБ) НИУ ВШЭ, платформа hh.ru и стаффинговая группа Ancor провели исследование важнейших тенденций в HR на 2026 г. В нем приняли участие 382 респондента – специалисты и директора по HR, а также руководители компаний и бизнес-подразделений.

Изменения затронули большинство позиций в списке основных 10 тенденций в HR 2025 г. Одни тренды появились впервые (развитие практики наставничества, борьба с дефицитом линейного персонала, а также пересмотр подходов к управлению вовлеченностью сотрудников). Другие входили в топ-10 2025 г., но выбыли из десятки лидеров 2026 г. (расширение воронки кандидатов и отдельные программы для привлечения и удержания молодежи). У третьих ухудшилось положение в рэнкинге (например, тенденция развития внутренней мобильности рухнула на шесть позиций вниз). ВШБ, hh.ru и Ancor проанализировали причины смены состава в десятке главных тенденций в HR.

Как показал опрос, российские компании игнорируют тенденции, которые сейчас активно обсуждаются за рубежом, – управление персоналом и рекрутинг с помощью ИИ, а также переход на HR на основе навыков. По мнению авторов опроса, это объясняется

сосредоточенностью компаний на текущих неотложных задачах, способных дать быстрый эффект, ограниченностью их бюджетов и сложностью внедрения новых концепций.

Тройка лидеров

382 респондента – специалисты и директора по HR, руководители компаний и бизнес-подразделений – оценивали каждый из 19 предложенных трендов по шкале Ликерта от «-3» (сильный контртренд) до «+3» (сильное проявление данного тренда). «0» означал, что оцениваемый тренд совсем не проявится, но и прямо противоположного тренда тоже не будет. Такая шкала помогла сделать гораздо больше полезных выводов, нежели в 2024 г., когда применялся простой подсчет доли респондентов, подтвердивших тренд.

Прежде всего, произошла ротация в тройке самых главных тенденций в HR. Важнейшими трендами 2025 г. были рост усилий для удержания персонала; увеличение значимости инициатив по повышению производительности труда и операционной эффективности; а также усиление человекоцентричности работодателей. В 2026 г. тенденция к повышению производительности труда и операционной эффективности займет 1-е место; на 2-м окажется тренд развития бренда работодателя, который в прошлом исследовании занимал лишь 5-ю позицию. А главный тренд в HR 2025 г. – увеличение усилий для удержания персонала – опустится на 3-е место.

По словам Елены Петровой, директора hh.ru по организационному развитию, текущая ротация трендов в HR стала реакцией рынка труда на ухудшение макроэкономической ситуации и переход от «рынка кандидата» к «рынку работодателя» в ряде отраслей и профессий. Компании переходят от стратегии удержания любой ценой к стратегии наибольшей эффективности и целесообразности. Из-за сокращения прибыльности бизнес ищет внутренние резервы, поэтому концентрируется на повышении производительности. В то же время, чтобы привлекать квалифицированных и мотивированных работников без чрезмерных зарплатных ожиданий, нужен сильный бренд, отмечает Петрова.

10 ГЛАВНЫХ РОССИЙСКИХ ТЕНДЕНЦИЙ В HR В 2026 Г.
Сентябрь 2025 г., 382 респондента, 19 трендов для голосования

МЕСТО ПО ВСЕМ КОМПАНИЯМ	МЕСТО ПО КОМПАНИЯМ С ЧИСЛЕННОСТЬЮ ОТ 1000 ЧЕЛОВЕК	НАЗВАНИЕ ТРЕНДА	ВСЕ – 382 РЕСПОНДЕНТА			КРУПНЫЕ КОМПАНИИ – 104 РЕСПОНДЕНТА		
			СРЕДНИЙ БАЛЛ ПО ШКАЛЕ ЛИКЕРТА*	ПРОЯВИТСЯ, % РЕСПОНДЕНТОВ	ПРОЯВИТСЯ СИЛЬНО ИЛИ СУЩЕСТВЕННО, % РЕСПОНДЕНТОВ	СРЕДНИЙ БАЛЛ ПО ШКАЛЕ ЛИКЕРТА*	ПРОЯВИТСЯ, % РЕСПОНДЕНТОВ	ПРОЯВИТСЯ СИЛЬНО ИЛИ СУЩЕСТВЕННО, % РЕСПОНДЕНТОВ
1	1	рост значимости инициатив по повышению производительности труда и операционной эффективности	1,34	72,8	58,1	1,85	86,4	74,8
2	2	развитие бренда работодателя	1,19	73,1	48,9	1,51	80,6	59,2
3	8	увеличение усилий по удержанию персонала	1,07	68,7	48,7	1,10	68,3	53,8
4	4	развитие практики наставничества	0,98	64,6	38,9	1,26	75,7	44,7
5	9	усиление человекоцентричности работодателей	0,85	64,8	40,2	1,07	69,9	49,5
6	10	пересмотр подходов к вовлеченности	0,84	62,2	34,1	0,87	64,7	34,3
7	3	цифровизация HR	0,79	56,1	32,9	1,50	81,2	56,4
8	5	рост внимания к обучению и развитию персонала	0,75	61,4	33,5	1,18	74,8	43,7
9	6	борьба с дефицитом линейного персонала	0,67	51,4	29,3	1,17	71,0	45,0
10	12	развитие внутренней мобильности персонала	0,61	52,7	28,5	0,84	63,7	38,2

Примечание. * Респонденты оценивали тенденции по шкале Ликерта от «-3» до «+3», где: -3 — сильно проявится прямо противоположный тренд (контртренд); -2 — заметно проявится прямо противоположный тренд; -1 — незначительно проявится прямо противоположный тренд; 0 — данный тренд не проявится, но и контртренда не будет; +2 — данный тренд проявится существенно; +3 — данный тренд проявится максимально сильно.

ИСТОЧНИК: ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА НИУ ВШЭ

1. Рост значимости инициатив по повышению производительности труда и операционной эффективности

Почти три четверти компаний (72,8%) будут уделять этому все больше внимания в 2026 г. Они станут активно внедрять программы повышения операционной эффективности (ОЭ). В частности, компании включают в набор KPI для руководителей и сотрудников дополнительные показатели, связанные с повышением ОЭ и производительности труда.

Средний агрегированный балл этого тренда по шкале Ликерта составил +1,34, это означает, что он проявится в их компаниях на уровне, переходном между незначительным и существенным.

По оценкам заместителя генерального директора по работе с профессиональным сообществом стаффинговой группы Ансор Татьяны Баскиной, эффективность и производительность труда останутся лейтмотивом бизнес-повестки не только в 2026 г., но и по меньшей мере до 2030 г.

Для розничной сети «[Магнит](#)», по словам ее директора по персоналу Ольги Федоровой, повышение ОЭ и производительности труда – главная тенденция в HR. Сеть проводит масштабную программу роботизации распределительных центров, а также упрощает операционную модель магазинов. За пять лет «Магнит» рассчитывает повысить производительность труда на 50%, говорит Федорова.

Павел Безручко, управляющий партнер «Экопси консалтинга», объясняет выход инициатив по повышению производительности труда и операционной эффективности на 1-е место ухудшением ситуации в экономике по сравнению с 2023 г. или серединой 2024 г. Во многих организациях стоит задача оптимизации затрат, говорит Безручко.

2. Развитие бренда работодателя

Почти три четверти компаний (73,1%) планируют увеличить в 2026 г. усилия по развитию бренда работодателя, формулированию уникального ценностного предложения для сотрудников. Влияние этого тренда будет чуть больше незначительного (+1,19 балла по шкале Ликерта).

По оценкам руководителя департамента организационного поведения и управления человеческими ресурсами ВШБ Марины Олешек, на ярком HR-бренде можно сэкономить 10–15% фонда оплаты труда (ФОТ), он привлекает и минимум на год-два удерживает ценные кадры.

В рэнкинге HR-трендов 2025 г. тенденция к укреплению бренда работодателя занимала лишь 5-е место. Баскина считает улучшение позиции этого тренда закономерным. Развитие бренда работодателя – кросс-дисциплинарная тенденция, тесно связанная со всеми прочими главными трендами из перечня. Привлекательный HR-бренд помогает преодолевать издержки дефицита кадров, привлекать кандидатов, удерживать сотрудников и т. п. Но Баскина указывает, что предприятия в 2026 г. будут вынуждены укреплять HR-бренд с минимальным бюджетом или вовсе без него.

3. Увеличение усилий по удержанию персонала

В 2026 г. 68,7% компаний будут прикладывать больше организационных, технических, финансовых усилий для удержания сотрудников. Это меньше, чем в 2025 г. (87%). Судя по среднему значению по шкале Ликерта в +1,07 балла, проявление тренда не будет существенным – большинство компаний будут прикладывать усилия к удержанию, но незначительные.

Олешек объясняет это тем, что работодатели будут удерживать только лучших, тем более что из-за сокращения экономической активности их потребность в персонале снижается или остается неизменной.

По наблюдениям Баскиной, своего максимума удержание персонала как альтернатива внешнему найму еще не достигло. В 2024 г. в этой сфере опробовались различные приемы и инструменты, в 2025 г. в HR-отрасли шел активный обмен лучшими практиками, далее наступит время оценки и оцифровки результатов и ROI.

4. Внедрение практики наставничества

По данным опроса, 64,6% компаний станут активно развивать в 2026 г. практику наставничества. Они разработают систему поощрения опытных специалистов и руководителей, чтобы те охотнее брали на себя роли наставников. Наставникам будут выделены отдельные рабочие часы или дни с сохранением заработной платы, чтобы им не пришлось заниматься обучением новичков и молодежи в свободное от работы время.

По словам Безручко, актуальность наставничества объясняется тем, что многие предприятия нанимают молодежь. К тому же это самый оперативный метод подготовки, реагирующий на изменения лучше, чем формальное обучение и другие методы.

Актуальность наставничества объясняется тем, что новые поколения, вышедшие на рынок, умны, продвинуты и инструментально подкованы, но легко меняют место работы и эмоционально уязвимы. Они нужны нанимателям, но без опытных наставников надолго не задержатся в компании, объясняет Олешек.

Тем не менее эта тенденция будет проявляться в компаниях-респондентах незначительно (+0,98 по шкале Ликерта).

5. Усиление человекоцентричности работодателей

Человекоцентричность, в рэнкинге актуальных трендов 2025 г. занявшая 3-е место, в топ-10 главных тенденций 2026 г. опустилась на 5-е место. Этот тренд набрал 64,8% голосов при незначительном проявлении (+0,85 по шкале Ликерта).

Под усилением человекоцентричности подразумевается, что компании в 2026 г. будут заниматься формированием позитивного опыта сотрудников и кандидатов на всем пути их взаимодействия с организацией (Employee Experience, Customer Journey Map, Candidate Journey Map); разрабатывать для работников более удобные правила и

процессы. Компании также станут уделять больше внимания благополучию сотрудников, расширять для них набор льгот и сервисов, вводить персонализированный подход к предоставлению соцпакета.

Наибольший оптимизм в отношении человекоцентричности своих компаний продемонстрировали директора по HR, они поставили втрое больше оценок «2» и «3» этому тренду, чем самые скептические респонденты – руководители бизнес-подразделений (53% против 17%). Почему бизнес настроен критически? По словам Олешек, усиление человекоцентричности – это дополнительные траты, к тому же, судя по результатам исследования, влияние этого тренда на показатели бизнеса либо неясно, либо незначительно.

Разработка программ благополучия в крупных компаниях достигла максимума (если взять за точку отсчета пандемийный 2020 год), ДМС и прочие льготы превратились в гигиенический фактор, отмечает Баскина. Но основная работа по улучшению опыта кандидатов и сотрудников у многих компаний еще впереди. Поэтому тренд остается в топ-10.

6. Пересмотр подходов к вовлеченности персонала

Эта тенденция впервые была включена в список для голосования и набрала довольно много сторонников. Как показал опрос, в 2026 г. специалисты по HR 62,2% компаний будут разрабатывать и внедрять новые подходы к повышению вовлеченности сотрудников, которая не растет много лет. Речь идет как о новых материальных денежных и неденежных стимулах, так и о более активном участии топ-менеджмента в работе с персоналом и улучшении корпоративной культуры. Однако проявится тренд слабо (+0,84 по шкале Ликерта).

Забота о вовлеченности, как и человекоцентричность, полезна только в связке с показателями бизнеса. Недавно компания «Экопси консалтинг» проанализировала данные мониторинга вовлеченности по 200 компаниям и 1 млн их сотрудников за 2021–2024 гг. и сопоставила их с темпами роста выручки компаний, очищенными от влияния отрасли и общей конъюнктуры рынка. Как оказалось, выручка компании зависела от ответа всего на один вопрос из 57, входящих в индекс вовлеченности: «Могу ли я устранить барьеры, мешающие мне работать?». И если 10% работников, прежде не способных устранить барьеры, после действий компании станут на это способны, темпы роста компании вырастут на 2 п. п., по данным исследования.

7. Цифровизация HR

56,1% компаний в 2026 г. расширят применение информационных технологий в HR, внедрят цифровые платформы и отдельные сервисы для HR-менеджеров и сотрудников.

Как отмечает Безручко, современные технологии (прежде всего боты и агенты ИИ) при правильном применении могут одновременно решить три отчасти противоречивые задачи: удешевление и ускорение HR-сервиса; повышение его персонализации (качества); совершенствования на основе потока данных (а не опросов сотрудников).

В целом проявление тренда будет весьма незначительным (+0,79 по шкале Ликерта). Для внедрения IT нужен бюджет и грамотный внутренний заказчик и это сдерживает развитие этой тенденции, считают эксперты, опрошенные ВШБ.

8. Рост внимания к обучению и развитию персонала

По данным опроса, 61,4% компаний (почти на 10 п. п. больше, чем в 2024 г.) либо увеличат в 2026 г. расходы на корпоративное обучение, либо расширят количество программ и увеличат число сотрудников, которых направляют на учебу, без роста бюджета. Проявление этой тенденции будет слабым (+0,75 по шкале Ликерта). В списке важнейших трендов в HR 2025 г. обучение и развитие персонала занимало 7-е место.

Олешек указывает на то, что предприятия сейчас выделяют ресурсы на решение текущих неотложных операционных проблем, а обучение и развитие персонала всегда направлено на перспективу.

Не то чтобы работодатели станут уделять этому меньше внимания, кризис переживает именно классическое офлайн-обучение с тренером или преподавателем, считает Безручко.

9. Борьба с дефицитом рабочих и другого линейного персонала

Чуть больше половины опрошенных (51,4%) убеждены, что дефицит рабочих кадров и другого линейного персонала в 2026 г. будет нарастать. Их компаниям придется реагировать: все теснее сотрудничать с учреждениями среднего общего и среднего профессионального образования; разрабатывать отдельную систему мотивации и повышения вовлеченности для таких работников.

Однако проявится этот тренд совсем незаметно (+0,67 по шкале Ликерта). Почему так слабо? Многих респондентов, например из сферы услуг для бизнеса, дефицит линейного персонала не волнует, потому что у них его нет. Кроме того, это больше проблема не малого или среднего бизнеса, а крупных ритейлеров или производственных компаний (прежде всего машиностроительных). И для них нехватка рабочих – серьезная угроза стабильности бизнеса.

10. Развитие внутренней мобильности персонала

По данным опроса, 52,7% работодателей считают одной из важнейших задач для HR в 2026 г. развитие внутренней мобильности персонала. Они намерены увеличить долю назначений на должности внутренних кандидатов и долю переводов сотрудников в другие функциональные отделы внутри компании и на другие позиции. Компании также запустят программы повышения внутренней мобильности, внедрят инструменты мобильности, такие как внутренние маркетплейсы талантов или генеративный ИИ для поиска подходящих внутренних кандидатов по их цифровым следам в корпоративных IT-системах.

Средняя оценка силы проявления этой тенденции по шкале Ликерта составила всего +0,61 балла.

По словам Григория Финкельштейна, партнера компании «Экопси консалтинг», потребность во внутренней мобильности персонала высока, когда у предприятий много проектов развития бизнеса. Сейчас их число снизилось.

Петрова также отмечает, что хорошая и нужная идея внутренней мобильности сотрудников на практике упирается в колоссальную организационную сложность, сопротивление линейных руководителей и несовершенство систем оценки.

Рэнкинг по-крупному

Рэнкинг важнейших тенденций в HR в 2026 г. у крупных компаний отличается от общего. Для них гораздо большую значимость, чем для всех остальных, будет иметь цифровизация HR (3-е место против 7-го по всей выборке). Петрова указывает, что для крупной компании с разветвленной структурой ручное управление HR – это колоссальные издержки. Поэтому внедрение HR-платформ, систем аналитики, мощной системы LMS для них – вопрос выживания и конкурентного преимущества, а не дань моде.

Крупный бизнес также больше нацелен на обучение и развитие персонала в 2026 г., чем все остальные респонденты (5-е место против 8-го). Как отмечает Сергей Филонович, заслуженный профессор НИУ ВШЭ, обучение персонала в крупных компаниях играет более существенную роль в силу большего количества сотрудников, они предпочитают учить новичков, а не нанимать в массовом порядке готовых специалистов с рынка, что труднее и дороже. Кроме того, в крупных компаниях чаще происходит высвобождение сотрудников, которых можно задействовать на новых рабочих местах – их надо переучивать.

Гораздо важнее для крупных предприятий, чем для всех остальных, будет и борьба с дефицитом линейного персонала (6-е место против 9-го). По мнению Петровой, это системный вызов для крупных предприятий, прежде всего из промышленности и ритейла, требующий отдельной стратегии.

Кроме того, в топ-10 главных тенденций в HR для крупных компаний вошли отдельные программы для работы с молодежью (7-е место против 12-го по всем респондентам). Молодежь неохотно идет в рабочие. Один из HR-специалистов написал в комментариях к опросу: «Средний возраст сотрудников в нашей компании – уже более 45 лет, 10% – работающие пенсионеры, 23% – предпенсионного возраста. Это огромная проблема».

Но почему все респонденты в целом охладели к работе с молодежью, которая занимала 9-е место в списке важнейших HR-трендов 2025 г.? Как объясняет Петрова, специализированные программы для зумеров требуют больших затрат, а лояльность этой группы часто не оправдывает ожиданий.

Для компаний с численностью более 1000 человек гораздо меньшую важность, чем для всех остальных, будут иметь так называемые гуманитарные тренды: усиление человекоцентричности работодателей (9-е место против 5-го) и пересмотр подходов к управлению вовлеченностью (10-е место против 6-го).

По словам Финкельштейна, топ-менеджмент крупных предприятий не понимает, что такого человекоцентричного он должен делать для рабочих. Он понимает, что должен обеспечить рабочим достойную зарплату, хорошие условия труда, исключить ненужные, бессмысленные операции. И делает он это, чтобы производство было эффективным и чтобы на предприятии было кому работать. Человекоцентричность как самоцель бессмысленна, считает Финкельштейн.

И то же самое с вовлеченностью. Финкельштейн отмечает, что крупные компании управляют вовлеченностью довольно формально, по принципу «измерить, чтобы отчитаться», потому что не ощущают ее влияния на важные для них показатели. Правильный подход – сделать глубокий анализ, как вовлеченность связана с показателями бизнеса – производительностью труда и текучестью кадров – и какие препятствия в организации труда в компании на самом деле мешают росту вовлеченности, а затем постараться устранить их, убежден Финкельштейн.

Юлиана Вербицкая (Петрова) – и. о. директора центра управленческой аналитики Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ