

10 важнейших тенденций в HR

vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1075398-10-vazhneishih

Юлиана Вербицкая (Петрова)

18 ноября, 13:13 / [Тренды](#)

Исследование Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ выявило наиболее актуальные тренды в управлении кадрами в России



Freepik

Из всех управленческих функций, поддерживающих бизнес, HR сегодня можно назвать важнейшей: люди стали самым ценным ресурсом предприятий. На рынках труда обострился дефицит кадров, развитие технологий подстегивает спрос на работников с высокой квалификацией, работодателям необходимо добиваться высокой производительности труда.

Ситуация на рынке труда и последние изменения в подходах HR затрагивают любых руководителей и любые организации. Чтобы выяснить, какие из этих подходов актуальны сейчас и какие окажут наибольшее влияние на управление кадрами в ближайшие годы, Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ (ВШБ) провела исследование ключевых тенденций в HR в России. Полностью его результаты будут опубликованы в сборнике «10 главных российских HR-трендов 2025» серии «Новое в менеджменте», выпускаемой ВШБ.

Провести опрос работодателей ВШБ помогли платформа hh.ru и стаффинговая группа «Анкор». В опросе приняли участие 156 директоров и менеджеров по персоналу, а также руководителей высшего звена. Для голосования был предложен

список из 14 тенденций, составленный ВШБ на основе анализа зарубежных и российских источников и скорректированный после консультаций с экспертами по HR.

Как показал опрос, списки трендов, важных в 2024 г., и трендов, которые будут играть определяющую роль в 2025–2026 гг., существенно различаются. Поэтому десятка важнейших тенденций в HR была сформирована по композитному баллу, в котором текущей значимости – доле выбравших этот тренд респондентов – был присвоен вес 0,3, а значимости в 2025–2026 гг. – вес 0,7. В число главных трендов не вошли применение ИИ в управлении персоналом; прозрачность системы оплаты труда, карьерных траекторий, стратегии и целей компаний для сотрудников; рост привлечения внештатной рабочей силы; внедрение гибких организационных структур.

Наиболее актуальными текущими трендами стали увеличение усилий для удержания персонала (его выбрали 87% респондентов), расширение воронки кандидатов (78%), а также человекоцентричность (59%).

В 2025–2026 гг. на первый план выйдут увеличение вложений в укрепление бренда работодателя (68%), рост значимости инициатив по повышению производительности труда и операционной эффективности (63%), а также активное создание условий, стимулирующих внутреннюю мобильность персонала (61%).



/Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ

Удержание персонала

Увеличение усилий для удержания персонала – это мегатренд на российском рынке труда, отмечает Наталья Данина, главный эксперт по рынку труда, руководитель направления клиентской эффективности hh.ru. Его подстегивают обострившийся

дефицит кадров и рост конкуренции за персонал.

По словам партнера компании Kontakt InterSearch Юлии Забазарных, зарплатные ожидания кандидатов при переходе в новую компанию сейчас составляют плюс 20–30% к текущему жалованью, и многие компании стараются удерживать сотрудников, чтобы минимизировать расходы на адаптацию новичков. Важную роль в привлечении и удержании персонала играет и нематериальная мотивация.

71% респондентов опроса ВШБ уверяют, что их компания сейчас тратит больше сил и денег на удержание сотрудников, нежели в 2019 г. 61% опрошенных предложат ценному работнику, желающему уволиться, контрффер с пересмотром параметров, из-за которых человек хочет уволиться.

В группе компаний ДОМ.РФ, объединяющей банк, девелоперскую компанию полного цикла, фонд, различные финансовые и цифровые сервисы, а также крупнейший в стране лифтостроительный завод, работает около 8000 сотрудников. Для удержания персонала в группе практикуют оценку «360 градусов», формируют культуру обратной связи, дружелюбной атмосферы поддержки и развития сотрудников, рассказывает Олимпиада Окунева, руководитель центра развития карьеры и бренда работодателя ДОМ.РФ.

«Мы не можем, как крупные компании, предложить много льгот для удержания сотрудников, – говорит коммерческий директор ИТ-компании Unisender Григорий Бахин. – Но как крепкий средний бизнес Unisender предлагает комфортные решения для организации командной работы, индивидуальные компенсации и вознаграждения, оплату обучения и конференций. Мы развиваем сотрудников, нанимаем отдельного специалиста по обучению и развитию».

Компания «Медико-технологический парк» предлагает работникам хороший соцпакет, льготы (компенсация расходов на обеды, оплата служебных телефонов и т. д.), а также концентрируется на усилении бренда работодателя, более широком применении гибридных графиков, управлении продуктивностью с индивидуальными планами развития. При достойной материальной компенсации людей удерживает вовлеченность и возможность профессионального и личного развития, говорит HR-директор компании Татьяна Григоренко.

Доля респондентов, проголосовавших за значимость удержания персонала в 2025–2026 гг., оказалась на 28 п. п. меньше доли отметивших текущую важность этой тенденции. Это объясняется чрезмерным оптимизмом некоторых работодателей, предполагает Татьяна Баскина, заместитель генерального директора по работе с профессиональным сообществом компании «Анкор». По ее оценкам, курс на удержание персонала только усилится в ближайшие два года.

Повышение производительности труда

Российскому бизнесу пришлось значительно увеличить инвестиции в модификацию бизнес-процессов после начала СВО. Однако серьезных вложений в специальные программы повышения операционной эффективности (ОЭ) многие предприятия не сделали, говорит Забазарных. Неслучайно в российских компаниях любых отраслей сейчас особенно востребованы операционные директора с большим опытом управления финансами и оптимизации бизнес-процессов. Требования к эффективности руководителей как высшего, так и среднего звена ужесточились, отмечает Забазарных.

По данным опроса ВШБ, hh.ru и «Анкора», самые популярные меры повышения производительности труда и ОЭ в 2024 г. – пересмотр целевых показателей производительности труда (29%) и целевых показателей, связанных с сокращением потерь и неэффективных запасов (27%). Самые популярные меры на 2025–2026 гг. – обучение персонала и топ-менеджмента культуре непрерывных улучшений (23% и 21% соответственно).

Человекоцентричность

Человекоцентричность предполагает формирование позитивного опыта сотрудников и кандидатов на всем пути их взаимодействия с организацией, разработку более удобных для работников правил и процессов, внимание к благополучию сотрудников.

Это тренд вынужденных решений, считает Забазарных. Сейчас в России происходит возрождение корпоративных культур с жесткой иерархией, быстрым принятием решений и жестким менеджментом, особенно в традиционных отраслях. В то же время дефицит кадров вынуждает работодателей быть более гибкими и заботиться о благополучии сотрудников, говорит Забазарных.

Самая популярная мера 2024 г. – оптимизация процессов в компании, чтобы сделать их проще и удобнее для сотрудников (30%). 27% респондентов изучают, как складывается путь сотрудника от прихода в компанию до увольнения. При этом 23% опрошенных компаний не изучали и не намерены изучать опыт сотрудников.

Цикл жизни сотрудников в ИТ-компаниях сократился: шесть-семь из 10 резюме приходится на ребят, которые проработали на прежнем месте меньше двух лет, говорит Бахин. «Для меня как для коммерческого директора важны вовлеченность сотрудников и подстройка работы к личной жизни. Нужно обеспечить людям классную рабочую атмосферу, в которой они бы чувствовали себя комфортно», – говорит Бахин.

Промышленная группа ОМК запустила на заводах цифровое решение, которое помогает сотрудникам отслеживать свои доходы и управлять рабочим временем через быстрое оформление подработок на предприятии. Также ОМК системно работает с топ-менеджерами для проектирования опыта сотрудника и кандидата,

чтобы максимально эффективно настраивать воронку при подборе персонала и управлять вовлеченностью коллективов предприятий, сообщил представитель компании.

Человекоцентричность подразумевает и прозрачность стратегических планов компаний для сотрудников. Большинство респондентов оценили ее как посредственную: на три балла по 5-балльной шкале. Но 14% респондентов оценили прозрачность на пять баллов, то есть стратегия и цели компании полностью понятны сотрудникам.

Внутренняя мобильность персонала

По данным опроса ВШБ, hh.ru и «Анзора», подавляющее большинство работодателей поддерживают внутреннюю мобильность сотрудников. 63% компаний внедряют программы по ее стимулированию, 71% поощряют внутренние переходы сотрудников в другие подразделения, а 43% респондентов собираются внедрять внутренние маркетплейсы талантов.

Однако доля внутренних переходов между разными подразделениями относительно невелика. По оценкам Kontakt InterSearch, на российском рынке кросс-функциональные карьерные траектории применяются не более чем в 30% компаний. Переходы между разными функциональными подразделениями, например из финансового в отдел продаж, единичны и характерны для стартовых, а не управленческих позиций. Компании активно рассматривают внутренних кандидатов на повышение, но обычно в одной и той же функции, говорит Забазарных.

Развитие бренда работодателя

Из-за дефицита кадров и обострения конкуренции за персонал компании увеличивают вложения в укрепление бренда работодателя. По мнению Баскиной это тенденция последнего десятилетия и ее актуальность усиливается.

Согласно исследованию восприятия бренда работодателя, проведенному «Анкором» в 2024 г., между представлениями работников об идеальном работодателе и о российских работодателях есть разрыв – и больше всего он по таким критериям, как приятная рабочая атмосфера и баланс работы и личной жизни. Компаниям предстоит заняться сокращением этого разрыва.

По данным опроса, самой популярной мерой укрепления HR-бренда в последние пять лет была работа со студентами (22% респондентов). А в 2024 г. компании прежде всего были сосредоточены на разработке отдельных маркетинговых и коммуникационных стратегий, направленных на те или иные категории потенциальных сотрудников (31%), и формулировании ценностного предложения потенциальным сотрудникам (EVP, 29%).

В группе ДОМ.РФ развитием HR-бренда занимается кросс-функциональная команда из 7–10 человек, но основные компетенции сосредоточены в отдельном подразделении, рассказывает Окунева. Нынешняя миссия ДОМ.РФ – создавать лучшие решения в жилищной сфере для людей, бизнеса и страны. В соответствии с ней в середине 2024 г. было сформулировано новое EVP «Работа со смыслом», говорит Окунева.

Бахин отмечает, что HR в целом становится более маркетинговым, инструменты привлечения и удержания пользователей, в том числе цифровые, все чаще применяются в HR для сотрудников. Это меняет набор действий по развитию бренда работодателя и стимулирует цифровизацию сервисов HR, говорит Бахин.

Расширение воронки кандидатов

Дефицит кадров вынуждает работодателей обращать внимание на категории сотрудников, которых они раньше не нанимали или нанимали редко, а также снижать пороговые требования к кандидатам. В первую очередь происходит серьезное расширение возрастного диапазона. Если раньше кандидаты старше 50–55 лет на большинство управленческих позиций не рассматривались, то сейчас уже кандидаты 60–65 лет востребованы на всех уровнях управления, говорит Забазарных. Компании больше стали привлекать женщин и студентов на должности, на которых традиционно работали мужчины. Сотрудничество с ФСИН уже стало эффективным способом закрыть вакансии в производстве, появился даже термин «полосатые воротнички». Совсем свежий тренд – привлечение рабочей силы за рубежом, в первую очередь в странах Азии и Африки, отмечает Забазарных.

ОМК привлекает на производства женщин на профессии, которые традиционно считались мужскими, рассказал представитель компании. Ритейлер X5 Group готов нанимать на работу больше предпенсионеров или пенсионеров, кандидатов особых категорий (инвалидов), а также увеличить набор иностранцев для неквалифицированного труда.

По данным опроса ВШБ, hh.ru и «Анкора», в этом году 35% работодателей задействуют новые онлайн- и офлайн-каналы для поиска и привлечения сотрудников; 27% отменили ряд формальных требований к кандидатам, а 17% стали чаще нанимать на работу предпенсионеров или пенсионеров. Тем не менее 45% респондентов не нанимают и не собираются нанимать работников старшего возраста. А две трети респондентов не готовы принимать на работу ни иностранцев, ни заключенных ФСИН, ни инвалидов.

Обучение и развитие персонала

Знания и навыки сейчас очень быстро устаревают, поэтому компании увеличивают расходы на корпоративное обучение, расширяют количество программ, практикуют разнообразные форматы обучения вплоть до внедрения интеллектуальных

платформ учебногo опыта.

По словам Бахина, в компании Unisender большинство менеджеров среднего звена, они выполняют до 80% административной работы. И высшее руководство должно делать все возможное, чтобы они задерживались в компании, развивались и показывали хорошие результаты.

Несмотря на то, что респонденты считают образовательный тренд важным, 58% опрошенных не увеличили и не планируют существенно увеличить в ближайшие два года бюджет на обучение, 54% не расширяли в предыдущие два года и не собираются существенно расширять число учебных программ для сотрудников, 52% не планируют увеличить набор офлайнoвых и онлайнoвых форматов обучения.

Цифровизация HR

В HR много однотипных операций, которые хорошо автоматизируются: от поиска и скоринга кандидатов до выставления оферов, адаптации вновь нанятых сотрудников. СВО и санкции породили волну автоматизации HR, компании начали переходить с зарубежных ИТ-систем для управления персоналом на российские, к тому же идет постепенная автоматизация процессов в HR, все больше функций реализуется в мобильных приложениях, напоминает Забазарных.

Тем не менее внедрение ИТ в HR находится в конце списка важнейших трендов. Причина – отсутствие бюджетов на цифровизацию. По мнению Григоренко, цифровизация HR или рост применения генеративного ИИ в HR – дело будущего. Этот тренд выражен лишь в самых крупных компаниях.

ОМК делает первые шаги в направлении применения ИИ в управлении персоналом для скрининга резюме соискателей, что сильно экономит время рекрутеров, сообщил представитель компании.

По данным опроса, больше всего средств работодатели планируют потратить на автоматизацию отчетности и кадрового документооборота (если они не автоматизированы до сих пор), подбор персонала (по 27% респондентов), а также на автоматизацию адаптации персонала и обучения и развития (по 23%). 19% займется комплексной автоматизацией HR-процессов.

Привлечение и удержание молодежи

Ежегодно через карьерные программы ДОМ. РФ проходит около 500 молодых специалистов. Из них на стажировку принимается не менее 300 человек. «Как государственный институт развития мы готовим молодых специалистов не только для себя, но и для рынка», – говорит Окунева. В 2024 г. группа ДОМ.РФ приняла отдельную молодежную кадровую политику, а также стратегию работы с молодыми специалистами на три года и на пять лет.

ДОМ.РФ работает с выпускниками вузов и школьниками, начинает с профориентации, потом для молодежи проводятся карьерные коуч-сессии и командообразование, встречи с топ-менеджментом группы. Для молодежи создаются индивидуальные планы развития, за ними закрепляются наставники.

Работа с молодежью на все более ранних этапах формирования профессиональных предпочтений, не только с выпускниками и студентами, но и со школьниками, – один из важных трендов на рынке труда, говорит Баскина. К моменту выпуска из вуза бывший школьник хорошо знает компанию, побывал там на практике и стажировке. В итоге снижаются риски разочарования обеих сторон и текучесть персонала в первый год работы, отмечает она.

Ритейлер «М.видео» начинает работать с молодыми людьми на этапе их практики, затем стажировки, после чего самые способные и усердные ребята остаются в компании уже на постоянной основе в штате, говорит Ирина Петрова, директор по персоналу группы «М.видео-Эльдорадо».

В компанию «Медико-технологический парк» почти три года через программы стажировок привлекаются молодые люди с факультета биомедицинских технологий МГТУ им. Баумана, для них создан отдел инновационных продуктов, говорит Григоренко. Курируют это направление один из учредителей и представители разных подразделений.

По данным опроса ВШБ, hh.ru и «Анкора», сейчас наиболее популярны у работодателей изучение поведения молодежи (30%), а также регулярные опросы и сбор обратной связи от молодых сотрудников (22%). В ближайшие два-три года работодатели собираются вводить отдельную кадровую молодежную политику (22%) и проводить регулярные встречи топ-менеджеров компании с молодыми работниками (20%). Однако на более затратные меры компании все же не идут. 74% не предоставляют и не собираются предоставлять жилье молодым работникам; 70% респондентов не предлагают льготные займы для покупки жилья молодым работникам и их семьям; 62% не готовы оплачивать обучение молодым работникам в высших и средних специальных учебных заведениях.

Гибкая и гибридная работа

Как показало исследование ВШБ, наиболее распространенная мера поддержки гибкой работы сейчас – расширение списка категорий работников, которые имеют право всю рабочую неделю или несколько дней в неделю решать, откуда им работать (30% респондентов). 12% ввели гибкий формат работы для всех сотрудников: они могут сами выбирать, откуда работать; еще 12% отменили обязательную пятидневную рабочую неделю в офисе и ввели один или несколько обязательных присутственных дней.

Многие компании стараются сейчас вернуть сотрудников в офисы, потому что считают, что это повысит эффективность и вовлеченность. Но сотрудники хотят оставаться на гибридном графике и самостоятельно планировать свое время, и компании вынуждены идти им навстречу. Тем не менее из-за сильного нынешнего сопротивления работодателей тренд гибкой и гибридной работы вряд ли реализуется в полной мере в 2025–2026 гг., предполагает Забазарных.

Юлиана Вербицкая (Петрова) – заместитель директора Центра управленческой аналитики Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ